Universitat Oberta de Catalunya
Estudios de Economía y Empresa

Plan de Marketing de los Postres Lácteos Frescos de la Empresa Dhul

Yidda Quinto Rodríguez
yiddaq@uoc.edu
Junio de 2019

Trabajo Final de Grado
Plan de marketing

Memoria final

Curso 2018-2019, 2do. semestre

Índice

Índice 3
Índice de tablas y gráficos 5
Resumen 6
Palabras clave 7
Abstract 8
Keywords 9
INTRODUCCIÓN 10
Justificación 11
Origen del Proyecto 11
Motivación 11
Requerimientos Previos 11
Objetivo y alcance 12
1. HISTORIA DE DHUL 13
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 13
2.1 Análisis externo 13
2.1.1 El Macroentorno 13
2.1.1.1 Entorno demográfico 13
2.1.1.2 Entorno económico 14
2.1.1.3 Entorno sociocultural 15
2.1.1.4 Entorno medioambiental 15
2.1.1.5 Entorno tecnológico 16
2.1.1.6 Entorno político y legal 16
2.1.2 El Microentorno 16
2.1.2.1 El mercado 16
2.1.2.2 La competencia 21
2.1.2.3 Los proveedores 23
2.1.2.4 Los distribuidores 24
2.1.2.5 Los consumidores 25
2.2 Análisis interno 26
2.2.1 Estructura Organizativa 26
2.2.2 Productos 26
2.2.3 Precio 27
2.2.4 Logística 28
2.2.5 Distribución y Ventas 28
2.2.6 Comunicación 29
2.2.7 Finanzas 30
2.2.8 Recursos Intangibles de Dhul 31
3. DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN 32
3.1 Análisis DAFO 32
4. OBJETIVOS DE MARKETING 32
4.1 Objetivo general 32
4.2 Objetivos específicos 33
4.3 Publico objetivo *(target)* 33

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING 33
5.1 Estrategias de cartera 33
5.1.1 Estrategia de Expansión o de Crecimiento 33
5.1.1.1 Estrategia de penetración de mercados 34
5.1.1.2 Estrategia de desarrollo de nuevos productos 34
5.1.1.3 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados 34
5.1.2 Estrategias Genéricas 34
5.1.2.1 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados 34
5.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento 35
5.2.1 Estrategia de Segmentación 35
5.2.2 Estrategia de Posicionamiento 35
5.2.3 Estrategia Funcional 35
5.3 Implementación del mix de marketing 36

6. PLAN DE ACCIONES 38
6.1 Calendario de acciones 40
6.2 Presupuesto del plan de acciones 42

7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE MARKETING 43
7.1 Proyección de ventas 43
7.2 Beneficios y perdidas esperados 46

8. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING 47
8.1 Indicadores de control de objetivos 47
8.2 Indicadores de control de acciones 49

9. PLAN DE CONTINGENCIA 52
9.1 Principales medidas correctoras 52

CONCLUSIONES 54

IMPLICACIONES DE NEGOCIO 56

LIMITACIONES DEL TRABAJO 56

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS 57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

ANEXOS .....(Documento adjunto)

Índice de tablas y gráficos

Tablas

Tabla 1. Ventas y volumen de Dhul en el sector de yogures y postres lácteos frescos en España (2017) 17
Tabla 2. Cuota de mercado de Dhul en el sector de yogures y postres lácteos frescos en España *(2018)* 17
Tabla 3. Principales grupos fabricantes y distribuidores de yogures y postres en España, según facturación (2018) 18
Tabla 4. Segmentación del mercado de los postres lácteos frescos en España 20
Tabla 5. Principales empresas elaboradoras y distribuidoras de postres lácteos frescos en España (2017) 21
Tabla 6. Evolución de la cuota de MDD en postres lácteos frescos en España 21
Tabla 7. Cuota de mercado de los postres lácteos frescos 22
Tabla 8. Precio del Flan de Huevo al Baño María según marcas en 2019 28
Tabla 9. Principales resultados financieros de Andros Granada s.l. 31
Tabla 10. Matriz DAFO – Dhul 32
Tabla 11. Resumen estrategias de las 7p del marketing mix 36
Tabla 12. Resumen de las acciones, temporalización y asignación de responsabilidades. 38
Tabla 13. Calendario de acciones 41
Tabla 14. Previsión de las ventas *(M€)* y volumen *(t)* del mercado de postres lácteos frescos en España 44
Tabla 15. Previsión de las ventas *(M€)* y volumen *(t)* de los postres lácteos frescos de dhul en España 45
Tabla 16. Cuenta de resultados prevista de Dhul 45
Tabla 17. Indicadores de control de los objetivos 1 y 2 47
Tabla 18. Acciones del plan de contingencia a aplicar, según el escenario. 52

Gráficos

Gráfico 1. Top 10 grupos de distribuidores y fabricantes de yogures y postres en España. 19
Gráfico 2. Distribución de los distintos tipos de postres lácteos en españa según el volumen *(t)* en 2018 20
Gráfico 3. Análisis por canal de distribución: peso y evolución en valor 24
Gráfico 4. Evolución de la cuota valor de las principales cadenas de distribución 25
Gráfico 5. Escenario y planes de contingencia, según la cuenta de resultados prevista de Dhul. 53

Plan de Marketing de los Postres Lácteos Frescos de la Empresa Dhul

Yidda Quinto Rodríguez (yiddaq@uoc.edu)

Marketing e Investigación de Mercados – Plan de Marketing

Resumen

Este estudio hace parte de la asignatura Trabajo Fin de Grado, de la titulación de Marketing e Investigación de Mercados. En este se detallan las distintas fases del Plan de Marketing de la empresa Dhul *(que forma parte del grupo multinacional francés Andros)*, con el objetivo de dar respuesta integral a la necesidad de reposicionar la marca en el territorio español, a fin de que vuelva a ser competitiva y con una cuota de mercado importante, a través de la innovación en nuevos formatos y en el desarrollo de gamas de productos más saludables.

Hoy en día, Dhul ofrece a sus consumidores una gama de yogures y postres cada vez más amplia, pero siempre fundamentada en su misión: *"utilizar ingredientes frescos para mantener el extraordinario sabor tradicional y la calidad de nuestros productos"*. Es por ello que garantizan el bienestar animal y este compromiso se extiende a todos los productos de la marca, lo cual le ha permitido ser una empresa referente; llegando a ser la marca más emblemática de Flanes de Huevo tradicionales al Baño María, del mercado español.

A pesar de haber pasado por un concurso de acreedores y un importante proceso de reestructuración e inversión por parte del Grupo Andros, para rescatarla y poner de nuevo en marcha la empresa; Dhul, realmente no se ha visto afectada desde el punto de vista de sus arraigados valores y la percepción de marca*: tradición, naturalidad y calidad.* Sin embargo, resulta necesario para la empresa saber aprovechar estas ventajas competitivas y, además, hacer un importante esfuerzo de inversión; que permita investigar y desarrollar innovaciones que cubran las necesidades planteadas por la sociedad actual *(tanto a nivel de formulación como de packaging)*. Este hecho le permitirá ser también una marca referente a nivel de innovación y hacer frente a la competencia mediante una gama de productos que ofrezca soluciones al consumidor, y responda a sus necesidades de salud, de naturalidad, de productos ecológicos, vegetales y veganos.

Este trabajo de investigación se inicia con una breve presentación de la empresa, su trayectoria y las bases en las que se fundamenta. Seguidamente, se analizan los factores del entorno interno y externo, los cuales están sustentados con datos cualitativos y cuantitativos, procedentes de fuentes de información tanto primarias, como secundarias. A través de esta información fue posible conocer la situación en la que se encuentra la empresa actualmente, y realizar la matriz DAFO; en donde se mostrará una radiografía, que permitirá entender las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; que puedan impactar en la implantación de las estrategias a llevar a cabo.

Una vez definidos los puntos fuertes y las debilidades que presenta la empresa, se establece el objetivo que se pretende alcanzar para reposicionar la marca Dhul en el territorio español, para que vuelva a ser competitiva y con una cuota de mercado importante. Para conseguir este objetivo se plantean dos pasos fundamentales a seguir: por un lado, hacer importantes inversiones en I+D que permitan desarrollar productos cada vez más saludables y, por otro, conseguir generar fidelidad en la marca, a su vez que adquieren nuevos clientes y consumidores.

Considerando el target al que se pretende dirigir la empresa mediante este proyecto, se plantean las estrategias que definen la metodología a llevar a cabo para alcanzar los objetivos marcados. Así, se tendrán en cuenta tanto las investigaciones del mercado como de la competencia, y se trabajará de manera táctica en las diferentes variables que integran el marketing mix. Para ello, se establece una hoja de ruta en donde se detalla el conjunto de acciones necesarias para la consecución de los objetivos, en un tiempo determinado, haciendo uso de los recursos asignados, y que presentan una repercusión en el resultado económico de la empresa.

A fin de asegurar el seguimiento de dichas acciones, se establecen indicadores de control que permiten estimar en qué medida se van cumpliendo los objetivos, y ajustarlos en caso que resulte necesario. Además, se han diseñado una serie de medidas correctoras, que garantizan la optimización de recursos, en el supuesto de situaciones que puedan poner en riesgo los propósitos del proyecto.

Finalmente, para concluir el documento, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos del Plan de Marketing. Se recogen las oportunidades existentes en el Macroentorno y Microentorno de la empresa, que permiten reposicionar a Dhul en el mercado de los Postres Lácteos Frescos en España. Así, este Plan de Marketing, reúne las condiciones técnicas, operativas y financieras que aseguran su viabilidad.

Palabras clave:

Innovación y desarrollo *(I+D)*, Nuevos formatos de envases, Posicionamiento, Economía de escala, Diferenciación, Satisfacción de clientes, Ventajas competitivas.

Abstract

This study is part of the Bachelor Thesis for the Marketing and Market Research degree. It details the different phases of the Marketing Plan of the company Dhul *(part of Andros, a French Multinational Corporation)*, and is aim to provide an end-to-end response to the need of reposition the brand in the Spanish territory, in order to bring the company back to a competitive level, and with a significant market share; through innovation of new packaging formats and the launch and development of healthier product ranges.

Nowadays, Dhul offers its consumers a wide range of yogurts and desserts, but always substantiated on its mission: *"to use the finest and freshest ingredients to maintain the extraordinary traditional flavor and the quality of our products"*. That is why they guarantee the animal welfare, and this commitment extends to all the products of the brand, which has allowed it to be a leading company; becoming the most emblematic brand of the traditional Egg-based Flan *Bain Marie*, in the Spanish market.

Despite having gone through a bankruptcy procedure and an important process of restructuring and investment headed by Andros Group, in order to rescue and restart the company; Dhul, has not really been affected from the standpoint of its deep-rooted values and brand perception: *tradition, naturalness and quality*. However, it is necessary for the company to successfully tap these competitive advantages and, in addition, make a significant investment effort; that allows to investigate and develop innovations that fulfil today's society needs *(both at the level of development as well as packaging)*. This circumstance will also allow it to be a benchmark in terms of innovation and to face competition through a range of products that offer solutions to the consumer, and respond to their health needs, naturalness, organic products, vegetables and vegans.

This research work begins with a brief presentation of the company, its trajectory and the bases on which is grounded. Afterward, internal and external factors are analyzed, which are underpinned with qualitative and quantitative data, from both primary and secondary information sources. Through this details it was possible to gather information on the actual situation of the firm, and perform the SWOT matrix; where an X-ray of the company will be shown, which will allow to understand the weaknesses, threats, strengths and opportunities; that may impact on the implementation of the strategies to be carried out.

Once the strengths and weaknesses of the company have been defined, the objective to be achieved is established to reposition the Dhul brand in Spain, so that it becomes competitive again and with a significant market share. To achieve this goal, two fundamental actions may be taken: on the one hand, to make major investments in R & D to develop increasingly healthier products and, on the other, to generate brand loyalty, while acquiring new customers and consumers.

Taking into account the target audience to which the company intends to reach through this project, the strategies that define the methodology to be conducted in order to achieve the objectives are outlined. Thus, both market and competition research will be considered, and work will be carried out tactically on the different variables that make up the marketing mix. To this end, a roadmap is established to detail the actions required to achieve the objectives proposed, in a specific time frame, using the resources allocated, and that have an impact on the financial results of the company.

With the aim of ensuring the follow-up of these actions, control indicators are established to value up to what extent the objectives are being met, adjusting them if necessary. In addition, a series of corrective measures have been designed, which ensure the optimization of resources, on the assumption of situations that could jeopardize the project's objectives.

Finally, to conclude this document, a synthesis of the results obtained from the Marketing Plan is presented. The existing opportunities in the Macroeconomic and Microeconomic environment of

the company, which allow repositioning Dhul in the Fresh Dairy Desserts market in Spain, are collected. Thus, this Marketing Plan meets the technical, operational and financial conditions that ensure its viability.

Keywords:

Research and Development *(R&D)*, New packaging formats, Positioning, Economy of scale, Differentiation, Customer Satisfaction, Competitive Advantages.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca encontrar soluciones a la problemática actual que tiene la marca Dhul, de cara a que volver a ser competitiva y con una cuota de mercado importante, en el sector de los postres lácteos frescos en España. Este mercado se encuentra ampliamente dominado por las marcas de distribuidor *(MDD)* y empresas de gran tamaño con dilatada experiencia en el mismo, siendo sus principales ventajas competitivas: las economías en escala y la curva de experiencia, en un ámbito donde los productos están bastante estandarizados y muy poco diferenciados; suponiendo grandes dificultades para las firmas más pequeñas. Como consecuencia, las empresas competidoras, están haciendo importantes esfuerzos de inversión en I+D, de cara al desarrollo de productos más saludables que satisfagan los gustos y necesidades de los consumidores, a su vez que intentan reducir los costes al mínimo, y conseguir generar ventajas competitivas que les permita llegar a diferenciar sus productos en este ámbito.

Con el objetivo de obtener respuestas a la cuestión planteada, se emplearán métodos y medios de búsqueda y localización de información fiables, que garanticen la veracidad de la misma, y permitan argumentar las conclusiones y recomendaciones que se establecerán finalmente.

Dada la estructura del mercado y las tendencias observadas durante los últimos años, podríamos decir que los consumidores buscan alternativas alimentarias más saludables, teniendo muy presente: el Placer, la Conveniencia, la Variedad y la Autenticidad. Así, los alimentos Eco-Bio entraron en 6 de cada 10 hogares españoles en 2018, y este hecho ha generado una importante competencia entre las empresas del sector de los Postres Lácteos Frescos en España, que ha impactado e influenciado en las estrategias llevadas a cabo por las mismas, de cara a cubrir la demanda de los compradores y consumidores; quienes están cada vez más informados, siendo muy exigentes y menos fieles en sus relaciones de consumo.

Actualmente, la forma mayoritaria de competir en este sector, se centra en ofrecer productos de excelente calidad a precios más bajos, por lo que reducir costes resulta fundamental. Por tanto, dado que gran parte de los competidores tienen una presencia muy pequeña, y se trata de en un sector donde la publicidad y promoción de los productos juega un papel destacado, el I+D se ha convertido el vehículo del crecimiento y pilar fundamental, de cara a generar y mantener ventajas competitivas; que permitan captar nuevos clientes y consumidores, y fidelizar a los ya existentes. Sin embargo, dar con la formula correcta, es una tarea tremendamente difícil, probablemente por el menor espacio en los lineales en comparación con los yogures.

Es necesario tener presente que, dado el incremento de la demanda, resultará necesario alimentar a una población creciente en un entorno de escasez de recursos, ya que todas las previsiones apuntan que para el año 2030 se aumentará en un 50% el suministro de alimentos para llegar a satisfacer la misma. Por tanto, si se continua con el modelo actual de producción, este incremento ocasionará una mayor presión sobre los recursos naturales disponibles. Así, la industria del gran consumo alimentario debería, entre otras medidas: contribuir al desarrollo de un abastecimiento sostenible de materias primas, colaborar con asociaciones de consumidores e instituciones interesadas en la promoción de la sostenibilidad medioambiental y promover el cálculo de la huella ambiental de los productos.

De esta manera, la dificultad de diferenciarse de los competidores a través del producto, lleva a las empresas del sector a hacer grandes esfuerzos por conocer a sus clientes y consumidores; un hecho que se concreta con grandes inversiones en I+D en este tipo de productos, a fin de generar nuevas ofertas, variedades y postres cada vez más sofisticados, que satisfagan al consumidor, contribuyan a la sostenibilidad del medioambiente y, a su vez, consoliden y rentabilicen su posicionamiento y cuota de mercado en el sector.

Justificación

Origen del Proyecto

El proyecto nace a partir de dos reflexiones. La primera de ellas se observa cuando tomamos consciencia del hecho que gran parte de la población en España, no lleva una correcta alimentación *(por diversas motivaciones)* y, además, las enfermedades asociadas a la misma *(como la diabetes y los problemas cardiovasculares)*, resultan ser uno de los principales problemas de salud en el país; en donde la comida procesada sigue representando un alto porcentaje, y son precisamente en los productos con ingredientes añadidos *(para alterar su cualidades o características de conservación)* donde se "esconden" azúcares refinados, grasas y sal.

Así, la segunda reflexión, nace de la "obligación", por parte de las empresas, de mejorar la calidad de los productos, para que sean lo más sanos y naturales posible, sin componentes químicos, con buen sabor y textura y, ecológicamente sostenibles.

Existe una necesidad humana *(real o inducida)*, de productos alimenticios de mejor calidad. Por tal motivo resulta necesario invertir, ya que es la manera que tiene las empresas para producir este bien y, las personas por su parte, deberían ser más sensibles con sus compras, valorando la calidad de su salud.

Motivación

El tema objeto de estudio para el presente TFG, responde a motivaciones personales, académicas y profesionales. A nivel personal, supone la culminación de un importante reto, ya que he retomado los estudios después de muchos años y con una familia a la cuál atender, pero que me ha dado el empuje necesario para finalmente plantearme la posibilidad de formarme a nivel académico en un tema que realmente me apasiona: el marketing, un sector en el que ya he tenido alguna experiencia a nivel profesional y donde se constata mi vocación por el mundo empresarial.

Es un proyecto en el que confío firmemente y me encuentro muy motivada. Me apasiona el hecho de analizar una marca tan emblemática como Dhul; con unos valores muy sólidos y arraigados. Sin duda alguna una experiencia que me permitirá generar ideas y poner en práctica gran parte de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Requerimientos Previos

Gracias al dinamismo innovador del Grupo Andros, las inversiones realizadas en las fábricas y una acertada política de comunicación; Dhul ha conseguido incrementar sus ventas y ubicarse en el top 10 de las principales empresas elaboradoras y comercializadoras de yogures y postres lácteos frescos en España, un sector muy competitivo y dinámico.

