

Garde, Hugo

La Serenísima

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Departamento de Administración

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2003). *La Serenísima* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-serenisima-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Departamento de Administración

La Serenísima

Don Antonino Mastellone, fundador de la empresa, nació en Piano di Sorrento, Nápoles, el 12 de diciembre de 1899, en el seno de una familia de tradición quesera. Viajó a Milán para aprender nuevas técnicas para la elaboración de quesos. Luego trabajó en la quesería de la ciudad de Sassari, en Cerdeña. Egresó con el título de técnico en quesería. Llegó a la Argentina en 1925.

Su primer trabajo fue como técnico en una industria láctea de Junín, Pcia. de Buenos Aires. Con posterioridad ingresó a trabajar a un frigorífico, cuyo dueño había nacido en su mismo pueblo de Nápoles. Al conocer éste la actividad de su familia en Italia, le ofreció en préstamo una casa que tenía en la localidad de General Rodríguez, para que instalara en ella una quesería.

En 1927 Antonino Mastellone se trasladó a General Rodríguez, provincia de Buenos Aires, junto a su hermano José.

Los hermanos Mastellone comenzaron la elaboración de mozzarella, ricotta y provolone, quesos poco difundidos hasta ese momento en nuestro país.

En 1929 contrajo matrimonio con Doña Teresa Aiello, miembro de una familia vecina de los Mastellone Antonino en Italia.

Esta unión constituyó la piedra fundamental del origen de La Serenísima.

Ambos sumaron esfuerzos para llevar adelante la nueva empresa láctea. Se considera oficialmente la fecha de esta unión matrimonial como fecha de fundación de La Serenísima (1929).

Al principio, los productos elaborados por los hermanos Mastellone se vendían casa por casa, en especial entre la colectividad italiana, y también en algunos comercios que recién comenzaban a vender productos casi desconocidos en la dieta de los argentinos de aquella época.



D. Antonino transportaba en tren los numerosos y pesados bultos hasta la estación Once, y realizaba a pie y en tranvía la distribución por los barrios de la Capital Federal.

A esta empresa de origen familiar, los hijos se fueron incorporando desde temprana edad.

Su primer hijo, Pascual, comenzó a acompañar a José, hermano de don Antonio, en el reparto de los productos. El esfuerzo traducido en crecimiento dió como resultado la creación de una sociedad de responsabilidad limitada La Serenísima SRL, con un capital de 40.000 pesos, constituida en el año 1942.

La sociedad lograba un crecimiento autosostenido, razón que motivó la confianza de los tamberos de la zona de Gral. Rodríguez.

Día a día estos tamberos entregaban su producción de leche a la empresa.

Esta confianza determinó un nuevo aumento en la actividad.

La firma decidió aumentar el número de trabajadores.

Hacia fines de la década del '40 y principios de la del '50, la compañía evolucionó a un ritmo constante.

Con el paso del tiempo se incorporan nuevos métodos y técnicas que exigen los nuevos tiempos; se profundiza de esta manera el control de la leche para mejorar su calidad, otra constante de la compañía. Se realizan los primeros análisis para comprobar el tenor graso y acidez de la materia prima.

A su vez estas técnicas de control de calidad fueron mejorando la calidad de la leche entregada por los tamberos.

Don Antonio falleció en 1952. Doña Teresa decidió que la conducción de la empresa recayese en el hijo mayor, Pascual, cargo que asumió apenas fallecido su padre, siendo acompañado por sus hermanos Víctorio, José y Mateo.



1er. Establecimiento 1929



Vista exterior de la Planta, año 1961

La empresa debió adecuarse a la reglamentación de elaborar leche pasteurizada a partir de los años.

Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



Las botellas de leche pasteurizada “La Serenísima” hicieron su primera aparición en los barrios de Buenos Aires el 1° de enero de ese mismo año 1961.

El constante crecimiento hizo que la organización adoptase nuevas herramientas de gestión para una mejora continua de los parámetros de calidad de la leche que utilizaba para la elaboración de sus productos.

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior creó el cargo de “Inspector de Tambos”. Su tarea esencial es mantener contacto directo con los productores de leche, para que éstos garanticen la higiene en sus establecimientos.

La empresa creó el laboratorio microbiológico, con el cual se controlaba y verificaba la calidad de la leche producida.