Así, siendo la marca Dhul todo un referente en España, en El Flan de Huevo, ha conseguido desarrollar a nivel de innovación una importante ventaja competitiva respecto al resto de flanes del mercado, ya que elabora este postre de la manera más tradicional y emplea solamente ingredientes frescos**:** solo leche, huevo y azúcar. Además, no tiene conservantes, ni aromas, ni colorantes.

Uno de los objetivos de la marca, es trasladar esta filosofía a su resto de gamas y, en este sentido, desde el 2017 Dhul forma parte del patronato de la Fundación CIDAF *(Centro Tecnológico de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional)* de Granada; con la cuál comparte conocimientos en materia de investigación y tecnología, a fin de crear soluciones y productos de valor para la sociedad, como continua apuesta por la I+D en alimentos saludables.

Así pues, ante las futuras perspectivas del mercado y la necesidad de potenciar la investigación y desarrollo en productos saludables, resulta necesario plantear un plan de marketing, como herramienta básica de gestión, que permita establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa; a fin de que Dhul siga siendo una marca competitiva en el ámbito de los postres lácteos frescos, en el territorio español, pero, además, ser una marca referente desde el punto vista de desarrollo e innovación en productos cuya demanda está cada vez más en auge *(vegetales, saludables, bajos en azúcares, etc.).*

Objetivo y alcance

El objetivo general que se pretende alcanzar con el presente Plan de Marketing es el de **reposicionar la marca** Dhul, en **el territorio español**, para que vuelva a ser competitiva y con una cuota de mercado importante, **a través de la innovación en nuevos formatos y en el desarrollo de gamas de productos más saludables.**

De cara a alcanzar el objetivo general descrito, se plantearán los siguientes objetivos específicos:

- Conseguir que para el 2022, la marca sea todo un referente desde el punto vista de desarrollo e innovación en productos más saludables, en el territorio español.

- Conseguir que el Flan de Huevo al Baño María Dhul sea líder en el conjunto de flanes, gracias a la innovación y la implantación de nuevos formatos (como pueden ser de 6 u 8 unidades), para el 2021.

- Incrementar la rotación, mediante un aumento de la visibilidad de la marca en los puntos de venta, empleando técnicas de animación y estrategias de comunicación, durante el período al que se refiere el plan de marketing.

Estos objetivos se pretenden alcanzar en el período 2020-2022; mediante una estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos, que permitan innovar en la gama de postres *(específicamente, en la línea de Postres Familiares)*, así como la implantación y lanzamiento de nuevos formatos en el Flan de Huevo al Baño María y, "estrategias push" destinadas a los distribuidores.

Por lo que respecta al ámbito de actuación y alcance de este plan de marketing, se limita al área geográfica del territorio español.

1. HISTORIA DE DHUL

Dhul, es una empresa fundada en 1969 en Granada (España), por el matrimonio Fernández-Amador; quienes tenían una pequeña granja avícola. Una producción extraordinaria de huevos les llevó a plantearse qué hacer con ese exceso de producto y, así, decidieron probar a preparar el Flan de Huevo al Baño María.

Desde su fundación, ha sido una empresa con vocación de crecer, pero manteniéndose fiel a su misión de elaborar productos con el cariño y cuidado con el que se hacen las cosas en casa, con el mejor sabor y una excelente calidad por encima de todo.

En el 2011, Dhul formaba parte de Nueva Rumasa, siendo una de sus principales compañías. La empresa de postres lácteos entró en concurso de acreedores y contaba con un agujero patrimonial de 618,26 millones de euros, debido a que sus activos estaban valorados en sólo 171,76 millones, frente a unas deudas de 790 millones. A pesar de ello, Dhul se vio en la necesidad de desafiar la crisis económica y el embargo[1] en el que se encontraba inmersa, sacando al mercado dos nuevos productos dentro de su línea de flanes de sabores[2]: el flan con galleta *(lleva la clásica galleta María*) y flan de dulce de leche.

En 2013, Dhul fue adquirida por Andros, un grupo de índole familiar con sede en Biars-sur-Cère *(en el suroeste de Francia)*. Se encuentra presente en 11 países y las claves de su éxito son: la innovación, la calidad, la conexión emocional con las marcas y la eficiencia y competitividad de sus fábricas; unos pilares que le permiten ofrecer productos de la máxima calidad, saludables y naturales.

Hoy en día, Dhul ofrece a sus consumidores una amplia gama de yogures y postres, teniendo siempre muy presente su misión: *"utilizar ingredientes frescos para mantener el extraordinario sabor tradicional y la calidad de nuestros productos"*. Así, garantizan el bienestar animal extendiendo este compromiso a todos los productos de la marca; lo que le ha permitido ser, entre otros atributos, la marca más emblemática de Flanes de Huevo tradicionales al Baño María, del mercado español.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 Análisis externo

2.1.1 El Macroentorno

2.1.1.1 Entorno demográfico

Según los datos más recientes del INE *(a 1 de julio de 2018)*; el tamaño de la población residente en España es de 46.733.038 personas, lo que supuso un incremento de 74.591 habitantes, respecto a la primera mitad del año 2018 *(Anexo 1. Evolución de la población en España).* De la población total de España, 23.818.952 son mujeres, lo que supone el 50,97% del total, mientras que 22.914.086 corresponden a hombres, los cuales equivalen al 49,03%. España tiene una densidad de población media, de 92 habitantes por Km^2.

El aumento poblacional del primer semestre del 2018 *(Anexo 2. Componentes del crecimiento demográfico de España)*, ha sido el fruto de un saldo vegetativo negativo de 46.273 personas *(178.939 nacimientos, frente a 225.212 defunciones)*, el cuál se vio compensado con un saldo migratorio positivo de 121.564 personas *(hubo 287.882 inmigraciones procedentes del extranjero y 166.318 emigraciones con destino al extranjero).*

[1] El Grupo Dhul continuó con su actividad industrial al margen del concurso de acreedores y de la decisión judicial de embargar 618 millones de euros a José María Ruiz-Mateos y a dos de sus hijos.

[2] El lanzamiento se efectuó sin la necesidad de incurrir en demasiado gasto, gracias al esfuerzo de los trabajadores, que compraron a precio de coste los 1.000 kilos de producto elaborados durante las pruebas.

El incremento del número de extranjeros ha influido en el aumento poblacional de España, que concretamente, fue de 100.764 personas hasta un total de 4.663.726 extranjeros, es decir, el 9,98% del total.

Por edad y sexo, la población se concentra en mayor porcentaje en los tramos comprendidos entre los 35 y los 59 años *(Anexo 3. Pirámide de la población en España).* Mientras que, El número de hogares en España continuó su tendencia positiva y alcanzó los 18.472.800 como valor medio, un 0,4% más que en el año anterior *(66.700 hogares más)*. La población residente en viviendas familiares se incrementó un 0,2%, mientras que el tamaño medio de los hogares disminuyó hasta 2,49 personas por hogar.

Los hogares más frecuentes fueron los formados por dos personas *(30,4% del total)*, seguidos de los unipersonales *(25,4%)*, aunque la población incluida en estos sólo supuso el 10,2% del total. Por su parte, los hogares de cinco o más personas constituyeron el 5,7% del total. Su tamaño medio fue de 5,28 personas y concentraron al 12,1% de la población *(Anexo 4. -Hogares y población según tamaño del hogar-, y Anexo 5. –Población según el tamaño del hogar en el que vive, 2017-).*

2.1.1.2 Entorno económico

Según los datos del INE, la economía española creció un 0,7% en el cuarto trimestre de 2018, incrementando ligeramente con respecto al tercer trimestre *(que era del 0,6%)*, en términos de volumen. En comparación con lo ocurrido entre julio y septiembre de 2018, el Producto Interior Bruto *(PIB)* se expandió un 2,4%, significando una tasa similar a la del trimestre precedente. En el conjunto del año 2018, el PIB registra un crecimiento del 2,5%. Y, a precios corrientes, se sitúa en 1.206.878 millones de euros, un 3,5% superior al de 2017. *(Anexo 6. –PIB trimestral a precios de mercado, 2018 -, y Anexo 7. –Volumen encadenado, Tasas de variación intertrimestral-).*

En cuanto al IPC, según los datos del INE a febrero de 2019, ha sido del 1,1%, 1 décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC *(Índice de Precios al Consumo)* ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2019 es del -1,1% *(Anexo 8. IPC general, 2019).* Dado el caso que nos ocupa, cabe decir que, el sector del gran consumo sufrió la mayor aceleración de precios en el 2018 *(+3,4% Vs 2,1% en 2017)*, como consecuencia, el consumidor respondió comprando un 0,7% menos, marcando así el primer registro negativo en la demanda en tres años, desde que el mercado se recuperara en 2015. Es decir: *"Los consumidores compraron un poco menos por mucho más"* y, precisamente gracias al efecto precio, el mercado de gran consumo creció en 2018, un 2,6%, hasta los 82.000 M€, un punto porcentual por encima del crecimiento global de la economía española, que quedó fijado en el 2,5%. *(Anexo 9. Moderada caída de la demanda, concentrada en frescos).*

Según la Encuesta de Presupuestos Familiares del 2017 *(EPF)*, el gasto medio por hogar *(en términos corrientes)*, aumentó un 3,5%, situándose en 29.188 euros, que, en términos constantes, significan un aumento del 2,4%. De los distintos tipos de gasto que se obtienen de la EPF *(doce categorías)*[3], en donde el presupuesto medio por hogar anual es de 29.188 euros, se destinan 4.108 euros a la partida de Alimentos y bebidas no alcohólicas, representando el 14,1% de la cifra total; siendo el segundo gasto más importante y situándose solo por detrás del de la vivienda, que representa el 30,1%.

En términos de empleo, en 2018 se crearon en España 566.200 puestos de trabajo. Según la encuesta de población activa (EPA), el país tiene 19,56 millones de ocupados. De la misma manera, las cifras del paro, según el INE, mostraron una evolución muy positiva, que se tradujo en una reducción de la tasa de desempleo hasta el 14,45% *(Anexo 10. El mercado laboral en España, 2018).* Además, la remuneración de los asalariados presentó un crecimiento interanual del 4,7% en el cuarto trimestre del 2018, superando en dos décimas al del trimestre anterior. Este resultado se ha debido al aumento del 3,2% del número de asalariados *(una décima inferior al del trimestre precedente)*, y a que la remuneración media por asalariado varía un 1,5%, frente al 1,1% del tercer trimestre del 2018 *(Anexo 11. Evolución de la remuneración de los asalariados en España, 2018)*, siendo un panorama bastante alentador en este sentido.

[3] Las distintas categorias en las que se distribuye el gasto medio por hogar son: *(1)* Alimentos y bebidas no alcohólicas, *(2)* Bebidas alcohólicas y tabaco *(3)* Vestido y Calzado *(4)* Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles *(5)* Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar *(6)* Sanidad *(7)* Transporte *(8)* Comunicaciones *(9)* Ocio y cultura *(10)* Enseñanza *(11)* Restaurantes y hoteles *(12)* Otros Bienes y Servicios.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC)[4], es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal. En este sentido, resulta útil de cara a estudiar y prever el comportamiento de los individuos en términos de consumo. En España, El ICC del mes de febrero 2019 se sitúa en 96,1 puntos, 2,4 puntos por encima de la cifra del mes anterior. Este incremento del ICC se ha debido a la subida de 5,6 puntos en la valoración de las expectativas, mientras que la valoración de la situación actual retrocede en 0,9 puntos. Sin embargo, el ICC continúa en valores muy similares a los registrados en el segundo semestre de 2018 e inferiores a los registrados en los dos últimos años. La evolución de sus tres componentes es positiva *(economía, hogar y empleo)*. Así, las expectativas sobre la situación futura de la economía crecen 10,4 puntos, mientras que las relativas al mercado de trabajo ofrecen una subida de 5,7 puntos y las expectativas respecto a la evolución de los hogares suben muy ligeramente, +0,8 puntos. *(Anexo 12. ICC del mes de febrero, 2019).*

2.1.1.3 Entorno sociocultural

La Asociación Empresarial de Gran Consumo AECOC, certifica el crecimiento del interés del consumidor en adquirir productos ecológicos, biológicos y artesanales. Esta tendencia positiva hacia la búsqueda y valoración de productos con mayor valor añadido y donde tendencias como la comida Eco/Bio ya está en 6 de cada 10 hogares[5]; está en consonancia con la preocupación del consumidor por procurar un estilo de vida más sano, en el que la alimentación resulta crucial de cara a obtener beneficios para su salud, pero vinculado al Placer y Convenience. *(Anexo 13. –Motivos de elección de menú, 2018 vs 2013-, y Anexo 14. –Evolución de la cuota de categorías saludables-).* Además, hay que considerar el cambio en el ritmo de vida del consumidor; ya que el tiempo del que dispone para preparar y consumir sus alimentos es cada vez más escaso; suponiendo así una razón de peso en la toma de decisiones de compra y, por consiguiente, que afecta en el diseño y elaboración de los productos lácteos frescos.

Por otra parte, según los últimos datos del informe de Kantar, sobre el Balance de Distribución y Gran Consumo, el consumidor busca un precio accesible más que ofertas. Sin embargo, está dispuesto a pagar más por la calidad y acepta la subida de precios, es decir; sigue creciendo el *Uptrading*[6]. Este factor influye de cara a la fijación de precios.

De la misma manera, tal y como pudimos apreciar en el apartado del Entorno Demográfico y, en La pirámide de población *(Anexo 3)*; España se caracteriza por tener una población joven cada vez más escasa, mientras que, la envejecida es cada vez más numerosa, lo que influye a la hora de determinar el público objetivo.

2.1.1.4 Entorno medioambiental

Haciendo referencia nuevamente al apartado anterior, los consumidores muestran una preocupación cada vez mayor por los temas de salud y, por consiguiente, por el medio ambiente. Debido a ese creciente interés, Dhul se ve en la necesidad de aportar valor a la sociedad, teniendo muy en cuenta la sostenibilidad del entorno, de cara a buscar el equilibrio entre eficiencia, las exigencias sociales y la naturaleza.

Para la empresa, que forma parte del sector del gran consumo, resulta fundamental la construcción de una industria segura, saludable y sostenible, así como establece el Marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas; el cuál se adentra en la necesidad de promover una producción y consumo sostenibles.

[4] El Indicador mensual de Confianza del Consumidor (ICC) ha sido elaborado en España por el Instituto de Crédito Oficial entre los años 2004 y 2011. Se calcula como media aritmética de los balances de la situación actual de la economía familiar, de la economía española y del empleo, respecto a la que existía hace seis meses, y de las expectativas respectivas para los próximos seis meses.

[5] Los productos Eco/Bio crecieron un 19% en el 2018 en España. Datos a cierre del 2018 del Kantar Worldpanel.

[6] El Uptrading, es el porcentaje que los hogares pagan de más, respecto a la inflación, por comprar productos, marcas o variedades más caras.

2.1.1.5 Entorno tecnológico

Las nuevas tecnologías suponen un elemento estratégico para una empresa que pretende innovar en el sector alimentario, como Dhul. Estas cumplen un papel fundamental en el sector del gran consumo, ya que las diferentes tendencias de desarrollo de productos de alimentación permiten realizar de manera más eficiente y rápida multitud de funciones como:

- Enfocar la totalidad de proceso de desarrollo de nuevos productos en el consumidor, a través de plataformas de co-creación.
- Emplear las tecnologías de fabricación avanzada[7] y la *Food Industry* 4.0[8].
- Ampliar los canales de compra a disposición del consumidor, que impulsan el desarrollo de nuevos formatos de alimentos, facilitando la entrega en el domicilio del mismo.
- Personalizar la oferta alimentaria mediante el big data y mejorar las experiencias de compra.
- Emplear las TIC's como herramienta de comunicación y *engagement* con el cliente.

2.1.1.6 Entorno político y legal

Dhul debe tener muy presente que la legislación vigente en el sector del gran consumo y, específicamente, en la producción y distribución de productos lácteos y derivados, es muy compleja.

Así, dado que la empresa produce multitud de productos, todos ellos deben cumplir una serie de requisitos y normativas, que parten de la Actualización de una cualificación profesional de la Familia Profesional de Industrias Alimentarias, establecida por el Real Decreto 1087/2005, pasando por las Principales Disposiciones Aplicables a la Leche y Los Productos Lácteos[9], hasta la más reciente: relativa a la indicación del origen de la leche utilizada como ingrediente en el etiquetado de leche y productos lácteos, entrada en vigor el pasado martes 22 de enero de 2019 *(Real Decreto 1181/2018)*; La cuál regulará durante los próximos dos años, la indicación obligatoria del origen de la leche utilizada como ingrediente en el etiquetado de leche y productos lácteos elaborados y comercializados en España.

De la misma manera, propuestas como las del Ejecutivo de Pedro Sánchez *(actual presidente del gobierno de España, electo el pasado mes de abril de 2019)*, en donde pretende aumentar la recaudación, mediante la subida de impuestos[10]; afectan a las empresas de manera significativa. Además, al formar parte de la Unión Europea, también es necesario acatar cualquier nueva normativa o cambio en las leyes de la Comunidad, como por ejemplo la Disposición de la Directiva 2010/69/UE, relativa a aditivos alimentarios distintos de los colorantes y edulcorantes.

2.1.2 El Microentorno

2.1.2.1 El mercado

Dhul pertenece al sector lácteo, pero este como tal, es bastante amplio y engloba empresas de características muy diversas. Por tal motivo, a pesar de que Dhul forma parte de este sector, este no refleja ni la rivalidad entre competidores, ni las ventajas competitivas que posee la marca, y que le permiten mantener una posición competitiva respecto a las otras empresas.

[7] La fabricación avanzada hace posible la gestión de grandes volúmenes de fabricación con la obtención de productos personalizados, a la medida de la demanda cambiante de clientes**.** Supone un alto grado de flexibilidad en los procesos productivos, ciclos cortos de diseño y fabricación y control de costes**.**

[8] Se refiere a la incorporación de las tecnologías basadas en Inteligencia Artificia**l,** Big Data, computación en la nube y realidad virtual**;** la cual permite una fabricación que conecta máquinas, procesos, sistemas y personas**,** generando nuevas formas de diseñar, producir e interactuar con el mercado. También hace referencia a los avances en robótica y automatización, con sensores y biosensores inteligentes ligados a tecnologías de control en línea para todo tipo de parámetros de calidad y seguridad, así como para la gestión de insumos.

[9] La citada relación se estructura en siete capítulos y tres anejos. Se incluye la relación de las principales disposiciones tanto comunitarias, directamente aplicables, como estatales que, dentro del ámbito de la calidad alimentaria, regulan la leche y los productos lácteos. Se incluyen así mismo los textos consolidados que deben considerarse únicamente como instrumentos documentales de trabajo, por lo que, en aras de la seguridad jurídica, deben consultarse los textos de los reglamentos comunitarios o de los reales decretos publicados en el DOUE y en el BOE.

[10] Los impuestos que se contemplan que suban o bajen, en el momento de las negociaciones son: *(1)* IRPF, *(2)* Impuesto al diésel, *(3)* Impuesto al sol, *(4)* Impuesto a la generación en el recibo de la luz, *(5)* Impuesto a la banca, *(6)* Tasa digital, *(7)* Impuesto de sociedades, *(8)* IVA.

La actividad de Dhul, se basa en la fabricación y comercialización de productos lácteos y de alimentación. Específicamente, se centra en dos mercados que se engloban dentro del sector lácteo: el mercado de postres lácteos frescos y el mercado de yogures.

Con el objetivo de mostrar la diferente importancia que tiene cada mercado para Dhul, a continuación, se presentan dos cuadros comparativos en el que se muestran *(según los datos más recientes a los que pudimos tener acceso)*, las Ventas *(M€)* y Volumen *(t)*, así como la Cuota de Mercado *(%)*, que la marca tiene en cada industria.

Tabla 1. Ventas y Volumen de Dhul en el Sector de Yogures y Postres Lácteos Frescos en España (2017)

	Global del Mercado de Refrigerados Lácteos (2017) *	**Sector Yogures** *(4ta. Posición en el Ranking de las Principales Empresas del Sector) ***	**Sector Postres Lácteos Frescos** *(6ta. Posición en el Ranking de las Principales Empresas del Sector) ****
VENTAS *(M€)*	2.271,8	53,0	40,0
VOLUMEN *(t)*	983.351,6	50.000,0	19.000,0

* Global del mercado de refrigerados lácteos, para el 2017; sin distinciones entre yogures y postres e incluyendo gelatinas, especialidades italianas como profiteroles o tiramisú e incluso petit suisse.

** El primer lugar lo ocupa Danone, seguido de Schreiber Foods España y de Lactalis Nestlé P. Lác. R. Iberia.

*** El ranking está encabezado por Postres y Dulces Reina (Grupo), seguido de Schreiber Foods, Danone, Postres Lácteos Romar y Lactalis Nestlé P. Lác. R. Iberia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

Tabla 2. Cuota de Mercado de Dhul en el Sector de Yogures y Postres Lácteos Frescos en España *(2018)*

		Sector Yogures *	**Sector Postres Lácteos Frescos ****
CUOTA DE MERCADO (%) [1]	**VOLUMEN** *(t)*	3,8%	5,9%
	VALOR *(M€)*	5,8%	9,5%

[1] **Se refiere a OTRAS MARCAS en su conjunto, entre las cuales se encuentra Dhul.**

* **EN YOGURES:** Total VOLUMEN 2018 = 759.456,4 t
Total VALOR 2018 = 1.691,6 M€

** **EN POSTRES LÁCTEOS FRESCOS:** Total VOLUMEN 2018 = 202.941,6 t
Total VALOR 2018 = 527,5 M€

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

Dentro del Global del Mercado de Refrigerados Lácteos, Dhul ocupa una mejor posición en el Ranking de las principales empresas del sector de yogures, con respecto al de Postres Lácteos Frescos. Sin embargo, en cuanto a la cuota de mercado de yogures se refiere, Dhul presenta un porcentaje bastante bajo. Así, como pudimos ver en la tabla 2, OTRAS MARCAS *(entre las cuales se encuentra Dhul)*, alcanzan en su conjunto, un volumen del 3,8% en el Sector de Yogures, y del 5,9% en el Sector de Postres Lácteos. Este hecho se debe a que el mercado de los Refrigerados Lácteos se encuentra prácticamente monopolizado por Danone, en Yogures, y por Reina, en Postres Lácteos Frescos. A la vista de estos datos, y dado que Dhul presenta un mayor porcentaje en el sector de los Postres Lácteos Frescos, tanto en volumen como en valor, para la realización de este estudio nos centraremos principalmente en el mercado de postres lácteos frescos; el cual constituye un pilar fundamental para Dhul de cara a ser competitiva y ganar una cuota de mercado importante, **gracias al desarrollo y avances en tecnología.**

En cualquier caso, antes de entrar en materia y profundizar en el Sector de los Postres Lácteos, resulta conveniente hacer una breve reseña sobre el Sector Lácteo general en España.

En el global del Mercado de Refrigerados Lácteos *(sin distinciones entre yogures y postres e incluyendo gelatinas, profiteroles, tiramisú e incluso petit suisse, entre otras.)*, los datos pueden considerarse como buenos, teniendo en cuenta la evolución negativa en este sector durante los últimos años. Así, las ventas en hipermercados y supermercados sumaron los 2.271,8 M€ y 983.351,6 t, con crecimientos del 1% y 1,5%, respectivamente[11].

Sin embargo, este Mercado ha invertido la tendencia de los últimos años. Por una parte, los Yogures, están experimentando un importante crecimiento debido a la expansión, inversión y lanzamientos de productos más ecológicos, por parte de la mayoría de fabricantes. Mientras que, los Postres Lácteos Frescos, decrecen debido al descenso en el consumo de las natillas y a que la innovación llega de manera más paulatina.

Así, de manera global, se puede observar en la Tabla 3 y el Gráfico 1; una representación de los Principales Grupos Fabricantes y Distribuidores de Yogures y Postres, y el Ranking de las empresas líderes, según su facturación *(en millones de euros)* y su cuota de Mercado *(en el 2018).*

Tabla 3. Principales Grupos Fabricantes Y Distribuidores De Yogures Y Postres En España, según Facturación (2018) (*)

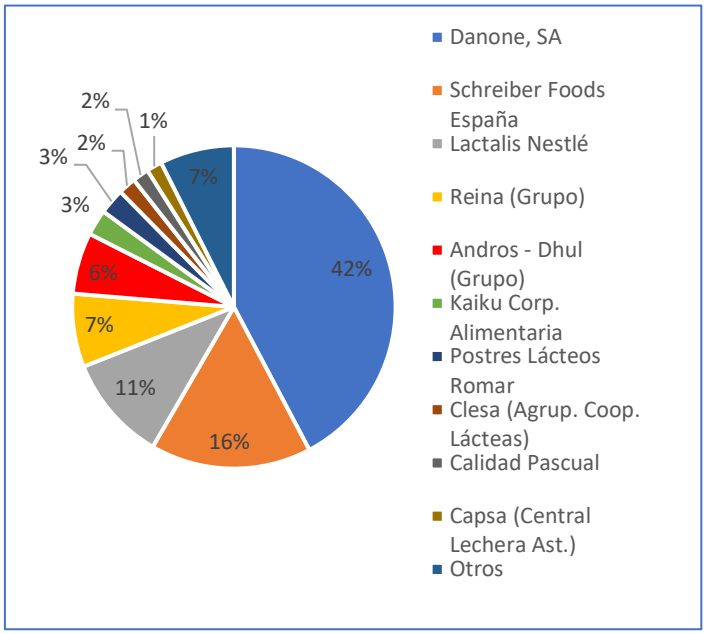
	EMPRESA	PRODUCTOS	VENTAS (M€)	CUOTA DE MERCADO
1	Danone, SA	Yogures y Postres	764,0	42,27% (1)
2	Schreiber Foods España	Yogures y Postres	291,0	16,10% (2)
3	Lactalis Nestlé	Yogures y Postres	192,0	10,62% (3)
4	Reina (Grupo)	Yogures y Postres	132,6	7,34% (4)
5	Andros - Dhul (Grupo)	Yogures y Postres	111,0	6,14% (5)
6	Kaiku Corp. Alimentaria	Yogures y Postres	46,8	2,59%
	Postres Lácteos Romar	Yogures y Postres	46,3	2,56%
8	Clesa (Agrup. Coop. Lácteas)	Yogures y Postres	32,0	1,77%
9	Calidad Pascual	Yogures y Postres	29,5	1,63% (6)
10	Capsa (Central Lechera Ast.)	Yogures y Postres	28,0	1,55%

(*) Para 2018, son previsiones antes de cerrar el ejercicio, en algunos casos estimadas.
(1) El dato reflejado no incluye las ventas de su filial para el mercado canario (Iltesa, con 41,8 M€ en 2017) ni para el mercado luso.
(2) No están incluidas las ventas en Portugal y Canarias (Schreiber de Canarias), ni los ingresos por quesos frescos en España.
(3) Ventas no consolidadas.
(4) Ventas agregadas de yogures y postres en las que se incluyen las de su filial portuguesa (si bien más del 40% del negocio de esta última procede del mercado español).
(5) Ventas del grupo Andros en España por yogures y postres (sus filiales para estas categorías son Andros La Serna y Andros Granada).
(6) La mayor parte del negocio (estimado) corresponde a ventas fuera de España.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

[11] Según fuente IRI, para un periodo de 52 semanas finalizado el 26 de agosto de 2018.

Gráfico 1. Top 10 Grupos de Distribuidores y Fabricantes de Yogures y Postres en España.



Tal y como mencionamos anteriormente, nos centraremos en el **Sector de los Postres Lácteos Frescos**, el cuál representa un pilar muy importante para Dhul de cara a incrementar su cuota de mercado. Así, realizaremos un análisis exhaustivo del mismo, con el objetivo de analizar y explicar cuáles son las ventajas competitivas sostenibles con las que cuenta Dhul, a fin de mejorar su posición respecto al resto de competidores, gracias a las inversiones en desarrollo e innovación en este tipo de productos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de Alimarket de Refrigerados Lácteos.

El Mercado de los Postres Lácteos se ve impulsado gracias a la innovación llevada a cabo por los grandes fabricantes; quienes han desarrollado una buena oferta de nuevos sabores, variedades e incluso postres cada vez más sofisticados; ya que, a diferencia del segmento de los yogures, el mercado de los Postres Lácteos está caracterizado por una presencia más alta de productores locales, lo cual facilita altamente la labor *(Anexo 15. Evolución de las Ventas de Postres Lácteos Frescos en España).*

Cabe decir que, de cara al consumo de estas especialidades, junto a la innovación y al poder de los productores locales, también influye la estacionalidad; siendo febrero y marzo los meses de mayores ventas y, por el contrario, julio y agosto los que presentan un porcentaje más bajo. Este hecho se explica debido a que, casi el 80% del consumo de estas referencias se produce durante las comidas principales; así, en verano el consumidor se decanta por las frutas y/o helados, mientras que, en navidad, sustituye el postre por productos típicos de esta época del año.

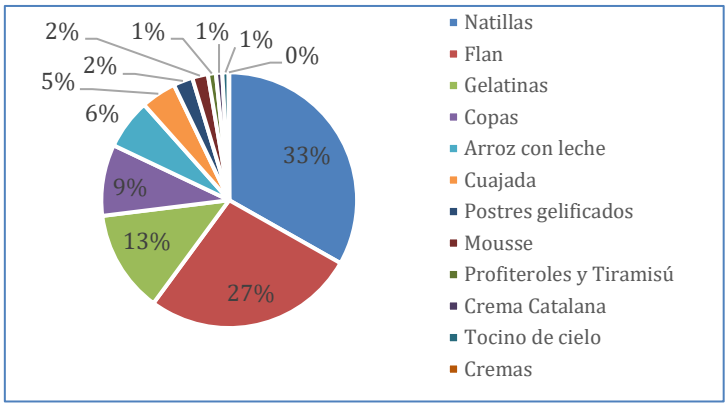
Los Postres Lácteos Tradicionales *(sin incluir gelatinas ni especialidades italianas –estas últimas comparten espacio y por eso las mencionamos-)*, representaron 433,8 M€ y 167.889,7 t, con retrocesos del 1,4% y 2%, respectivamente *(IRI, periodo de 52 semanas finalizado el 26 de agosto de 2018)*. Esta evolución desfavorable se ha debido al descenso en el consumo de natillas, lo cual ha estado marcando el devenir de la categoría. Tanto es así que, si obviamos las natillas, los postres lácteos habrían crecido un 3,4% en volumen y un 3,8% en valor.

Así, las natillas se dejaron en el último periodo auditado por IRI, 6.750 t y 16,6 M€. Se apuntan especialmente a dos factores que explican esta situación: la pérdida de vigor de 'Danet'[12] y, la decisión de Mercadona de eliminar los packs de ocho unidades "Hacendado", dejando este formato, precisamente, solo para "Danet" *(que estaba presente con pack de cuatro).*

En el caso concreto de los flanes, por su parte, la cuota en distribución alimentaria está ocupada en primer lugar por Reina *(24,5%)*, seguida de Rinya y Dhul; cuyas cuotas coinciden en la cifra del 12,5%, mientras que la de Danone ha ido menguando progresivamente hasta el 8,2%, muy lejos de la propia MDD (37%) *-datos IRI 2016-.*

[12] Hace un par de años, la marca Danet, consiguió multiplicar sus ventas tras su cambio de imagen y una potente campaña publicitaria, sin embargo, ahora sus ventas han bajado considerablemente.

Gráfico 2. Distribución de los distintos tipos de Postres Lácteos en España según el Volumen (t) para el 2018.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos Alimarket de Refrigerados Lácteos

Tabla 4. Segmentación del Mercado de los Postres Lácteos Frescos en España

	VOLUMEN (t)		VALOR (M€)	
TIPO DE POSTRE	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**
Natillas	71.528,6	**64.777,8**	161,72	**145,13**
Chocolate	18.435,5	17.124,0	45,68	41,81
Vainilla	47.019,7	44.007,3	99,41	94,81
Otros sabores	6.073,4	3.646,5	16,63	8,51
Flan	51.534,6	**52.470,2**	135,39	**137,96**
De huevo	22.921,1	23.247,6	73,07	74,50
Vainilla	19.294,5	19.862,2	27,72	28,13
Otros sabores	9.319,0	9.360,4	34,60	35,33
Gelatinas	22.657,7	**25.269,5**	37,07	**42,06**
Copas	16.604,1	**17.598,2**	37,63	**39,96**
Arroz con leche	11.344,4	**12.406,7**	30,29	**32,94**
Cuajada	8.256,2	**8.729,8**	24,70	**26,25**
Postres gelificados	4.523,8	**4.776,5**	13,33	**13,94**
Mousse	3.463,7	3.876,9	17,73	19,77
Chocolate	2.909,1	3.378,2	14,19	16,65
Otros sabores	554,6	498,7	3,54	3,12
Profiteroles y Tiramisú	1.918,6	**1.968,0**	13,26	**13,84**
Crema Catalana	1.470,3	**1.566,6**	7,33	**7,80**
Tocino de cielo	1.497,5	**1.549,0**	8,84	**9,34**
Cremas	1.063,0	**137,9**	2,97	**0,73**
TOTAL	195.862,5	**195.127,1**	490,3	**489,7**

2017: Periodo de 52 semanas finalizado el 27 de agosto de 2017.
2018: Periodo de 52 semanas finalizado el 26 de agosto de 2018.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

2.1.2.2 La competencia

De entre las distintas empresas competidoras en el Mercado de los Postres Lácteos Frescos, Postres y Dulces Reina domina el sector, en cuanto a volumen *(t)* y ventas *(M€)* se refiere, para el 2017. La segunda posición viene ocupada Schreiber Foods *(el mayor productor de Yogures y Postres con MDD)* cuya cifra en volumen *(t)* es superior a la de Danone. Sin embargo, en términos de ventas *(€M)*, se intercambian las posiciones entre Schreiber Foods y Danone; ya que la cifra de ventas de esta última es superior a la de Schreiber *(Tabla 5).*

Uno de los hechos más destacables de este sector, ha sido el importante crecimiento de las marcas blancas *(MDD)* en detrimento de las primeras marcas. Así, para el 2017, alcanzaron una cuota de mercado del 64,9% en cuanto a volumen *(t)* se refiere. Además, el precio de las MDD ha llegado a ser hasta de un 55% inferior al de los productos de las Marcas de Fabricante, lo que conllevó a que las MDF se vieran en la necesidad de reducir sus precios para seguir siendo rentables *(Tabla 6).*

Tabla 5. Principales Empresas Elaboradoras y Distribuidoras de Postres Lácteos Frescos en España (2017)

	EMPRESA	MARCAS	VOLUMEN (t)	VENTAS (M€)
1	Postres y Dulces Reina (Grupo)	Reina/Montero / MDD	76.400	130,0 (1)
2	Schreiber Foods España	Hacendado/Para terceros	36.000	53,0 (2)
3	Danone	Danone/Danet/Vitalinea/mmmh!	34.800	79,6 (3)
4	Postres Lácteos Romar (2)	Hacendado	27.000	39,3
5	Lactalis Nestlé P. Lac. R. Iberia	Nestlé, Nestlé Gold, La Lechera/MDD	19.000	40,0 (4)
6	Andros - Dhul	Dhul/MDD	19.000	40,0 (*)
7	Calidad Pascual	Pascual	7.000	11,6 (*)
8	Clesa (Acolat)	Clesa/MDD/Crema Bombón	5.500	7,6
9	Kaiku Corp. Alimentaria	Kaiku	2.400	7,4
10	Ehrmann Lácteos España	Ehrmann/MDD	2.165	2,3

(*) Ventas exclusivamente por la comercialización de postres lácteos frescos (vegetales en el caso de Triballat), en algunos casos estimadas.
(1) Volumen y ventas agregados de sus tres filiales para postres, una de ellas en Portugal (el 40% de la producción de esta última se comercializa en España).
(2) No incluye los datos de la filial para Canarias, denominada Schreiber de Canarias, que fabrica para Danone y para Mercadona en las Islas. Cifras estimadas.
(3) No incluye los datos de su filial para Canarias Iltesa, a la que principalmente suministra Schreiber de Canarias. Cifras estimadas.
(4) Ventas y volúmenes no consolidados de la sociedad Lactalis Nestlé Productos Lácteos Refrigerados Iberia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

Tabla 6. Evolución de la Cuota de MDD en Postres Lácteos Frescos En España

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VOLUMEN									
MDD	55,3%	56,6%	59,5%	60,0%	58,0%	55,6%	55,0%	59,4%	64,9%
MDF	44,7%	43,4%	40,5%	40,0%	42,0%	44,4%	45,0%	40,6%	35,1%
VALOR									
MDD	42,1%	43,1%	46,2%	45,7%	43,3%	41,3%	44,6%	49,8%	55,0%
MDF	57,9%	56,9%	53,8%	53,4%	56,7%	58,7%	55,4%	50,2%	45,0%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

Así, el mercado de los Postres Lácteos se encuentra dominado por Postres y Dulces Reina y el resto de marcas que producen, tanto para ellas mismas, como para las grandes cadenas de distribución o "*Marcas Blancas"*. En el caso de Reina[13], esta destina el 25% de su producción a la MDD y produce para Carrefour, Alcampo, Lidl, Aldi e incluso el Corte Inglés. Schreiber Foods, por su parte, produce para Danone y es un importante interproveedor de Mercadona[14]. Nestlé también destina un porcentaje de su producción a las *"Marcas Blancas"*, además, el número de empresas que están produciendo para las cadenas de distribución es creciente.