Reemplazó la botella por el sachet, asegurándole la llegada al consumidor de un producto inviolable.

Al iniciar la década del '70, desarrolló el primer “Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera”.

Este programa permitió triplicar en ocho años la productividad de los tambos.

La finalidad era la de contar con un adecuado aprovisionamiento de leche a lo largo del año, especialmente durante aquellos meses de invierno de baja producción.

En los '80 impulsó la creación de la categoría de leche seleccionada en el Código Alimentario Argentino.

Implementó el sello de calidad LS con el que distinguió a un grupo de productores que cumplieran con las normas de calidad establecidas.

Al finalizar la década del '80 introdujo la tecnología de los probióticos en forma masiva, desarrolló como producto la leche cultivada y otros productos de gran beneficio para la calidad de vida.

En los '90 fue la primera organización láctea del país que comenzó a pagar por proteína de leche.

Esta nueva modalidad estableció un nuevo estándar de calidad para la leche.



También agregó a la leche fluida, yogur, leche en polvo y postres el sulfato ferroso en forma microencapsulada, un desarrollo exclusivo de la empresa.

El objetivo perseguido era el de paliar la deficiencia nutricional de este elemento.

La estrategia innovadora de la compañía continuó a lo largo de los años.

En materia de innovación no se detuvo, introdujo en la leche cultivada y yogures el *Lactobacillus GG*, el probiótico más reconocido a nivel mundial por sus propiedades benéficas para la salud.

Lanzó al mercado la leche ultrapasteurizada, que puede mantenerse refrigerada y cerrada hasta 25 días, sin perder sus cualidades nutricionales.

Al terminar la década de los '90 culmina el proceso de reconversión de productores iniciado en 1982.

A través de este proceso de reconversión se incorporó la tecnología para enfriar la leche en el tambo.

Fue la primera marca de la Argentina que certifica durante las 24 horas del día, los 365 días del año, que un instante antes de la pasteurización la totalidad de la leche y no su promedio, contenga menos de 100.000 bact/mil.

Este parámetro, similar o superior al de los países más desarrollados en lechería, es muy importante, porque la pureza está determinada por el recuento de bacterias.

Es la única marca cuyos productos son elaborados con leche proveniente de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis.

Existe una valoración de la marca con la que los consumidores.

Su filosofía de trabajo se relaciona por la calidad y la innovación de productos por más de 70 años.

En la actualidad la organización desea ser vista como:

“empresa láctea número uno a partir de la elaboración de productos con niveles de eficiencia similares o superiores al de los países más desarrollados en lechería.”



La organización concentra su producción básicamente en las 10 has. de su planta ubicada en el complejo industrial de General Rodríguez, a 52 kms. de Buenos Aires. También en Longchamps y en otras cinco plantas ubicadas en el interior del país, como Trenque Lauquen, Leubucó y Tandil (Pcia. de Buenos Aires), Canals (Pcia. de Córdoba) y en Villa Mercedes (Pcia. de San Luis).

En el año 2002 su facturación ascendió a alrededor de 1.135 millones de pesos.

Las plantas cuentan con una capacidad de procesamiento de 4,5 millones de litros diarios de leche.



Ciclo de calidad:

El primer eslabón de la cadena de calidad es el tambo.

Al entregar la leche deben cumplir con las exigencias de calidad a nivel internacional.

El ciclo de control de calidad incluye vacas sanas y controladas para que estén libres de aftosa, brucelosis y tuberculosis.



Trabajan con equipos de frío para mantener la temperatura exigida por el control de calidad de la organización.

El transporte es el segundo eslabón del ciclo de la cadena: la leche es transportada en camiones cisternas, de esta manera se asegura el frío y la higiene necesarias para proteger la pureza de la leche recolectada en el tambo.

El tercer eslabón de la cadena es la planta de pre-recibo, en las que se clasifica la leche según su pureza. La leche con menos de 100.000 bacterias/ml. será la materia prima seleccionada para elaborar productos **La Serenísima**.



Productos





Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.