En el caso del Grupo Andros, este mantiene la dualidad MDD-MDF; como estrategia para crecer en el mercado español. En sus inicios *(con fabricación directa en España)*, se centró en la MDD, con el objetivo de cimentar una estructura sólida y dotar de buenos volúmenes a sus instalaciones de la localidad cántabra de La Serna de Iguña *(operativa desde finales de 2011)*. No obstante, en 2013 se hizo con las instalaciones productivas de Dhul en Granada y con los derechos de esta enseña, lo que abrió para Andros la senda marquista y de valor añadido, que le permitió apuntalar el Core Business de Dhul *(los flanes y, en menor medida, otros postres lácteos refrigerados)*, y lanzar una gama de postres tradicionales sin lactosa y sin soja.

Hay que considerar que el sector de los Postres Lácteos en España no tiene un determinado público objetivo, debido que intenta cubrir las necesidades de todo tipo de consumidores: niños, jóvenes, adultos y ancianos; así, las causas por las que este sector está tan concentrado son diversas. Por una parte, nos encontramos ante un importante crecimiento del sector, debido a la significativa evolución de las marcas de distribución y un progresivo abandono de algunas empresas que no han podido hacer frente a la elevada competencia entre fabricantes. El sistema de cuotas ha alterado el mercado, y empresas como Postres Reina o Danone; han diseñado y llevan a cabo capacidades de producción, que resultan inalcanzables para muchas enseñas del sector, lo que las ha llevado a una sobrecapacidad productiva y, por consiguiente, a que tengan una fuerte carga de costes fijos a los que debe de hacer frente; siendo este un elemento ejerce una fuerte presión *(junto a la implantación del sistema de cuotas)*, que ha terminado generando una guerra de precios y aumentado el grado de rivalidad en el sector.

En este punto resulta conveniente resaltar que Reina, grupo líder del mercado de postres lácteos en España, busca dotar a todas sus fábricas *(ubicadas en Murcia, Málaga capital y la ciudad portuguesa de Pombal)*, de la capacidad suficiente para acometer la producción de sus tres productos principales: natillas con galleta, flanes de huevo y gelatinas. Así, ha puesto en marcha una línea para la elaboración de natillas con galleta en las instalaciones andaluzas *(que únicamente producían este producto en envases de vidrio, para retail -pack de dos- y HoReCa –unitario-)*; siendo un proyecto que ha absorbido una inversión de 3 M€ *(Anexo 16. Cuota de mercado de los postres lácteos según volumen, 2017).*

Tabla 7. Cuota de Mercado de los Postres Lácteos Frescos

	VOLUMEN (t)			VALOR (M€)	
MARCA	**2016**	**2017**	**MARCA**	**2016**	**2017**
Reina	16,8%	**13,9%**	**Danone**	19,7%	**17,3%**
Danone	14,5%	**12,7%**	**Reina**	15,3%	**13,5%**
Nestlé	2,7%	**2,6%**	**Nestlé**	5,0%	**4,7%**
MDD	59,4%	**64,9%**	**MDD**	49,8%	**55,0%**
Otras	6,6%	**5,9%**	**Otras**	10,2%	**9,5%**

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

[13] En el 2011, Reina, decidió dejar de ser un interproveedor de Mercadona, para la que producía la marca Hacendado a través del paraguas de una de sus actuales divisiones, Postres Montero.
[14] Danone ha ampliado su relación con Schreiber, interproveedor de Mercadona.

Cuando hablamos de Postres Lácteos Frescos, nos referimos a un producto muy estandarizado y poco diferenciado; es por ello que Dhul, a sabiendas de que el mercado de los postres es bastante competitivo, ha desarrollado y lanzado al mercado productos innovadores como: la gama Sin Lactosa de Dhul *(elegida Producto del Año 2016)*, los postres ME UP!: la primera gama de productos cien por cien vegetales -de almendra, coco, arroz y avena-, *(Anexo 17. Gama Dhul Sin Lactosa, Producto del año 2016)*, los Postres Gourmand -Premio Producto del Año 2017- *(Anexo 18. Gama Dhul Gourmand, Producto del año 2017)* y, por supuesto, su emblemático Flan de Huevo Baño María; todos ellos sin conservantes, colorantes ni aromas artificiales, lo que supuso "un reto máximo" para la marca y un gran esfuerzo de I+D.

También hay que tener muy presente el **ciclo de vida del mercado**, ya que se trata de productos tradicionales que se adaptan y reinventan una y otra vez, para intentar ofrecer una gama lo más amplia posible a fin de llegar a un público objetivo más diferenciado. La demanda de productos vegetales, naturales y sanos; aumenta de manera exponencial debido a los cambios en los hábitos y necesidades del consumidor, por tanto, el mercado se encuentra en pleno auge. Dicho esto, podríamos clasificar la competencia de Dhul en los siguientes grupos:

- **Competidores de alto impacto.** Son aquellos que presentan un fuerte posicionamiento en el mercado y una gran trayectoria; ofreciendo productos similares a los de Dhul. Además, tienen presencia en todo el territorio español, y con una cuota de distribución y comercialización incluso superior. Tal es el caso de Reina, Schreiber Foods *(Interproveedor de Mercadona)* y Danone.

- **Competidores de bajo impacto.** En la actualidad, empresas como Clesa (Acolat), Kaiku o Ehrmann Lácteos España; a pesar de que intervienen en el mercado de forma paralela a Dhul, no suponen una amenaza, ya que su impacto en el sector es mínimo. Además, su capacidad de producción y ventas; es notablemente inferior a la de Dhul *(ver tabla 5)*. Sin embargo, todas estas empresas tienen un buen volumen de distribución y comercialización, incluso algunas emplean la venta online, un canal de distribución directo que aún no está siendo explotado por Dhul.

- **Otros competidores.** En este grupo tenemos en cuenta todas esas empresas que, en su conjunto, llegan a afectar el negocio de Dhul; tal es el caso de las Marcas de Distribuidor *(MDD)*, cuya tendencia positiva está en constante crecimiento y, entre otras ventajas para el consumidor, la ofrecen una alternativa bastante más económica que la MDF.

2.1.2.3 Los proveedores

En este mercado el número de proveedores es bastante elevado, tienen experiencia y llevan mucho tiempo en el sector *(aunque muy pocos son de gran tamaño o tienen la posibilidad de negociar con las empresas, a pesar de que se asocien en cooperativas para aumentar su poder)*. Las empresas competidoras que tienen sus propios proveedores; intentan obtener grandes ventajas a la hora de negociar con los mismos, dado el volumen de producción, mientras que, las que llevan a cabo una integración vertical en la que ellas mismas desempeñan esta función; lo hacen entre otras cosas, para tener un acceso más fácil a las materias primas y ocuparse ellos mismos del proceso productivo, además de funciones como el envasado o la logística, entre otras.

En el sector de los Postres Lácteos, los proveedores que más impactan; son los de leche y los de huevos. Hay que tener en cuenta que los huevos se han encarecido mucho en los últimos años, debido al escándalo los huevos contaminados con fipronil[15], siendo un hecho que ha tenido un gran impacto en los costes. Además, en el caso específico de Dhul, hay que considerar que la empresa ha pasado a utilizar solo huevos de gallinas fuera de jaula *(clase 2)* con lo que sus precios se han incrementado aún más. Sin embargo, el azúcar, ha bajado de precio debido al descenso de la demanda y, además, en gran parte, por la mala prensa. Con respecto a los proveedores de materias auxiliares, cartón, aluminio, láminas de plástico, etc., Dhul trabaja con los principales proveedores en España y estos insumos no han tenido mucho impacto desde el punto de vista del precio en los últimos años.

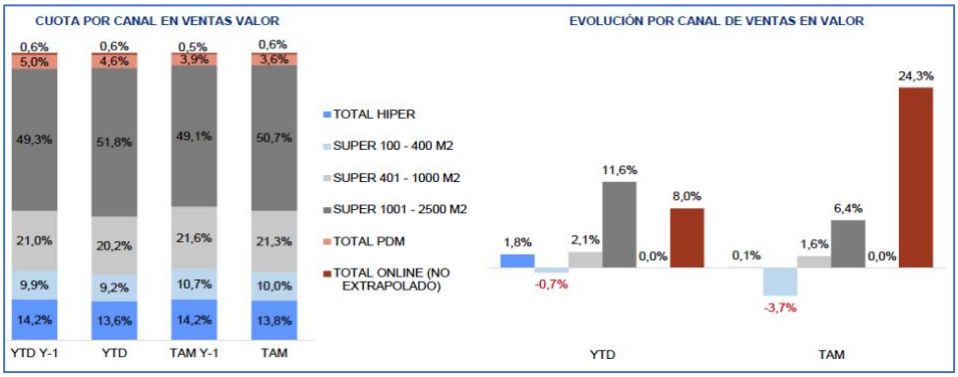
[15] El escándalo de los huevos contaminados con fipronil llegó el verano del 2017 a muchos países europeos e incluso a Hong Kong. Dado que España no se encontraba entre los países afectados, se vio beneficiada de esta crisis; ya que incrementó la exportación de este producto, provocando así un incremento de los precios en origen (aunque esta apenas se haya visto reflejada en el lineal de los grandes supermercados). Así, en 2017, el precio medio del huevo en las categorías más consumidas, (L y M), subió un 66,4 por ciento.

Cabe decir que, de manera general, existen algunos factores que influyen positivamente en los proveedores, como el hecho de que no haya productos sustitutivos, que el producto no sea almacenable *(ya que el cliente busca calidad y frescura)*, e incluso la posibilidad de tener información total del precio del mercado y los datos de ventas de sus clientes, entre otros. Así, teniendo en cuenta estos elementos, podríamos decir que el poder negociador de los proveedores es bajo, siendo la escasez de empresas con capacidad para generar altos volúmenes de producción de materia prima de óptima calidad, el factor principal; a pesar de que el tamaño de las explotaciones está en continuo aumento, aún resulta insuficiente para atender completamente las necesidades de los productores.

2.1.2.4 Los distribuidores

En el canal físico, los Grandes Supermercados *(de 1001 a 2500 m²)*, siguen siendo el canal más dinámico en el TAM[16], con una subida de +6,4% en valor con respecto al TAM del año anterior y una concentración de las ventas del 50,7%. Es precisamente en este tipo de establecimiento donde más se compran los productos frescos. Los Supermercados Medianos *(de 401 a 1000 m²)*, también crecen, aunque con valores más moderados *(+2,1%)*, con una cuota de ventas valor del 21,3%. De la misma manera, el Canal Online, a pesar de su modesta cuota de representación en el mercado, sigue siendo una buena oportunidad de crecimiento para las marcas, ya que se vio incrementada un +24,3% en valor.

Gráfico 3. Análisis por canal de distribución: Peso y Evolución en Valor



*YTD: Year to Date (Año hasta la fecha)
**PDM: Perfumería y Droguería Moderna

Fuente: "Una visión general del Gran Consumo". IRI Infoscan YTD y TAM enero 2019.

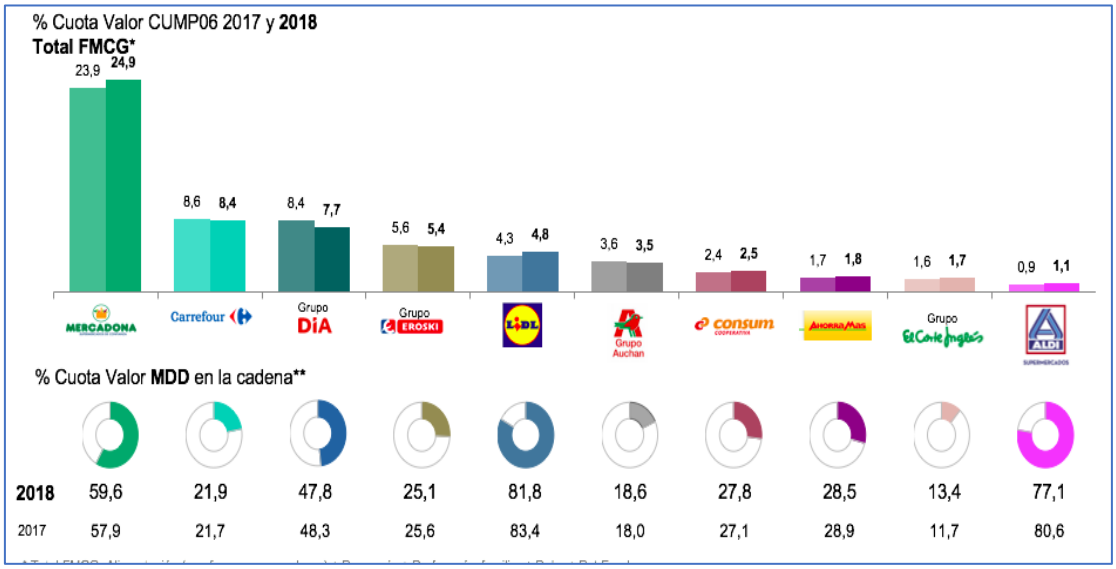
Mercadona y Lidl, son las principales cadenas que marcan el ritmo de la distribución alimentaria en la actualidad, siendo las que impulsan la MDD y las únicas que ganaron cuota en el 2018. Mercadona, que no ofrecía un amplio surtido de alternativas vegetales a los refrigerados lácteos *(a pesar de los lanzamientos innovadores que se han realizado durante los dos últimos años, tanto especialistas –como el de Triballat con "Sojasun", como generalistas –por ejemplo, Dhul con "Me Up"-)*, y tras adoptar su nueva política de proveedores[17]; actualmente, lidera la distribución española de alimentación con una cuota de mercado en valor del 24,9%.

Por detrás de Mercadona se sitúan Carrefour y el Grupo Día, que cerraron el año con una cuota del 8,4% y un 7,7%, respectivamente, y cuya tendencia bajista también ha mostrado Eroski, al disminuir su cuota al 5,4% en 2018. Lidl, por su parte, crece a pasos agigantados con una cuota en valor del 4,8%; convirtiéndose en la segunda cadena con más compradores, gracias a que los Frescos, Bio y la Sostenibilidad, son el centro de su estrategia.

[16] El TAM, son las siglas de "Total Anual Móvil". Actúa absorbiendo las variaciones estacionales para mostrar un dato de evolución más limpio que puede ser utilizado para el estudio de las ventas de un comercial o del total de la organización. Se calcula sumando las ventas del mes actual más las acumuladas de los últimos 12 meses, a lo que se le resta la cifra de ventas del año anterior durante ese mismo mes.

[17] Mercadona ha decidido implantar la figura de proveedor "totaler"; con la que busca tener el mejor producto posible para cada especialidad (aunque no sea fabricada por el interproveedor de la categoría), es un modelo que consiste en gestionar con el proveedor producto a producto y no por categorías completas.

Gráfico 4. Evolución de la Cuota Valor de las Principales Cadenas de Distribución



Fuente: Kantar Worldpanel

Los Supermercados Regionales *(sin incluir Familia, El Árbol y Eroski Center)*, y las tiendas de Surtido Corto *(Tiendas de descuento –Día, Lidl, Aldi… + Mercadona-)*; son alternativas que crecen en la gran distribución. Los Súpers Regionales vienen mostrando una tendencia favorable desde 2015, donde ocupaban el 10,8% del mercado, hasta 2018 con un 11,8%. Esta evolución se debe al aumento en el número de establecimientos de ese tipo, así como una mayor propensión del consumidor a valorar aspectos como la proximidad, y por la regionalización de los productos frescos *(Anexo 19. % Cuota de mercado valor en los canales de distribución)*.

Los mercados y tiendas especialistas, por su parte, mantienen su relevancia en el sector con una cuota de valor del 19,6% en el sector del gran consumo; siendo del 24,6%, el porcentaje de los Productos Ecológicos de Alimentación Envasada con código EAN.

Las ventas "online" representaron el 1,6% en 2018. Estas evolucionan de forma más paulatina en el sector de la alimentación, mientras que, en sectores como el textil o perfumería, crece de manera notable. Sin embargo, las empresas competidoras del mercado de Postres Lácteos Frescos, están apostando por este canal y realizan fuertes inversiones para digitalizar sus negocios.

2.1.2.5 Los consumidores

Dadas las tendencias observadas durante los últimos años y la estructura del mercado, podríamos decir que nos encontramos ante consumidores que buscan alternativas alimentarias más saludables, o con menos calorías; teniendo muy presente: el Placer, la Conveniencia, la Variedad y la Autenticidad *(Anexos 13 y 14).*

Hay que tener muy presente que un consumidor dispuesto a pagar más, impulsa el sector del gran consumo, así como el hecho de que el estancamiento de la población condiciona la evolución del mismo. En este sentido, y tal y como mencionamos anteriormente, nos encontramos ante un consumidor que acepta la subida de precios y permite que siga creciendo el "uptrading" *(% que los hogares pagan de más respecto a la inflación por comprar productos, marcas o variedades más caras).* Además, la mejora del contexto económico ejerce menos presión sobre el precio, ayudando a impulsar el crecimiento de categorías de más valor. Sin embargo, cabe recalcar, que la Marca del Distribuidor *(MDD)* continúa ganando peso en la cesta de los españoles. Así, el poder de negociación de los clientes es cada vez más alto, ya que la diversidad de marcas que ofrecen productos muy similares está en aumento, siendo bastante reducida la diferencia de calidad entre ellos. Como consecuencia, las empresas competidoras del sector, están a merced de las preferencias de los consumidores y cualquier cambio que puede afectarles de forma determinante. De la misma manera,

el canal HoReCa *(que agrupa a las principales empresas del sector de la hostelería)*, tiene mucho poder de negociación; dado que realizan grandes volúmenes de compra y están concentrados.

En general, el consumidor español se caracteriza por ser infiel y alternar entre los distintos productos y cadenas de distribuidores, y el coste de cambiar de una marca a otra es muy bajo. En este sentido, según los datos del "Balance de Distribución y Gran Consumo 2018" del Kantar Worldpanel; los principales motivos de elección del consumidor son: *(1)* La relación calidad – precio, *(2)* la proximidad del punto de distribución, *(3)* la calidad del producto, *(4)* La limpieza y orden del establecimiento, *(5)* La calidad de los productos frescos. Por tal motivo es importante, tanto para los fabricantes, como para los distribuidores; generar hábitos en el consumidor, que resulten clave de cara a la elección de sus productos y la frecuencia de sus compras *(Anexo 20. % de Compradores por frecuencia de compras)*.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Estructura Organizativa

Dhul *(**D**e **hu**evo y **l**eche)*, es una empresa alimentaria española, perteneciente al grupo multinacional francés Andros[18], que se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos refrigerados, como yogures y postres lácteos frescos.

Andros, se vio en la necesidad de ejecutar un expediente de regulación de empleo *(ERE)* tras la adquisición de Dhul, y la plantilla actual de la empresa está compuesta por 145 trabajadores, aproximadamente, aunque genera 1.500 empleos indirectos en Andalucía, según cifras de Andros.

En los últimos años las incorporaciones a Dhul han sido muy limitadas, *(de perfil técnico y con capacidad de aportar valor añadido)*. Sin embargo, Jorge Egui, Consejero Delegado del Grupo Andros, se muestra bastante optimista en este sentido y se espera un incremento de mano de obra debido al aumento del volumen de ventas, aunque de una manera realistas y dimensionada adecuadamente.

Así, la estructura organizativa de Dhul se encuentra conformada por un equipo de directivos que encabezan los distintos departamentos encargados de la gestión y desarrollo de la actividad de la empresa *(Operaciones, Ventas –uno de MDF y otro de MDD-, Recursos Humanos, Marketing –solo MDF-, Trademarketing, Comunicación, Finanzas, Calidad, I+D y Producción de cada una de las plantas)*, de los que dependen el resto de empleados que forman parte de la organización. Cabe decir que hay más mano de obra directa en Granada ya que, en esta planta, el tipo de proceso de producción es menos automatizada.

Andros continúa con su estrategia de crecer en el mercado español bajo la dualidad MDD *(marca de distribuidor)* - MDF *(marca de fabricante)***.** En sus inicios con fabricación directa en España se centró en la MDD, a fin de cimentar una estructura sólida y generar buenos volúmenes a las instalaciones de la localidad cántabra de La Serna de Iguña, puestas en marcha a finales de 2011. Sin embargo, en 2013 consiguió hacerse con las instalaciones productivas de Dhul en Granada y los derechos de esta enseña, abriendo así la senda marquista y de valor añadido que le ha permitido ser hoy en día la sede central de Dhul, donde concentra buena parte de la producción de la marca y de la que siguen saliendo unos flanes de huevo que dan la vuelta a España.

2.2.2 Productos

Dhul basa su actividad en dos líneas principales: Yogures y Postres Lácteos Frescos. Toda su gama de productos está fundamentada en su misión: *"utilizar ingredientes frescos para mantener el extraordinario sabor tradicional y la calidad de nuestros productos"*. Así, concretamente, la empresa cuenta con la siguiente gama de productos:

[18] La multinacional francesa Grupo Andros adquirió la marca Dhul en 2013, y opera en España desde 2001 distribuyendo la marca de confituras Bonne Maman.

1. **Flanes Baño María.** Cuenta con 6 referencias *(Flan de Huevo, Flan 0% Materia Grasa, Flan Sin Azúcares Añadidos y 0% Materia Grasa, Flan de Huevo y Queso, Flan de Huevo y Café y, el Flan de Huevo y Bizcocho a la Miel)*.
2. **La Gama Dhul sin Lactosa.** Consta de 15 referencias, siendo hoy en día la más amplia del mercado, compuesta por: Flan de Huevo, Flan de Vainilla, Natillas de Vainilla, Arroz con Leche, Yogur Griego *(Natural Azucarado, Bicapa Fresa, Bicapa Cítricos y, Stracciatella)*, Yogur Líquido *(Natural y, Fresa y Plátano)*, Yogur (*Natural Edulcorado Desnatado 0% M.G., Natural Azucarado Semidesnatado 1,9% M.G., Fresa Edulcorado Desnatado 0% M.G., Fresa Azucarado Semidesnatado 1,9% M.G. y, Fresa-Plátano Azucarado Semidesnatado 1,9% M.G)*.
3. **Postres Caseros.** Encontramos la Crema Catalana y el Tocino de Cielo.
4. **Postres Premium *(Oro)*.** Siendo sus referencias: el Tiramisú, el Tiramisú 50% menos de M.G., la Tarta al Whisky y, los Profiteroles.
5. **Postres Familiares.** Conformados por: Los Flanes (Flan de Vainilla (en formato de 500gr. y, Flan de Vainilla en formato Pack de 4), Las Natillas (de Vainilla, Chocolate, Galleta y Mixtas) y, el clásico Arroz con Leche.
6. **Dhul Gourmand.** Consta de 4 referencias: Crema de Chocolate y Plátano, Postre de Chocolate, Crema de Dulce de Leche y Crema de Vainilla Bourbon.
7. **ME-UP!** Se trata de una línea de postres refrigerados 100% vegetales. Cuenta con 12 referencias: Arroz, Almendra, Coco y Avena *(en variedad Natural y de Cacao)*. Además, han presentado nuevos sabores *(Coco ME-UP sabor Piña, Avena ME-UP sabor Plátano, Arroz ME-UP sabor Canela Limón y, Almendra ME-UP sabor Vainilla)*.
8. **ECOVIDA.** Una nueva gama de yogures ecológicos en 4 variedades diferentes *(Natural, Avellana, Manzana y Canela y, Coco)*.

Podríamos decir que el Producto Estrella de Dhul, es el Flan de Huevo *(tanto al Baño María, como sin lactosa)*, al igual que toda la gama de flanes. Es un producto con gran participación de mercado, que se encuentra en fase de crecimiento gracias al desarrollo y avances en innovación que han permitido "adaptarlo" a los gustos y necesidades de los consumidores actuales. Se caracteriza por tener un flujo de caja equilibrado, debido a que los beneficios obtenidos se compensan con las necesidades de efectivo para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

El Producto Interrogante de la marca es la línea ME-UP! y Dhul Gourmand, ya que se trata de lanzamientos relativamente recientes, en un segmento del mercado relativamente nuevo. Este hecho conlleva a la necesidad de realizar grandes inversiones por parte de la empresa, a fin de mantener sus cuotas de mercado.

Cuando hablamos de Postres Caseros y Postres Oro, hacemos referencia a los Productos Vacas Lecheras de Dhul; ya que están situados en un mercado de crecimiento bajo, su cuota de mercado es alta y tienen una gran experiencia acumulada. Generan de liquidez a la empresa y, dado que se trata de un sector maduro, no se requieren grandes inversiones, en comparación con otros productos, lo cual permite financiar el crecimiento de otras gamas o a la investigación y desarrollo de nuevos productos.

En el caso de los Postres Familiares, nos referimos a los Producto Perro de la marca, debido a que tienen una reducida cuota de mercado y su crecimiento es bajo. Además, es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, dado que su rentabilidad es muy pequeña. Son productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento y son difíciles de reimpulsar o relanzar *(Anexo 21. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)*.

2.2.3 Precio

Este viene determinado por la política de marketing de la empresa y por los propios distribuidores, quienes deciden aplicar ofertas o promociones en un momento dado, teniendo siempre presente el margen de beneficio en base a su poder de compra. Por ejemplo, el Flan de Huevo Dhul al Baño María, en formato 4x110 g.; tiene un precio de 2,05€ en la tienda Carrefour online, mientras que, exactamente el mismo producto, cuesta 1,99€ en la tienda online de Día.

Dhul lleva a cabo una estrategia basada en la diferenciación de sus productos. Así, ofrece una gama que refleja atributos como la tradición, la frescura, la calidad, la innovación… los cuales permiten que la marca sea percibida como única por los clientes, quienes están dispuestos a pagar más. Esta diferencia de precio, con respecto al de otros productos similares de otras marcas, es lo que se conoce como prima de diferenciación. Los productos de Dhul son conocidos por ser elaborados con ingredientes frescos y de calidad, además, el hecho de que la marca cuente con productos diferenciados, supone un incremento de los costes de producción, los cuales intentan ser compensados con el mayor precio de venta de los productos, es por ello que sus precios suelen ser superiores a los de sus competidores. Además, hay que considerar que Dhul no utiliza conservantes, ni colorantes, ni aromas y, los huevos son de gallinas libres de jaula y la leche es fresca, mientras que la competencia usa huevo pasterizado.

Tabla 8. Precio del Flan de Huevo al Baño María según marcas en 2019

MARCA	PRECIO/Kg (Pack de 4 Uds.)
Día	2,68 €/kg
Reina	2,84 €/kg
Dhul	4,52 €/kg
Danone	3,70 €/kg
Nestlé – La Lechera	3,82 €/kg

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra una comparativa de precios del Flan de Huevo al Baño María, entre las principales empresas del mercado de Postres Lácteos Frescos. Como se puede observar, el precio del Flan de Huevo al Baño María de Dhul, es superior a todos los competidores. En algunos casos como el de Postres Reina, la diferencia de precios se hace aún más notable, ya que esta se traduce en que: *"el producto estrella de Dhul, el Flan de Huevo al Baño María, es un 62% más costoso que el producto del principal competidor del sector".*

2.2.4 Logística

Para Dhul, el hecho de recibir la materia prima de los mejores ganaderos de la zona, y poder hacerlo a diario, supone una gran ventaja, ya que es una garantía de frescura y calidad… elementos fundamentales presentes en los valores de la marca. Sin embargo, esta fuerte ventaja, también podría suponer desventajas como el hecho de perder independencia de cara a ejecutar cambios estratégicos.

De la misma manera, la empresa lleva a cabo estrictos análisis de la materia prima para asegurar su calidad y emprende acciones que garanticen que el transporte de la misma a la fábrica, sea realizado en óptimas condiciones a fin de que esta no pierda sus cualidades, es por ello que emplean camiones cisternas donde la leche se mantiene refrigerada y protegida de la luz y la almacenan en cámaras frigoríficas.

2.2.5 Distribución y Ventas

El canal de distribución de Dhul es corto, pasando directamente del productor al minorista, y de éste último al consumidor. El Flan de Huevo Dhul, tiene presencia en prácticamente todas las cadenas de distribución relevantes en el territorio español, desde pequeños establecimientos a grandes superficies, excepto en Mercadona. Además, en cuanto al resto de productos y Postres Lácteos Frescos se refiere; la distribución ponderada de Dhul es pequeña *(entorno a un 35%)*, por tanto, no se encuentran a disposición del consumidor en muchos puntos de venta. Se trata de un recurso muy valioso para Dhul, porque el hecho de tener presencia en el mayor número de establecimientos posible resulta fundamental, ya que, para el consumidor, el coste de cambiar de una marca a otra es muy pequeño.

Así, resulta ser un recurso escaso, dada la dificultad que presenta para las empresas competidoras tener sus productos disponibles en todos los canales de distribución, debido a las trabas que los distribuidores ponen, intentando anteponer sus marcas en detrimento de otras. Por tanto, podríamos decir que las empresas que no consiguen entrar en un determinado punto de venta, se ven perjudicadas a la hora de competir, ya que el número de consumidores potenciales se reduce de manera considerable. En el caso de Dhul, por ejemplo, no se encuentra presente en Mercadona, en Lidl; es el fabricante y distribuidor oficial del Flan de Huevo de la marca blanca de la cadena *(Postres Delice)*, en Supermercados Día está presente con el Flan de Huevo en pack de 4 y produce MDD del flan de la cadena *(al igual que en supermercados Eroski donde, además, solo se distribuye el postre ME-UP!)*, mientras que, en Carrefour y Alcampo están disponibles prácticamente todos los productos de la marca *(Anexo 22. Algunas de las cadenas distribuidoras de los Postres Lácteos Frescos de Dhul).*

A nivel de facturación, las ventas del grupo Andros en España por yogures y postres *(sus filiales para estas categorías son Andros La Serna y Andros Granada)*, alcanzaron la cifra de 111 M€, para el 2018, superando en 18 M€ la del año anterior. Esta cifra le ha permitido ocupar la quinta posición entre los principales grupos fabricantes y distribuidores de yogures y postres en España, por facturación *(ver Tabla 3)*.

De manera más específica y detallada, Dhul/MDD alcanzaron, en el 2017, una cifra de ventas de 40 M€., que corresponden a un volumen de 19.000 toneladas *(ver Tabla 5)*. Tal y como pudimos observar anteriormente; las Natillas y el Flan, son los Postres Lácteos Frescos más consumidos en España. Concretamente, en Flanes, la cuota de distribución alimentaria de Dhul en España es del 12,5% *(según datos IRI 2016)*, siendo el producto que genera más ventas a la marca. Para la empresa, los flanes y las natillas, representan prácticamente un tercio de su cuota (cada uno), los postres caseros también suponen una parte importante, mientras que, el resto se reparte en los demás productos *(cuajada, mousse, arroz con leche, etc.)*.

2.2.6 Comunicación

En el 2017, Dhul lanzó al mercado una nueva imagen, más moderna y atractiva que se traduce en una evolución para la marca. El nuevo logotipo y diseño *(caracterizado por los tonos rojo, blanco y dorado)*, se adapta a las nuevas tendencias, pero respetando la esencia de la marca original. Además, los nuevos envases muestran en los laterales una la franja de puntos rojos sobre fondo dorado, que se convierte en un elemento de comunicación propio de la marca Dhul, fácilmente identificable *(Anexo 23. Evolución del logotipo de Dhul a lo largo de los años).*

Dhul lleva a cabo estudios para entender las necesidades del consumidor. En estos se tienen en cuenta factores como: la forma en que los productos son vistos a través de los sentidos, el pack, el precio, el posicionamiento, el rol del producto en el hogar, etc. El objetivo consiste en convertir a los consumidores en embajadores de la marca, para que hablen del producto, lo valoren y lo recomienden; tal es el caso de la campaña realizada para su Gama Sin Lactosa[19]; en donde, de la mano de la agencia trnd *(empresa experta en marketing colaborativo)*, puso en marcha una iniciativa que involucraba a 1.000 consumidores intolerantes a la lactosa, repartidos a lo largo de toda España**.** Con el objetivo, de escuchar a sus consumidores y, a su vez, reforzar la red como herramienta de comunicación; Dhul emplea su propia página, www.dhul.es, para a través de apartados como: *"Contacto", "Productos", "Blog"* y *"Novedades"*; transmitir a los consumidores los valores de la marca de una forma cercana, a fin de que este la perciba como suya. No obstante, cabe decir que la página web de Dhul presenta algunas carencias en comparación con otras de la competencia como, por ejemplo: la mensajería instantánea y conversaciones en línea, enlaces directos a sus distintas páginas en las Redes Sociales *(solamente está el enlace a Facebook y, la de Google+, no está activa)*, un apartado de FAQ *(Frequently Asked Questions)* e incluso Asistentes Virtuales.

19 La acción se prolongó durante tres semanas, y consiguió impactar a más de 333.000 personas generando más de 14.653 pruebas de producto entre los embajadores y las personas de su entorno. La valoración de los participantes para el Flan de Huevo al Baño María Dhul Sin Lactosa fue de 6,6 en una escala del 1 al 7, destacando atributos como el sabor, la textura y la digestibilidad del producto.

Gracias a la presencia de Dhul en las Redes Sociales: Facebook, Twitter[20], Instagram, Linkedin[21], la empresa puede analizar y utilizar la información recibida *(a través de las opiniones que dejan los usuarios)*, para identificar los beneficios y los puntos débiles de los productos, así como clasificar y agrupar a los clientes mediante una determinada segmentación. Además, le permite incentivar la creación de vínculos emocionales entre los miembros de las Redes Sociales o Comunidades y la marca, al resolver dudas que puedan afectar a clientes actuales o potenciales de la empresa y establecer un Marketing Relacional.

Dhul también intenta caracterizarse por llevar a cabo campañas publicitarias creativas e innovadoras. Un ejemplo de ello es la campaña lanzada en TV, Online y en los principales Puntos de venta[22]; centrada en Flan de Huevo al Baño María. La protagonista es nuevamente la gallina, ya habitual en sus elementos de comunicación, que refuerza la idea de frescura de los huevos *(con menos de 5 días desde su puesta)*, siendo el principal elemento diferenciador que le proporciona superioridad en cuanto a sabor y calidad[23] *(Anexo 24. Campaña de Dhul para reforzar la imagen de la frescura y calidad de sus huevos).* Además, la marca incluye esta información en cada uno de los packs de la gama Dhul que llevan huevo y, hace patente su compromiso por el cuidado del medio ambiente a través de la Responsabilidad Social Corporativa *(RSC).*

Así, la empresa es consciente de que el modo más directo de llegar al consumidor y de dar a conocer los productos, es a través de una publicitación de calidad que ayude a incrementar la demanda y venta de los mismos. Por tal motivo, también suele recurrir a anuncios en revistas y periódicos impresos y digitales, de reconocido prestigio *(como: Agro Información, el Diario de Sevilla, Retail Actual, Alimarket, etc.)*.

2.2.7 Finanzas

Según la base de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos *(SABI)*, los principales resultados de Andros Granada S.L.[24], alcanzados en el ejercicio 2017 revelan un bajo desempeño financiero. Aunque hay que tener presente que la empresa ha sufrido un ERE y estos resultados financieros consideran solamente Andros Granada S.L., es decir; no incluyen los del Grupo Andros España[25], lo cuales también deberían reflejar los resultados de Andros La Serna S.L. *(donde se elaboran principalmente los Yogures)*, y Bonne Maman. Dado el caso que nos ocupa, nos centraremos principalmente en las cuentas de Andros Granada S.L., ya que es la sede central y donde se preparan la mayoría de los Postres Lácteos Frescos.

- **ROA** (*Return On Assets*). La rentabilidad económica se situó en -26,7%. Este indicador muestra que la empresa está invirtiendo una gran cantidad de capital en la producción y, a su vez, recibe pocos ingresos. Este hecho viene acompañado de un alto nivel de deuda, el cuál magnifica el efecto del ROA negativo, por tanto; la capacidad de los activos de la empresa es baja y no están generando beneficios por sí mismos, lo que se traduce en un mal aprovechamiento de la inversión realizada por Andros Granada.
- **ROE** (*Return On Equity*). La rentabilidad financiera fue de -110,49%. Muestra el deficiente beneficio que obtiene la empresa por cada euro invertido en la misma. Es decir, el retorno que se obtuvo del beneficio neto sobre los fondos propios.