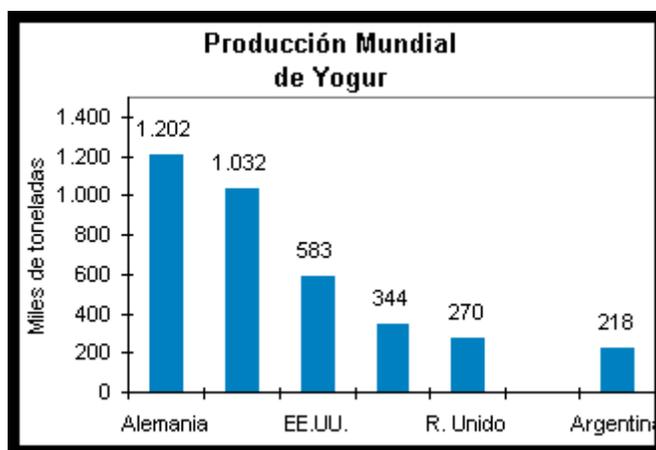


Otras Marcas



PRODUCCION DE YOGURES

Datos estadísticos de la actividad láctea en la República Argentina



En la Argentina la producción de yogurt aumentó un 54% entre 1987 y 1996L: este crecimiento se debe al aumento del consumo interno per. Cápita.

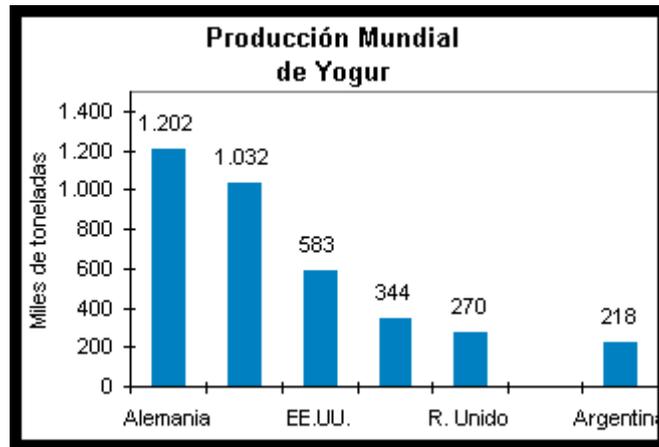
El crecimiento per cápita fue del orden del 37%).

El aumento de la demanda es uno de los altos a nivel mundial.

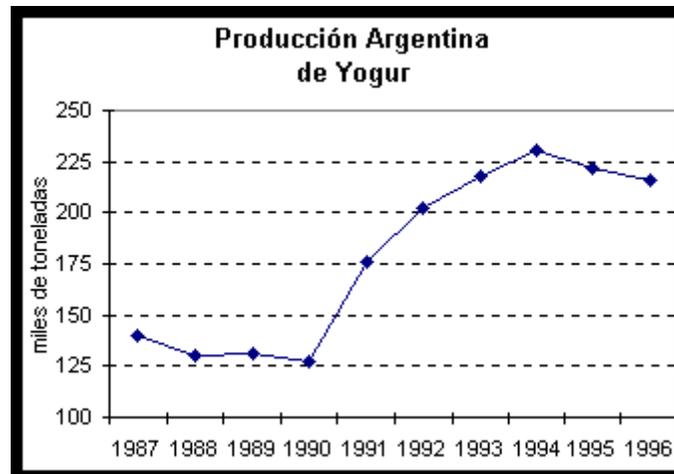
El producto yogures uno de los más interesantes por lo que los consultores de marketing dicen que tiene un gran dinamismo

Solo el 3% de la leche se asigna a la elaboración de este producto.

Este porcentaje significa que se producen por año 216.000 TN que dentro del mix de los productos lácteos representa el 21%



Este cuadro comparativo por países representa la producción en toneladas por país. Se puede observar en el siguiente gráfico que la producción de la Argentina aumentó un 70%



El crecimiento explosivo se comienza a establecer a partir del año 1991. En el año 1995 la demanda interna cayó en un 4% y en 1996 un 2%.



MERCADO

El aumento tan vertiginoso del consumo de yogur se debe a la altísima rentabilidad de este producto, el efecto de esta política empresarial de desarrollo de este producto en gran escala trajo una intensa competencia entre las empresas establecidas. Segmentando el mercado con productos dirigidos a niños, jóvenes, deportistas, mujeres, personas mayores. Esto se tradujo en inversión en nueva tecnología. Nacieron una gran cantidad de productos con adicionales de trozos de pulpa de frutas, verduras, cereales, miel prebióticos, lactibasilus en potes de 160-200gr y botellas de 1 y 2 litros a los sachetes y los cartones de ½, 1 y 2 litros.