[20] Dhul no tiene cuenta oficial de Twitter. Sin embargo, gracias a la campaña llevada a cabo por la agencia trnd, ha conseguido generar mucho ruido y miles de comentarios con el #Dhul y el #somosvegetalesMEUP!.
[21] Dhul tiene presencia en LinkedIn a través de la página de Andros España, la cual incluye todas las empresas que forman parte del grupo.
[22] La campaña comenzó en febrero del 2017 con presencia en las principales cadenas de televisión de los grupos Atresmedia y Mediaset**.** También incluía una apuesta reforzada en comunicación digital con la que estuvo presente en las principales redes de publicidad online, campaña de compra programática y diversas acciones con INFLUENCERS, así como una campaña gráfica y de vídeo en los centros de las cadenas más importantes de España, como son Alcampo, Carrefour, Grupo El Corte Inglés y Eroski**.**
[23] Dhul es el único fabricante de Flan que utiliza huevos extra frescos y es líder en cuota de mercado y rotación en valor (IRI mayo 2017).
[24] El Grupo Dhul S.L., está liquidado. Por tal motivo hemos accedido al Balance financiero del Grupo Andros España; cuyas cuentas se encuentran divididas entre las empresas: Andros La Serna S.L., Andros Granada S.L. y Confituras Bonne Maman.
[25] Según Jorge Egui, consejero delegado del Grupo Andros, ha declarado en su entrevista para AECOC que el Grupo llegó a facturar 93 millones de euros (+10,7%), comercializando más de 80.000 toneladas de yogures y postres.

- **Endeudamiento.** En el 2017 Se encontraba en el 74,05%. Este indicador explica la relación existente entre los activos totales de la empresa y su patrimonio (Activos/Patrimonio). Por tanto, cuanto mayor sea el número de activos por euro de patrimonio, mayor será este múltiplo, y esto quiere decir que la empresa tiene una deuda importante.

Tabla 9. Principales Resultados Financieros de Andros Granada S.L.

ANDROS GRANADA SL.

18005 GRANADA (GRANADA, ESPANA) — Código NIF B86747599
Empresa privada — Fecha últimas cuentas 31/12/2017
El Global Ultimate Owner de esta participada es ANDROS FOOD ESPAÑA SL.

Perfil financiero & empleados

Cuentas No Consolidadas	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR
	12 meses Favorable con incertidumbres Normal PGC 2007	12 meses Favorable con incertidumbres Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	25.741.315	28.949.366
Result. ordinarios antes Impuestos	-2.875.625	-2.561.309
Resultado del Ejercicio	-2.736.989	-2.420.396
Total Activo	11.029.143	12.268.333
Fondos propios	2.861.664	4.198.653
Rentabilidad económica (%)	-26,07	-20,88
Rentabilidad financiera (%)	-100,49	-61,00
Liquidez general	0,67	0,75
Endeudamiento (%)	74,05	65,78
Número empleados	140	146

Fuente: Base de datos SABI.

Si comparamos el ROA y el ROE, con el objetivo de determinar la forma más conveniente de financiar el activo total de la empresa y fomentar el crecimiento de la misma, podríamos decir que dado que el ROA es mayor que el ROE; la deuda que se ha utilizado para financiar el activo es superior a la rentabilidad económica. Es decir, que la deuda no es rentable y que la empresa podría tener la necesidad de buscar otras formas de financiarse, como una aportación de capital por parte de los socios o incrementando el volumen de ventas que generan *(una mayor rotación de activos conservando el mismo precio)*. No obstante, hay que tener en cuenta que estos resultados financieros corresponden al año 2017 y las comunicaciones más recientes emitidas por parte de Jorge Egui, Consejero Delegado del Grupo Andros en España. Así, los datos más recientes a los que pudimos tener acceso, respecto a la situación financiera de Andros Granada S.L.; muestran que el resultado del ejercicio de 2017 fue de -2.736.989 € y, a pesar de ser negativo, representa un 13% más que el ejercicio 2016.

2.2.8 Recursos Intangibles de Dhul

1. La Reputación. Dhul, ha llegado a ser la marca más emblemática de Flanes de Huevo tradicionales al Baño María, del mercado español. A pesar de haber pasado por un concurso de acreedores y un importante proceso de reestructuración e inversión por parte del Grupo Andros, para rescatarla y poner de nuevo en marcha la empresa; Dhul, realmente no se ha visto afectada desde el punto de vista de sus arraigados valores y la percepción de marca, basada en valores reales y valorados por el consumidor***: tradición, naturalidad, superioridad y calidad.***

2. La Cultura. Dhul, desde su fundación, ha sido una empresa con vocación de crecer, pero manteniéndose siempre fiel a su misión: *"utilizar ingredientes frescos para mantener el extraordinario sabor tradicional y la calidad de nuestros productos"*. Ahora, Dhul ofrece a sus consumidores una gama de yogures y postres cada vez más amplia, pero siempre fundamentada en su principio básico y fundamental, es por ello que garantizan el bienestar animal y este compromiso se extiende a todos los productos de la marca.

3. La Tecnología. En España, la marca es todo un referente en El Flan de Huevo; en donde ha conseguido desarrollar, a nivel de innovación, una importante ventaja competitiva respecto al resto de flanes del mercado, ya que elabora este postre de la manera más tradicional y emplea solamente ingredientes frescos**:** solo leche, huevos de gallina criadas en suelo y con 5 días desde su puesta y, azúcar. Además, no tiene conservantes, ni aromas, ni colorantes. La empresa ha desarrollado productos que responden a las nuevas tendencias de consumo *(eco, vegetales, sin lactosa…)*, y algunos han sido reconocidos y premiados como productos del año.

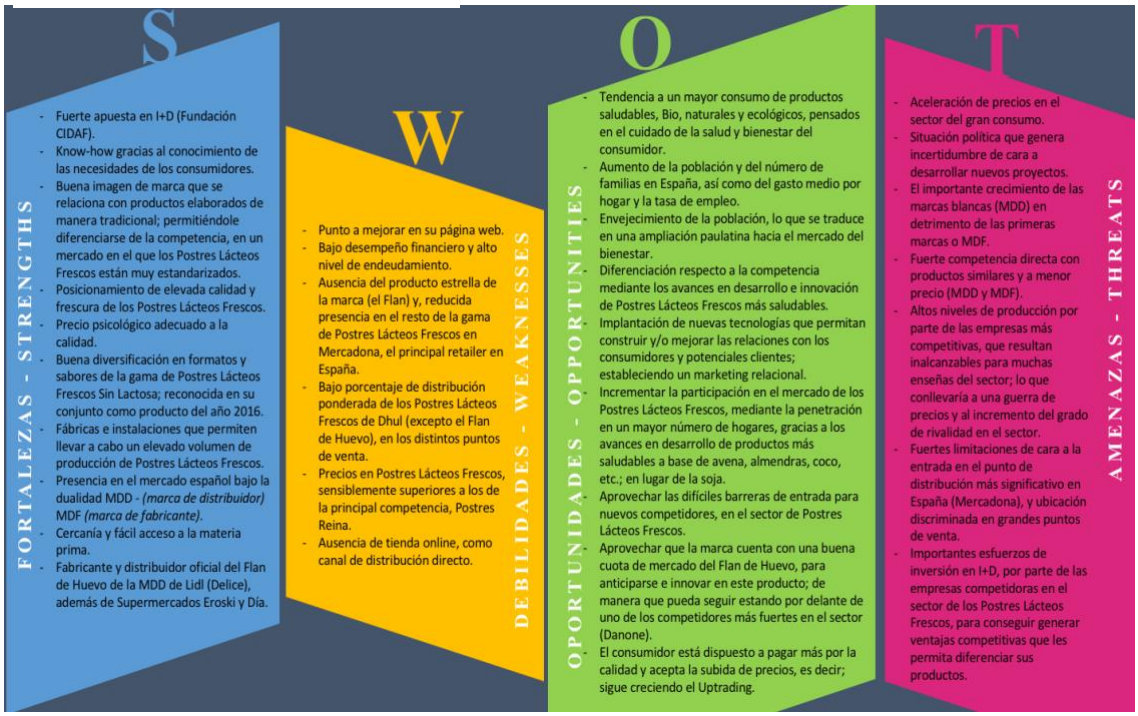
Uno de los objetivos de la marca, es trasladar esta filosofía a su resto de gamas y, en este sentido, desde el 2017 Dhul forma parte del patronato de la **Fundación CIDAF**[26] *(Centro Tecnológico de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional)* de Granada; con la cuál comparte conocimientos en materia de investigación y tecnología, a fin de crear soluciones y productos de valor para la sociedad, como continua apuesta por la I+D en alimentos saludables. *(Anexos 25 y 26. -Innovación de nuevos productos según tendencias de mercado y oportunidades tácticas-).*

3. DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Análisis DAFO

Tras analizar la situación de la empresa, hemos sido capaces de identificar y estudiar las características y factores internos *(Debilidades y Fortalezas)*, así como la situación externa *(Amenazas y Oportunidades)*; que pueden impactar de manera potencial *(directa o indirectamente)*, en la implantación y formulación de estrategias que permitan llevar a cabo acciones de posibles mejoras que se pudieran adoptar con el objetivo de mejorar la situación de la empresa.

Tabla 10. Matriz DAFO – DHUL



Fuente: Elaboración propia

4. OBJETIVOS DE MARKETING

4.1 Objetivo general

El objetivo general que se pretende alcanzar con el presente Plan de Marketing es el de **reposicionar la marca** Dhul, en **el territorio español**, para que vuelva a ser competitiva y con una cuota de mercado importante, **a través de la innovación en nuevos formatos y en el desarrollo de gamas de productos más saludables.**

[26] CIDAF *(Centro Tecnológico de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional)* es un centro de excelencia en investigación y desarrollo multidisciplinar especializado en el ámbito de los compuestos bioactivos, forma parte de la Red de Centros Tecnológicos del Sistema Andaluz del Conocimiento. CIDAF está gestionado por una Fundación, sin ánimo de lucro, cuyo patronato lo integra la Universidad de Granada junto con otras entidades.

4.2 Objetivos específicos

De cara a alcanzar el objetivo general, tendremos muy presente los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Conseguir que para el 2022, la marca sea todo un referente desde el punto vista de desarrollo e innovación en productos más saludables, en el territorio español.

Objetivo 2: Conseguir que el Flan de Huevo al Baño María Dhul sea líder en el conjunto de flanes, gracias a la innovación y la implantación de nuevos formatos *(como pueden ser de 6 u 8 unidades)*, para el 2021.

Objetivo 3: Incrementar la rotación, mediante un aumento de la visibilidad de la marca en los puntos de venta, empleando técnicas de animación y estrategias de comunicación, durante el período al que se refiere el plan de marketing.

4.3 Publico objetivo *(target)*

El target actual de la marca, se centra en un público senior y tradicional; que es el que le permitiría seguir creciendo con nuevos formatos y, por otra parte, la empresa está interesada en "reclutar" a un consumidor que le permita rejuvenecer la marca mediante propuestas más novedosas y saludables. Es decir, Dhul se quiere dirigir a un nuevo target, más joven, pero sin perder al *"Core Target"* de la marca, más senior y tradicional. Por tanto, se trata de consumidores –hombres, mujeres, hogares o familias–, que estén concientizados en su bienestar y la necesidad de consumir productos tradicionales, frescos, innovadores y de la mejor calidad; y que dispongan de un buen poder adquisitivo que les permita anteponer la marca Dhul, frente a las marcas de distribuidor y demás competidores.

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

A partir de las conclusiones extraídas del análisis DAFO sobre la situación en la que se encuentra Dhul, diseñaremos unas estrategias de marketing en las que la empresa se basará para llevar a cabo el objetivo de reposicionar la marca en el territorio español, para que vuelva a ser competitiva y con una cuota de mercado importante, a través de la innovación en nuevos formatos y en el desarrollo de gamas de productos más saludables.

Es importante recalcar y tener muy presente el crecimiento exponencial que están teniendo las marcas blancas o de distribución en los últimos años. Así, debemos considerar estrategias basadas en ofrecer, en la medida de lo posible, Postres Lácteos Frescos a un precio más competitivo, de manera que Dhul no vea muy mermada su posición en el mercado, a pesar de tener un precio considerablemente superior al de otras marcas.

5.1 Estrategias de cartera

Nos permitirá fijar la marcha a seguir y con qué productos en concreto se va a dirigir Dhul al mercado de los Postres Lácteos Frescos, es decir; establecerá de manera detallada las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

5.1.1 Estrategia de Expansión o de Crecimiento

Mediante la Matriz de Ansoff[27] relacionaremos los productos de Dhul con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Así, obtendremos información sobre cuál sería la mejor alternativa a seguir: la estrategia de penetración de mercados, la estrategia de desarrollo de nuevos productos o la estrategia de desarrollo de nuevos mercados *(Anexo 27. Matriz de Ansoff).*

[27] La Matriz de Ansoff fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957, también es denominada matriz producto-mercado. Es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico, siendo muy adecuada de cara a determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

5.1.1.1 Estrategia de penetración de mercados

Permitirá a Dhul, a través de los productos con los que cuenta la empresa actualmente, estudiar la posibilidad de obtener una mayor cuota en el mercado de los Postres Lácteos Frescos *(Anexo 21).*

A este fin, se realizarán acciones que contribuyan a aumentar el consumo de los clientes *(como acciones de venta cruzada y/o charlas, foros o talleres gratuitos; en donde se expliquen los beneficios de ingerir este tipo de productos)*, atraer clientes potenciales *(publicidad, promoción)* y atraer clientes de la competencia *(mediante esfuerzos dirigidos a la prueba de los Postres Dhul)*. Cabe decir que esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos conocidos, en un mercado que también es conocido.

5.1.1.2 Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Esta opción estratégica permitirá a la empresa desarrollar nuevos productos para el mercado de los Postres Lácteos Frescos, en el que opera actualmente. Esta alternativa resulta muy importante, ya que como hemos comentado anteriormente, los mercados en general están en continuo movimiento; es por ello que el lanzamiento de nuevos productos resulta necesario para Dhul, así como la modificación o actualización de los mismos, con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades generadas en los consumidores *(Anexo 28. Fases del proceso de estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos).*

5.1.1.3 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

En este caso se plantea la posibilidad de que la empresa pueda desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario que Dhul identifique nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución como, por ejemplo, la venta online o nuevos acuerdos con distribuidores.

5.1.2 Estrategias Genéricas

Nos permitirán fijar las estrategias de negocio a partir de la dirección en que se orienta la empresa, con el objetivo de conseguir aprovechar las ventajas competitivas estratégicas.

5.1.2.1 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Dhul lleva a cabo una estrategia basada en la diferenciación de sus productos, ya que, como hemos mencionado anteriormente, tienen ciertos atributos que les hacen ser percibidos como únicos por los clientes, por lo que están dispuestos a pagar más *(prima de diferenciación)*.

Así, se plantea la **diferenciación por beneficio** como otra estrategia para alcanzar los objetivos. Primeramente, Dhul realiza una profunda labor de investigación e intenta estar en contacto con sus clientes para conocer lo que opinan de sus productos; creando vínculos con los consumidores, que se traducen en un aumento de la fidelidad, a través de un Marketing Relacional adecuado, y que permita desarrollar una relación perdurable, que sea difícil de copiar o imitar por la competencia. Hay que tener presente que esta lealtad a la marca es muy importante, considerando el coste mínimo que supone para el consumidor pasarse a otra de la competencia con un precio más conveniente; es por ello que esta estrategia se basará en tres aspectos claves: aportar valor al consumidor, percepción de valor y singularidad, a fin de que se incrementen las posibilidades de que el cliente repita su compra, y anteponga la calidad de los Postres Lácteos Frescos de Dhul, frente a los precios de la competencia.

Sin embargo, los consumidores podrían percibir que sus gustos y necesidades pueden ser satisfechas por otros productos de la competencia, o que no le merece la pena pagar un sobreprecio teniendo la posibilidad de adquirirlo más económico; es por ello que resulta imprescindible un **constante esfuerzo en innovación** por parte de Dhul, como elemento diferenciador y ventaja competitiva.

5.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento

5.2.1 Estrategia de Segmentación

Se tendrá en cuenta, por una parte, los clientes actuales; siendo un consumidor senior, tradicional y fiel a la marca, con el objetivo de seguir creciendo con nuevos formatos y, por otra parte, la empresa emprenderá acciones para dirigirse a un nuevo target; que le permita rejuvenecer la marca mediante propuestas más novedosas y saludables. Es decir, Dhul se quiere dirigir a un nuevo público, más joven, pero sin perder al *"Core Target"* de la marca, más senior y tradicional. Por tanto, se trata de consumidores –hombres, mujeres, hogares o familias–, que estén concientizados en su bienestar y la necesidad de consumir productos tradicionales, frescos, innovadores y de la mejor calidad; y que dispongan de un buen poder adquisitivo que les permita anteponer la calidad de los productos de la marca Dhul, frente a las de distribuidor y demás competidores.

Así, no se tendrán demasiado en cuenta las variables demográficas como el género o nacionalidad porque, como se ha visto anteriormente, los productos de Dhul son aptos para un público de todas las edades e indistintamente de su sexo, de manera tal que segmentar el *target* con base a este criterio no sería significativo. Además, los grupos de consumidores varían en los distintos puntos de venta y distribución en los que tiene presencia la empresa, por lo que no es factible centrar las acciones en un segmento en concreto. Es decir, se llevará cabo una segmentación indiferenciada, ya que pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, la empresa se dirigirá a estos, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.

No obstante, sí que se tendrán en cuenta aspectos como la frecuencia de compra; de allí la importancia de generar hábitos clave en los distintos puntos de venta. En el caso de los productos de gran consumo y, concretamente cuando nos referimos a los Postres Lácteos Frescos, los compradores son mucho más impulsivos, consideran la relación costo - beneficio, y compran los productos de las marcas que ofrecen mejores precios o las marcas blancas de las grandes superficies, pero así como busca economía en los productos también busca calidad en ellos; el consumidor está atento a las promociones que ofrecen los puntos de venta generando un hábito de compra, es decir, el consumo de los productos es mayor y esto genera una mayor frecuencia de visita en el lugar.

5.2.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia que se plantea seguir para alcanzar estos objetivos es a través de un **posicionamiento por calidad e innovación**. Este posicionamiento se fundamentará tanto en beneficios tangibles, como intangibles y emocionales para los clientes y consumidores, asentados en una **fidelización por la calidad y el origen de los productos, así como la reputación, cultura y la tecnología e innovación empleada por la marca.** Gracias a estas ventajas competitivas los clientes percibirán que Dhul les aporta mayores ventajas que el resto de productos de la competencia.

La empresa busca ser la mejor alternativa para sus clientes actuales y potenciales. Por tanto, se intentará conseguir un posicionamiento claro, firme y sólido, de manera que, cuando los clientes vean los Postres Lácteos de Dhul, tengan preferencia por los mismos y los adquieran siempre que deseen consumir este tipo de productos.

5.2.3 Estrategia Funcional

Se basa en seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (**marketing mix**). Con el objetivo de generar acciones que permitan retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades; analizaremos el comportamiento de los mercados y de los consumidores, a través de la implantación del Mix de Marketing. Por tanto, resulta necesario estudiar las necesidades de los clientes y consumidores, y desarrollar productos para ellos, y en este sentido, nos basaremos en los siete elementos conocidos como "las siete P": **Producto, Precio, Plaza** *(Distribución)***, Promoción** *(Publicidad)*, **Personas, Proceso y La Prueba Física o Evidencia.** Se trata de poner el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado, gestionado por personas y proceso eficientes y al precio justo; con el objetivo de no solamente ganar clientes, sino de retenerlos *(Anexo 29. Plan de estrategia funcional de Dhul)*.

- **El Producto**: amplitud de la gama, modificación y creación de productos, política de marca, creación de la imagen de marca…
- **La Distribución**: configuración, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, etc.
- **El Precio**: estrategia de precios y política de descuentos.
- **La Promoción**: comunicación interna y externa, soportes, medios, etc.
- **Las Personas:** construir relaciones con los clientes, el personal de atención al cliente resulta clave, para que den la cara por la marca y sepan tratar bien al cliente.
- **El Proceso:** monitorización del social media y apuesta por el marketing de automatización, a fin de procesar los datos de los clientes para convertirlos en acciones que contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades de la empresa y a la fidelización de los consumidores y clientes.
- **La Prueba física o Evidencia:** se refiere a los productos como tal, así como como los medios para ponerlo a disposición de los clientes y consumidores; su calidad, el diseño, sus características, etc.

5.3 Implementación del mix de marketing

Se plantean diferentes acciones específicas que contribuyen al desarrollo de las ventajas competitivas para alcanzar los objetivos planteados y que Dhul consolide su posición en el mercado como referente del sector de los Postres Lácteos Frescos en España. Así, resulta necesaria una adecuada combinación de los diferentes elementos que integran el mix marketing.

Tabla 11. Resumen estrategias de las 7P del marketing mix

ESTRATEGIA DE PRODUCTO		
CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
A1	Emprender acciones que contribuyan a dar a conocer la opinión de los consumidores, clientes y potenciales, acerca de los productos con los que cuenta la empresa actualmente.	Estudiar la posibilidad de penetrar en nuevos mercados y obtener una mayor cuota.
A2	Extender y/o mejorar la gama de productos, para que estén en línea con las últimas tendencias en el mercado y la innovación.	Ampliar el Portafolio con productos más saludables e innovadores, que se adapten a los gustos y necesidades de los clientes y potenciales.
A3	Implantar nuevos formatos en el Flan de Huevo al Baño María.	Ser más competitivos en el conjunto de Flanes y ganar cuota de mercado.
A4	Ampliar los beneficios adicionales por la compra de los Postres Lácteos Fresco Dhul, que incluyen garantías, servicios de asistencia telefónica, etc.	Incrementar las diversas ventajas competitivas con las que ya cuenta la marca, y que lo posicionan mejor frente a otras del mercado. Esto permitirá que los clientes y consumidores consideren únicos los Postres de Dhul, y estén dispuestos a pagar un precio más alto por estos.
A5	Innovar e implantar en envases más ecológicos y reciclables, de excelente calidad, compactos y cuyos colores lo diferencian de las demás marcas de la competencia.	Impulsar la economía circular de los envases. Así, sería posible hacer llegar al consumidor, no solamente productos saludables y seguros, sino también con un menor impacto medioambiental y social.

ESTRATEGIA DE PRECIO		
CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
B1	Emplear economías de escala que permitan ofrecer los productos a un precio más competitivo. Es decir, intentar producir al menor coste posible *(pero manteniendo la calidad*[28]*)*, ya que a mayor cantidad de productos que Dhul fabrica, el coste unitario desciende, lo que influye en el precio.	Reducir la diferencia de precio con respecto a la competencia (que ofrece sus productos a un precio bastante inferior al de Dhul), de manera que esta no sea tan grande como para que los clientes dejen de ser fieles a la marca Dhul. Así, se busca emplear economías de escala que permitan ofrecer los productos a un precio más competitivo, con el objetivo de atraer un mayor número de clientes potenciales.
B2	Aplicar descuentos durante breves períodos de tiempo.	Atraer clientes y animarles a que a elijan los productos de Dhul en sus próximas compras, incluso cuando ya no haya descuentos.

[28] Hay que tener en cuenta que Dhul comercializa sus productos a un precio más alto que el de la competencia. Esto se debe a que ofrece más beneficios y mejor calidad *(como el huevo de clase 2 o la leche fresca)*.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN		
CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
C1	Seguir una estrategia de distribución intensiva, en la que se intente colocar toda la cartera de productos, en tantos puntos de venta como sea posible. Esta se llevaría a cabo gracias a la negociación con las grandes distribuidoras, minoristas y nuevos contactos con el circuito HORECA.	Se busca incrementar el porcentaje de distribución ponderada de los Postres Lácteos Frescos de Dhul en los distintos puntos de venta, ya que es bajo. De esta manera Dhul podría acercarse a su público objetivo y por consiguiente incrementar la visibilidad y las ventas.
C2	Dar el salto a la venta online y abrir una tienda para distribuir directamente a los clientes, a través del sitio web de la empresa. Así como también establecer una tienda en las redes sociales, donde se vendan los productos en estas plataformas. Tanto la tienda en línea, como las páginas de redes sociales deberán estar integradas para proporcionar una navegación fácil a sus usuarios.	Esto permitirá a la empresa generar más ventas, incrementar la cuota de mercado y acercarse al público objetivo.

	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN		
	CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
PUBLICIDAD	**D1**	Lanzar campañas de publicidad en distintos medios y soportes *(televisión, diarios y suplementos)*, con el objetivo de reforzar la imagen de la marca y la visibilidad. Además, contratar a personas influyentes en las redes sociales, como bloggers o estrellas de cine / televisión e incluirlas en estos anuncios.	Este hecho permitiría incrementar la visibilidad y por consiguiente las ventas, al aumentar la demanda y atraer a nuevos clientes.
	D2	Incluir y emplear Twitter como red social adicional e iniciar una campaña publicitaria en la que se proporcione un mensaje coherente a los clientes en todas las plataformas de medios. Además, emplear varias técnicas de marketing digital para mejorar el tráfico en línea en su sitio web (anuncio de banner, optimización del Search Engine y actualización de su blog).	Estas acciones ayudarán a aumentar la conciencia de la marca en la mente de los clientes.
PROMOCIÓN	**D3**	Llevar a cabo acciones en los puntos de venta, en base a una "estrategia pull", destinadas al consumidor final: unidades gratuitas por la compra de un pack de productos de la marca (de similar público objetivo), puntos de prueba o degustación en lugares estratégicos, charlas, foros o talleres gratuitos, para informar sobre las últimas innovaciones en productos más saludables.	Lograr la primera prueba por parte de los clientes y consumidores, y desarrollar preferencia por estos productos. Además, permite incrementar la visibilidad y mejorar el reconocimiento y posicionamiento; gracias a la innovación y los beneficios que aporta la marca al crear soluciones y productos de valor para la sociedad.
	D4	Llevar a cabo acciones en los puntos de venta, en base a una "estrategia push", destinadas a los distribuidores.	Conseguir una ubicación preferencial en los lineales y lograr incrementar la rotación de los productos.
	D5	Incrementar la participación en las Redes Sociales y, además, recopilar datos sobre los clientes para enviarles mensajes por correo electrónico o SMS.	Estas acciones permitirán interactuar con el target, seguidores y fans de la empresa a fin de conseguir engagement e impacto, lo que eventualmente resultará en la compra repetida por parte de los clientes.

ESTRATEGIA DE PERSONAS		
CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
E1	Implantar e impartir capacitación al personal clave, especialmente a los responsables de Atención al Cliente.	Permitirá a la empresa contar con personal preparado para tratar de forma eficiente las relaciones de los clientes, conocer más sobre ellos y detectar incidencias para mejorar la satisfacción y fidelidad de los mismos.
E2	Dar a conocer e impartir formación al personal del punto de distribución (especialmente a los minoristas), acerca de las propiedades, calidad e innovación de los Postres Lácteos Frescos de Dhul.	Se busca que, en el momento de la compra, los dependientes del punto de venta, puedan responder a cualquier pregunta o ayudar a los clientes a decidir el producto que mejor se adapte a sus necesidades.

ESTRATEGIA DE PROCESO		
CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
F1	Implantar y mantener actualizado un sistema que permita a Dhul asegurarse de que sus productos estén siempre disponibles en las tiendas, de manera que la propia empresa pueda constatar, en tiempo real, los niveles de inventario que tienen en cada uno de los puntos de venta.	Esta acción asegura que los productos estén siempre disponibles para los clientes cuando sea necesario y evitar la falta de stock.
F2	Emplear un sistema que permita desarrollar la comprensión de las necesidades de los clientes, a través de los comentarios recopilados en los puntos de distribución, la línea de ayuda o las páginas de redes sociales.	Participar activamente en la investigación de oportunidades de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes y encontrar una oportunidad para mejorar a nivel de innovación, servicio al consumidor y demás aspectos.

ESTRATEGIA DE PRUEBA FÍSICA O EFICIENCIA		
CÓDIGO	**ACCIONES A SEGUIR**	**OBJETIVO**
G1	Suministrar estantes especiales proporcionados por Dhul, que también tengan un color y diseño distintivos.	Facilitará a los clientes ubicar los productos de la marca en los puntos de distribución e incrementar la visibilidad de la marca.
G2	Implantar un sitio web innovador, y una tienda online a la última.	Se busca que el cliente y/o potencial, se sienta a gusto, de manera que permanezca el mayor tiempo posible en el sitio web y, además, regrese. Permitirá incrementar la tasa de conversión y: atraer, convertir y cerrar más ventas (Inbound Marketing)[29].

[29] El Inbound Marketing, es una estrategia que se basa en atraer clientes con contenido útil, relevante y agregando valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador.

6. PLAN DE ACCIONES

El Plan de acciones es la tabla en la cual se han especificado las actividades concretas a desarrollar, para lograr los objetivos propuestos en el Plan de Marketing.

Tabla 12. Resumen de las acciones, temporalización y asignación de responsabilidades.

CÓDIGO	DETALLE DE LAS ACCIONES	TIEMPO / DURACIÓN	FECHA FIN	RESPONSABLES
ACCIONES DE PRODUCTO				
A1.1	Realizar encuestas de satisfacción a clientes.	1 mes al año	02/12/2020 02/12/2021 02/12/2022	Marketing, I+D, Calidad, Ventas, Atención al cliente, Comunicación, Finanzas y Producción.
A2.1	Emprender estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos que permitan innovar en Postres Familiares[30].			
	A2.1.1 - Generación de ideas.	30 días	07/01/2020	
	A2.1.2 - Filtrado de ideas.	15 días	21/01/2020	
	A2.1.3 - Desarrollo y verificación de conceptos.	30 días	21/02/2020	
	A2.1.4 - Análisis de la viabilidad comercial.	30 días	21/03/2020	
	A2.1.5 - Desarrollo del producto.	9 meses	21/12/2020	
	A2.1.6 - Pruebas de mercado.	4 meses	24/04/2021	
	A2.1.7 - Presentación a distribuidores y negociación	5 meses	03/09/2021	
	A2.1.8 - Lanzamiento	3 semanas	04/10/2021	
A3.1	Diseño, implantación y lanzamiento de formatos de 6u /110g y 8u /110g del Flan de Huevo al Baño María.	9 meses.	Del 01/01/2020 al 01/10/2020	
A4.1	Implementar una línea telefónica de asistencia al consumidor.	30 días	07/03/2020	
A5.1	Diseño e implantación de un packaging diferenciador que contribuya al mejoramiento del medio ambiente.	5 meses.	Del 0701/2020 al 07/05/2020	
ACCIONES DE PRECIO				
B1.1	Llevar al máximo el nivel de producción de las fábricas.	Hasta el final del período del Plan de Marketing.	01/01 – 31/05/2020 01/09 – 31/12/2020 01/01 – 31/05/2021 01/09 – 31/12/2022 01/01 – 31/05/2022 01/09 – 31/12/2022	Producción.
B2.1	Ofrecer descuentos a los clientes del 2x1.	1 semana cada 3 meses.	01/01/2020 al 31/10/2022	Marketing, Producción y Ventas.
ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN				
C1.1	Negociación con las grandes distribuidoras, minoristas y nuevos contactos con el circuito HORECA.	3 meses de cada uno de los 3 años.	Del 03/02 al 30/04/2020 Del 01/02 al 30/04/2021 Del 01/02 al 30/04/2022	IT, Comunicación, Marketing y Ventas.
C2.1	Implementar la Tienda Online de la web de Dhul y en redes sociales, como canal de distribución directo, y mantenerla actualizada periódicamente.	Cada 4 meses. (Actualización)	Del 06/04/2020 al 31/12/2022	
ACCIONES DE COMUNICACIÓN				
D1.1	D1.1.1 - Publicitar el Flan de Huevo[31] *(tanto al Baño María, como sin lactosa)*, las líneas ME-UP! y Dhul Gourmand[32] en todos los medios y soportes disponibles.	**En el 2020** Meses: 02,03,06,09 y 12 (durante 3 semanas).	Del 03/02/2020 al 31/12/2022	Marketing y Agencia de Publicidad y Comunicación externa.

[30] Los Postres Familiares de Dhul (Flan de Vainilla, Natillas y Arroz con Leche), son los Productos Perro de la marca. Dado su ciclo de vida, resulta necesario modificarlos y/o mejorarlos, para que vuelvan a ser atractivos para los consumidores, y competitivos en el mercado.

[31] El Flan de Huevo, tanto al Baño María, como sin lactosa, son el producto estrella de la marca; dada su elevada tasa de crecimiento y potencial. El objetivo básico es el de penetrar todo lo posible en el mercado, y para ello la Publicidad suele ser la herramienta más eficaz.

[32] Las líneas ME-UP! y Dhul Gourmand son los productos interrogantes de la marca Dhul, ya que se trata de lanzamientos relativamente recientes, en un segmento del mercado relativamente nuevo. Este hecho conlleva a la necesidad de realizar grandes inversiones por parte de la empresa, ya que, aunque poseen buen crecimiento en el mercado, aún no alcanzan la participación esperada, es por ello que resulta necesario dar a conocer estos productos.

		En el 2021 Meses: 02, 05, 08 y 12 (durante 3 semanas). **En el 2022** Meses: 01,05, 09, y 12 (durante 3 semanas).		
	D1.1.2 - Publicitar, los Postres Caseros y los Postres Oro[33], en todos los medios y soportes disponibles.	**En el 2020** Meses: 02, 06, 09 y 12 (durante 2 semanas). **En el 2021** Meses: 02, 05, 08 y 12 (durante 2 semanas). **En el 2022** Meses: 01, 05, 09 y 12 (durante 2 semanas).	Del 03/02/2020 al 31/12/2022	
	D1.1.3 - Publicitar los nuevos lanzamientos basados en la modificación y mejora de los Postres Familiares, en todos los medios y soportes disponibles.	**En el 2021:** Meses: 10 y 12 (durante 3 semanas). **En el 2022:** Meses: 01, 02, 04, 06, 07, 09, 10 y 12 (durante 3 semanas).	Del 04/10/2021 al 31/12/2022	
D2.1	Implementar y comenzar a emplear Twitter como Red Social adicional a las ya existentes, e incorporar anuncios de banner, optimizar el Search Engine y actualizar el blog de la empresa.	Optimización del Search Engine y actualización del blog: **En el 2020:** febrero, abril, agosto y diciembre. **En el 2021 y 2022:** abril, agosto y diciembre.	Del 07/01/2020 al 31/12/2022	Marketing y Agencia de Publicidad y Comunicación externa.
D3.1	D3.1.1 - Establecer puntos de prueba y degustación en los centros de distribución más significativos de las líneas Me-Up!, Dhul Gourmand y el Flan de Huevo *(tanto al Baño María, como sin lactosa).*	**En el 2020:** Meses: 02, 06, 09 y 12 (durante 1 semana). **En el 2021:** Meses: 02, 05, 08 y 11 (durante 1 semana). **En el 2022:** Meses: 01, 05, 09 y 12 (durante 1 semana).	03/02/2020 al 31/12/2022	Marketing, I+D, Calidad, Ventas, Atención al cliente, Comunicación.
	D3.1.2 - Ofrecer charlas y talleres gratuitos a los consumidores, acerca de la alimentación más saludable y los avances en innovación en este sentido.	1 vez cada 4 meses hasta el final del período del Plan	03/02/2020 al 31/10/2022	
	D3.1.3 - Promoción: con la compra de un pack de Me-Up!, o de la gama Gourmand, se ofrece una muestra de 75g de un postre de otra gama.	**En el 2020:** Meses: 05, 08 y 11 (durante 1 semana). **En el 2021:** Meses: 03, 06, 09 y 12 (durante 1 semana). **En el 2022:** Meses: 03, 06 y 11 (durante 1 semana).	04/05/2020 al 30/11/2022	Marketing, Comunicación, Producción y Agencia de Publicidad Externa.
	D3.1.4 - Promoción: con la compra de un pack de 6 u 8 unidades de Flan de Huevo, se ofrecen 2 unidades.	**En el 2020:** Mes: 12 (durante 1 semana). **En el 2021:** Meses: 02, 05,	01/12/2020 al 31/12/2022	

[33] Los Postres Caseros y los Postres Oro, son los Productos Vacas Lecheras de Dhul; ya que están situados en un mercado de crecimiento bajo, su cuota de mercado es alta y tienen una gran experiencia acumulada. Son productos consolidados y generan liquidez a la empresa, por ello resulta muy importante defender la participación en el mercado ante los competidores con herramientas como la Publicidad**.**

		08 y 11 (durante 1 semana). **En el 2022:** Meses: 01, 05, 09 y 12 (durante 1 semana).		
D4.1	D4.1.1 - Ofrecer descuentos en plantilla a los distribuidores, a fin de que la marca Dhul pueda estar presente en sus temáticas de folleto: *(segunda unidad al 50% o al 70% - dependiendo del retailer).*	1 vez al año durante el periodo de duración de este plan.	05/01/2020	Marketing, Ventas y Trade Marketing.
	D4.1.2 - Difusión de la empresa y todos los productos del portafolio, y posterior seguimiento en todas las Redes Sociales.	Cada 2 meses[34]	05/02/2020	IT, Marketing y Comunicación.
ACCIONES DE PERSONAS				
E1.1	E1.1.1 - Plan de formación interna	1 vez al año	Del 10/02/2020 al 20/12/2022	RR.HH., Comunicación, Atención al cliente, Marketing y ventas.
	E1.1.2 - Reuniones con el personal para fomentar la cultura empresarial.	2 veces al año	04 may 04 nov	
E2.1	Impartir formación al personal de los puntos de distribución.	2 veces el 1er año y 3 veces años posteriores.	**En el 2020:** el 08 de septiembre y el 11 de diciembre. **En el 2021 y 2022:** el 16 abril, 3 de septiembre y 11 de diciembre.	RR.HH., Comunicación, Atención al cliente, Marketing y ventas.
	ACCIONES DE PROCESOS			
F1.1	Implantar e instalar sistema inteligente de gestión de logística y stock y seguimiento y actualización del mismo.	Cada 4 meses durante todo el periodo del plan.	Del 02/03/2020 al 30/11/2022	IT, Logística, Producción, Marketing y Ventas.
F2.1	Instalación / actualización y mantenimiento del software CRM.	Cada 4 meses durante todo el periodo del plan.	Del 07/01/2020 al 31/09/2022	Comunicación, IT, Atención al cliente, Marketing y Ventas.
	ACCIONES DE PRUEBA FISICA O EFICIENCIA			
G1.1	Suministrar estantes especiales y diferenciados de las demás marcas competidoras, para los lineales de los puntos de distribución.	Cada 6 meses durante todo el periodo del plan.	Del 15/01/2020 al 30/06/2022	Logística, Marketing, Trade Marketing y Ventas.
G2.1	Mantener actualizado el sitio web, la tienda online y las Redes Sociales; haciendo un seguimiento de todos los productos de la empresa.	Actividad que requiere acciones continuas y/o constantes.	Del 07/01/2020 al 31/12/2022	IT, Marketing y Ventas.