En Argentina existen aproximadamente 25 empresas que elaboran yogures y leches cultivadas.

Están ubicadas en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

Dadone concentra el 91% del negocio de Mastellone Hnos SA, esta empresa tiene una cuota de mercado del 50% y el resto está en manos de las siguientes empresas: SanCor CUL, Parmalat SA, Lactona S.A., Asoc. Unión Tambera Milkaut y Nestlé Argentina. En estas empresas se concentra el 90% de la producción y venta de yogures.

En el cuadro a continuación se detallan las empresas y las marcas con las que venden sus productos en el mercado:

Empresa	Marca comercial
La Lácteo	La Lácteo
Parmalat	Parmalat - Yogurbelt - Gándara
Lácteos Amanecer	Amanecer
Nestlé	Nido - Molico - La Lechera
Williner	Ilolay - Ilolay Diet



Milkaut	Milkaut - JR
Industrias Lácteas	Lheritier
Cotar	Cotar - Line 037- Cotar Premium
Manfrey	Manfrey
Danone - La Serenísima	La Serenísima - Ser - Serenito - La Selección- La Serenísima Plus (L. Cult.)
SanCor	SanCor - SanCor Light - Sancorito - SanCor Mix - SanCor Bio (L. Cult.)

En estos años ha crecido la participación en el mercado de las marcas blancas de las grandes cadenas de supermercados mediante convenios con empresas de primera línea y algunas Pymes, compiten en el mercado con productos de buena calidad y a menores precios.

A modo de ejemplos de esta nueva modalidad se puede mencionar: Carrefour (Parmalat, ex Lactona), COTO (Sancor y Parmalat), Great Value (de supermercado Wal-Mart, elaborados por La Lácteo), NORTE (Milkaut) y Bell's (de Disco, elaborados por Parmalat).

Mastellone en 1997, consolidó su alianza, que había comenzado en 1995 con la empresa francesa Danone para elaborar quesos blancos, leches saborizadas, postres y flanes, se amplió a la línea de yogures. Estos se comercializan con la marca "La Serenísima" y su elaboración se concentra en la planta de Longchamps (Buenos Aires). En enero de 1999, Danone hizo un nuevo aporte de capital y pasó a dominar el 91% de la sociedad "Lácteos Longchamps SA."

La empresa global francesa, líder en el mercado mundial de yogures y postres, habría desembolsado en el emprendimiento global u\$s 120 millones, aproximadamente. Mastellone recibió el premio "Invertir 1995" por la construcción de la planta modelo (el complejo más grande de Latinoamérica), para la



elaboración de yogures, leches fermentadas y postres en la localidad de Longchamps (Buenos Aires). Inversión: \$ 60.000.000. La planta fue oficialmente inaugurada a fines de 1998.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la diferencia de la Estrategia Competitiva respecto a SanCor?
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. Semejanzas y diferencias con referencia a la cadena de valor de SanCor.
4. ¿Cuál es la cultura organizacional del diseño?
5. ¿Cuáles son las barreras de entrada que construyó La Serenísima?

Guía de solución posible del caso



Antecedentes de la Organización
Desarrollo del negocio a través
de los años

Historia

- 1929: Comienza su actividad como negocio familiar
- Venta casa por casa y el comercios minoríitas
- 1942: Se funda La Serenísima SRL
- A partir de 1940: crecimiento a un ritmo constante
- 1950: Incorporación de técnicas de control de calidad para la recolección y preservación de la leche
- A partir de 1952 Pascual Mastellone comienza a dirigir la empresa
- 1961: Intrumentación de las técnicas de elaboración para la fabricación de leche pasteurizada. Aparecen las nuevas botellas
- 1961: Se crea la figura del inspector de tambos



Historia (continuación)

La empresa creó el laboratorio microbiológico, con el cual se controlaba y verificaba la calidad de la leche producida

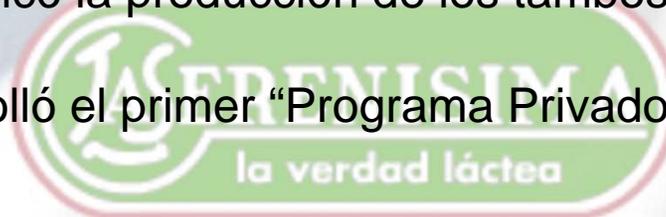
Reemplazó la botella por el sachet, asegurándole la llegada al consumidor de un producto inviolable

Con este programa se triplicó la producción de los tambos

Década de los '70: desarrolló el primer “Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera”

Década de los '80: introdujo la tecnología de los probióticos en forma masiva, desarrolló como producto la leche cultivada y otros productos de gran beneficio para la calidad de vida

Década de los '90: Primer organización láctea del país que comenzó a pagar por proteína de leche



Historia (continuación)

Innovación de productos:

Leche cultivada

Yogures el Lactobacilus GG, el probiótico más reconocido a nivel mundial por sus propiedades benéficas para la salud.

En el año 90 culmina el proceso de reconversión de productores iniciado en 1982.

A través de este proceso de reconversión se incorporó la tecnología para enfriar la leche en el tambo.

Es la única marca cuyos productos son elaborados con leche proveniente de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis

Filosofía por más de 70 años Innovación de productos



Capacidad de producción

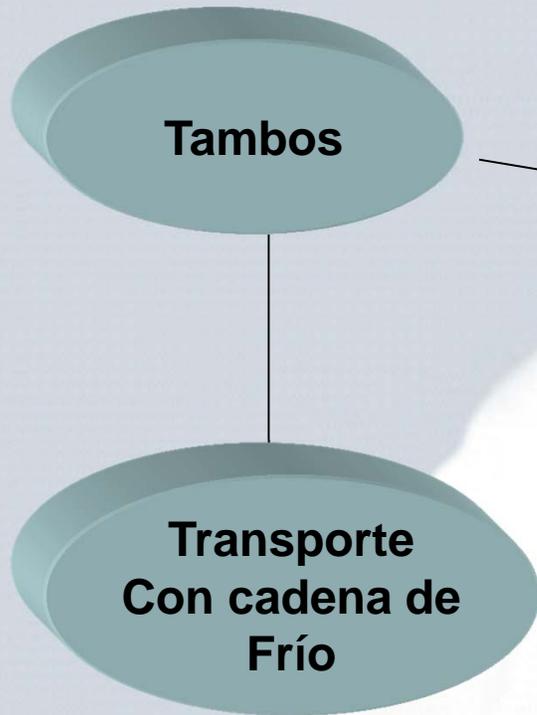


4,5 millones de leche/día

Plantas



Ciclo de Control de Calidad



vacas sanas y controladas para que estén libres de aftosa, brucelosis y tuberculosis.

Cadena de Valor

Tambos

Transporte

Plantas



Productos

Mayoristas

Minoristas

Terceros

Supermercados



Estrategia

Tambos

Controles bajo
La figura
Del inspector



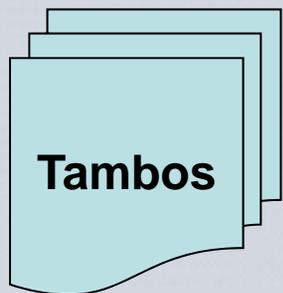
Dependencia
de los
productores

No forman
parte de la
empresa
La
Serenísima

Fidelización para el
abastecimiento

Negociación constante

Estrategia



Tambos



Transporte
exclusivo
contratado

Plantas ubicadas cerca
de Los Tambos



Plantas de
enfriamiento cerca
de los tambos

La ubicación
geográfica

Es una
defensa de
su territorio

Barreras de
entrada

Estrategia



Transporte a los puntos de
Venta contratado
DADONE



Productos: Marcas

Diferentes segmentos de clientes

Estrategia

Posicionamiento corporativo



En la mitad de la Cadena de valor

No cuenta con la misma clase de integración que Sancor desde el productor hasta el cliente

Diferencias con la cadena de valor de Sancor:

Sancor está integrada desde el productor + transporte

Sancor tiene una clase de integración concéntrica

Política exportadora agresiva, con presencia a través de alianzas en México, EE.UU. exportación a 30 países

Negociación con Nestlé acuerdo de abastecimiento para el mercado interno y externo.



Semejanzas con la estrategia de Sancor

Posicionamiento por Marca orientadas a diferentes segmentos de clientes

Presencia en Brasil con filiales

Gran poder de negociación las dos empresas