6.1 Calendario de acciones

Con el objetivo de facilitar su comprensión, se ha elaborado la siguiente tabla en la que se muestra cada acción a realizar, y el momento previsto para cada una de ellas. El calendario está dividido en cada uno de los tres años de duración del Plan de Marketing, considerando que cada mes tiene un periodo estimado de cuatro semanas.

[34] Cabe decir, que el seguimiento de las distintas Redes Sociales, debería hacerse prácticamente de manera cotidiana, de cara a mantener un contacto activo con los clientes y consumidores. Sin embargo, cada 2 meses es un plazo de tiempo orientativo para actualizar en profundidad con contenido de la marca y que pueda ser de interés para los clientes y consumidores.

Tabla 13. Calendario de acciones

OBJETIVO: Mantener un control y seguimiento continuo en el arranque, proceso y culminación de cada proyecto y/o actividades, donde se reflejarán sus resultados cualitativos y cuantitativos *(si aplica)*.

PERIODO: DE ENERO 2020 A DICIEMBRE 2022
MARCA / PRODUCTO: POSTRES LÁCTEOS FRESCOS DHUL

Acción del Mix de Marketing:
- PRODUCTO
- PRECIO
- DISTRIBUCIÓN
- COMUNICACIÓN
- PERSONAS
- PROCESOS
- PRUEBA FISICA O EFICIENCIA

LANZAMIENTO
ACTUALIZACIÓN
Los sutidos "Salud" y "Placer" se refieren a las gamas: Dhul sin Lactosa, Gourmand y Me-Up!

	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2020 E F M A M J J A S O N D	2021 E F M A M J J A S O N D	2022 E F M A M J J A S O N D
OBJETIVO 1	Conseguir que para el 2022, la marca sea todo un referente desde el punto vista de desarrollo e innovación en productos más saludables, en el territorio español.	A2.1 Emprender una estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos que permitan innovar en Postres Familiares.	Generación de Ideas	Marketing, I+D, Calidad, Ventas, Comunicación, Finanzas y Producción			
			Filtrado de ideas				
			Desarrollo y verificación de conceptos				
			Análisis y viabilidad comercial.				
			Desarrollo del producto.		Aprox. Del 21 de abril al 21 de diciembre		
			Pruebas de mercado			Aprox. Del 04 de enero al 24 de abril	
			Presentación a distribuidores y negociación.			Aprox. Del 03 de mayo al 03 de septiembre	
			Lanzamiento.				
OBJETIVO 2	Conseguir que el Flan de Huevo al Baño María Dhul sea líder en el conjunto de flanes, gracias a la innovación y la implantación de nuevos formatos (como pueden ser de 6 u 8 unidades), para el 2021.	A3.1 Diseño, implantación y lanzamiento de formatos de 6u /110g y 8u /110g del Flan de Huevo al Baño María.	Análisis y viabilidad comercial.	Marketing, I+D, Calidad, Ventas, Comunicación, Finanzas y Producción			
			Desarrollo del producto.		Del 17 de feb. al 17 de marzo		
			Pruebas de mercado				
			Presentación a distribuidores y negociación.		Del 22 de mayo al 22 de septiembre		
			Lanzamiento.				
OBJETIVO 3	Incrementar la rotación, mediante un aumento de la visibilidad de la marca en los puntos de venta, empleando técnicas de animación y estrategias de comunicación, durante el período al que se refiere el plan de marketing.	D4.1.1 Llevar a cabo acciones en los puntos de venta, en base a una "estrategia push", destinadas a los distribuidores. Ofrecer descuentos a fin de conseguir una ubicación preferencial en los lineales y estar presente en sus temáticas de folleto: (segunda unidad al 50% o al 70% - dependiendo del retailer).	Carrefour	Marketing, Trade Marketing y Ventas.			
			Dia				
			Eroski				
			Auchan				
			Otros				
ACCIONES A EMPRENDER PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	**PRODUCTO**	A1.1 Conocer el nivel de satisfacción a los clientes y consumidores.	Realizar encuestas de satisfacción online en los puntos de venta.	Atención al cliente, IT, Marketing y Calidad.	Del 02 de Nov. Al 02 de Dic.	Del 02 de Nov. Al 02 de Dic.	Del 02 de Nov. Al 02 de Dic.
		A4.1 Acercarse al consumidor y potenciales clientes.	Implementar una línea telefónica de Asistencia al Consumidor.				
		A5.1 Diseño e implantación de un packaging diferenciador que contribuya al mejoramiento del medio ambiente.	Desarrollo del producto.	I+D, Calidad, Marketing, Finanzas y Producción.	Del 07 de enero al 30 de marzo.		
			Presentación de modelos y pruebas				
			Aprobación del packaging				
	PRECIO	B1.1 Emplear economías de escala que permitan ofrecer precios más competitivos, y mantener la calidad.	Llevar al máximo el nivel de producción de las fábricas.	Producción	Del 01 de enero al 31 de mayo / Del 01 de septiembre al 31 de diciembre	Del 01 de enero al 31 de mayo / Del 01 de septiembre al 31 de diciembre	Del 01 de enero al 31 de mayo / Del 01 de septiembre al 31 de diciembre
		B2.1 Atraer clientes	Ofrecer descuentos 2x1 en los packs de 2 unidades de los surtidos de postres "Salud" y "Placer"*	Marketing, Producción y Ventas.			
	DISTRIBUCIÓN	C1.1 Seguir una estrategia de distribución intensiva.	Negociar con los grandes distribuidores, minoristas y establecer nuevos contactos con el circuito HORECA.	Marketing, Trade Marketing y Ventas.	Del 03 de febrero al 30 de abril	Del 03 de febrero al 30 de abril	Del 03 de febrero al 30 de abril
		C2.1 Implementar nuevos canales de venta directa de los productos.	Implementar la tienda online, a través del sitio web de la empresa y las redes sociales.	IT, Comunicación, Marketing y Ventas.			
	PUBLICIDAD	D1.1.1 Publicitar el Flan de Huevo (tanto al Baño Maria, como sin lactosa), las lineas ME- UP! Y Dhul Gourmand, en todos los medios y soportes disponibles.	En Radio y TV: Emisoras FM y Grupo Mediaset	Marketing, Comunicación, IT y Agencia de Publicidad Externa.			
			En prensa: Impresión en diversos rotativos				
			En Redes Sociales: Twitter, Facebook, Google+, YouTube		ACTIVIDADES QUE REQUIEREN ACCIONES CONTINUAS Y/O CONSTANTES		
			En RR.PP: Mantener contacto de manera continua y frecuente con el público, asociaciones.				
			Revistas de la gran distribución: Aral y DARetail				
		D1.1.2 Publicitar los Postres Caseros y los Postres Oro, en todos los medios y soportes disponibles.	En Radio y TV: Emisoras FM y Grupo Mediaset				
			En prensa: Impresión en diversos rotativos				
			En Redes Sociales: Twitter, Facebook, Google+, YouTube		ACTIVIDADES QUE REQUIEREN ACCIONES CONTINUAS Y/O CONSTANTES		
			En RR.PP: Mantener contacto de manera continua y frecuente con el público, asociaciones, proveedores.				
			Revistas de la gran distribución: Aral y DARetail				
		D1.1.3 Publicitar los nuevos lanzamientos basados en la modificación y mejora de los Postres Familiares, en todos los medios y soportes disponibles.	En Radio y TV: Emisoras FM y Grupo Mediaset				
			En prensa: Impresión en diversos rotativos				
			En Redes Sociales: Twitter, Facebook, Google+, YouTube			ACTIVIDADES QUE REQUIEREN ACCIONES CONTINUAS Y/O CONSTANTES	
			En RR.PP: Mantener contacto de manera continua y frecuente con el público, asociaciones, proveedores.				
			Revistas de la gran distribución: Aral y DARetail				
		D2.1 Proporcionar un mensaje coherente a los clientes en todas las plataformas de medios.	Implementar Twitter como Red Social adicional a las ya existentes.				
			Difundir y hacer un seguimiento continuo en todas las Redes Sociales; tanto de los productos del portafolio, como de las últimas novedades de la marca.		ACTIVIDADES QUE REQUIEREN ACCIONES CONTINUAS Y/O CONSTANTES		
			Incorporar anuncios de banner, optimizar el Search Engine y actualizar el blog de la empresa.				
	PROMOCIÓN	D3.1 Llevar a cabo acciones en los puntos de venta, en base a una "estrategia pull", destinadas al consumidor final.	Establecer puntos de prueba y degustación en los CD más significativos, de las líneas: Me-Up!, Dhul Gourmand y el Flan de Huevo.	Marketing, Comunicación, Producción y Agencia de Publicidad Externa.			
			Promoción: con la compra de un pack de Me-Up!, o de la gama Gourmand, se ofrece una muestra de 75g de un postre de otra gama.				
			Promoción: con la compra de un pack de 6 u 8 unidades de Flan de Huevo, se ofrecen 2 Uds.				
			Charla y taller gratuito para los clientes, acerca de los avances y evolución de la tecnología en la alimentación.				
	PERSONAS	E1. Contar con personal preparado para tratar de forma eficiente las relaciones de los clientes, conocer más sobre ellos y detectar incidencias para mejorar la satisfacción y fidelidad	Establecer un Plan de Formación Interna.	RR.HH., Comunicación, Atención al cliente, Marketing.			
			Realizar reuniones con el personal a fin de fomentar la cultura empresarial.				
			Impartir formación al personal de los PDD.				
	PROCESOS	F1.1 Asegurar la disponibilidad de los productos y evitar la falta de stock.	Implantar y mantener actualizado un sistema de gestión de inventario que permita constatar, en tiempo real, el stock disponible en los PDV.	IT, Logística, Producción, Marketing y Ventas.			
		F2.1 Emplear un sistema que permita desarrollar la comprensión de las necesidades de los Clientes.	Instalación /actualización y mantenimiento del CRM de la empresa.	Comunicación, IT, Atención al cliente, Marketing y Ventas.			
	PRUEBA FISICA O EFICIENCIA	G1.1 Incrementar la visibilidad de la marca	Suministrar estantes especiales y diferenciados de las demás marcas competidoras, para los lineales de los PDD.	Logística, Marketing, Trade Marketing y Ventas.			
		G2.1 Incrementar la tasa de conversión y: atraer, convertir y cerrar más ventas.	Mantener actualizado el sitio web, la tienda online y redes sociales, haciendo un seguimiento de todos los productos.	IT y Marketing.	ACTIVIDAD QUE REQUIERE ACCIONES CONTINUAS Y/O CONSTANTES		

6.2 Presupuesto del plan de acciones

La partida de presupuestos destinada para lograr los objetivos planteados en el presente Plan de Marketing para Dhul, se verá compensada por los beneficios que aporte el reposicionamiento de la marca, en el territorio español, y el incremento de la cuota de mercado; gracias a la innovación en nuevos formatos y el desarrollo de gamas de productos más saludables.

			2020	2021	2022	TOTAL
PRODUCTO	A1.1 Realizar encuestas de satisfacción online y en los puntos de venta.		45.000,00	45.000,00	45.000,00	135.000,00
	A2.1 Emprender una estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos que permitan innovar en Postres.		1.300.000,00	2.228.912,00		3.528.912,00
	A3.1 Diseño, implantación y lanzamiento de formatos de 6u /110g y 8u /110g del Flan de Huevo al Baño María.		825.000,00			825.000,00
	A4.1 Implementar una línea telefónica de Asistencia al Consumidor.		15.615,50			15.615,50
	A5.1 Diseño e implantación de un packaging diferenciador que contribuya al mejoramiento del medio ambiente.		750.000,00			750.000,00
		SUBTOTAL	2.935.615,50	2.273.912,00	45.000,00	5.254.527,50
PRECIO	B1.1 Llevar al máximo el nivel de producción de las fábricas.		2.000.000,00	2.200.000,00	2.300.000,00	6.500.000,00
	B2.1 Ofrecer descuentos 2x1 en los packs de 2 unidades de los surtidos de postres "Salud" y "Placer"*		422.125,00	481.500,00	498.400,00	1.402.025,00
		SUBTOTAL	2.422.125,00	2.681.500,00	2.798.400,00	7.902.025,00
DISTRIBUCIÓN	C1.1 Negociar con los grandes distribuidores, minoristas y establecer nuevos contactos con el circuito HORECA.		975.735,00	1.608.900,00	1.804.000,00	4.388.635,00
	C2.1 Implementar la tienda online, a través del sitio web de la empresa y las redes		90.000,00			90.000,00
		SUBTOTAL	1.065.735,00	1.608.900,00	1.804.000,00	4.478.635,00
PUBLICIDAD	D1.1.1 Publicitar el Flan de Huevo (tanto al Baño María, como sin lactosa), las líneas ME-UP! Y Dhul Gourmand, en todos los medios y soportes disponibles.	En Radio y TV: Emisoras FM y Grupo Mediaset	350.000,00	380.000,00	393.880,00	1.123.880,00
		En prensa	120.000,00	130.000,00	140.000,00	390.000,00
		En Redes Sociales: Twitter, Facebook, Google+, YouTube	20.000,00	10.000,00	15.000,00	45.000,00
		RR.PP	150.000,00	150.000,00	160.000,00	460.000,00
		Revistas de la gran distribución.	70.000,00	38.500,00	50.000,00	158.500,00
	D1.1.2 Publicitar los Postres Caseros y los Postres Oro, en todos los medios y soportes disponibles.	En Radio y TV: Emisoras FM y Grupo Mediaset	280.000,00	280.000,00	250.000,00	810.000,00
		En prensa	60.000,00	70.000,00	45.000,00	175.000,00
		En Redes Sociales: Twitter, Facebook, Google+, YouTube	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
		RR.PP	50.000,00	55.000,00	30.000,00	135.000,00
		Revistas de la gran distribución.	15.000,00	11.000,00	6.000,00	32.000,00
	D1.1.3 Publicitar los nuevos lanzamientos basados en la modificación y mejora de los Postres Familiares, en todos los medios y soportes disponibles.	En Radio y TV: Emisoras FM y Grupo Mediaset		450.000,00	410.000,00	860.000,00
		En prensa		140.000,00	130.000,00	270.000,00
		En Redes Sociales: Twitter, Facebook, Google+, YouTube		15.000,00	15.000,00	30.000,00
		RR.PP		160.000,00	110.000,00	270.000,00
		Revistas de la gran distribución.		44.080,00	40.000,00	84.080,00
	D2.1 Proporcionar un mensaje coherente a los clientes en todas las plataformas de medios.	Implementar Twitter como Red Social.	4.500,00			4.500,00
		Difundir y hacer un seguimiento continuo en todas la Redes Sociales.	5.000,00	8.000,00	8.000,00	21.000,00
		Incorporar anuncios de banner, optimizar el Search Engine y actualizar el blog de la empresa.	8.000,00	10.000,00	10.000,00	28.000,00
	D3.1 Llevar a cabo acciones en los puntos de venta, en base a una	Establecer puntos de prueba y degustación en los centros de distribución más significativos de las líneas Me-Up!, Dhul	335.000,00	350.000,00	375.000,00	1.060.000,00

PROMOCIÓN	"estrategia pull", destinadas al consumidor final.	Gourmand y el Flan de Huevo.				
		Promoción: con la compra de un pack de Me-Up!, o de la gama Gourmand, se ofrece una muestra de 75g de un postre de otra gama.	375.000,00	400.000,00	410.000,00	1.185.000,00
		Promoción: con la compra de un pack de 6 u 8 unidades de Flan de Huevo, se ofrecen 2 uds.	420.000,00	440.000,00	440.000,00	1.300.000,00
		Charlas y talleres gratuitos para los clientes.	50.395,00	45.000,00	50.000,00	145.395,00
	D4.1.1 Llevar a cabo acciones en los puntos de venta, en base a una "estrategia push", destinadas a los distribuidores. .		300.000,00	350.000,00	350.000,00	1.000.000,00
		SUBTOTAL	**2.615.895,00**	**3.539.580,00**	**3.440.880,00**	**9.596.355,00**
PERSONAS	E1. Contar con personal preparado para tratar de forma eficiente las relaciones de los clientes, conocer más sobre ellos y detectar incidencias para mejorar la satisfacción y fidelidad de los mismos.	Establecer un Plan de Formación Interna.	60.000,00	67.020,00	68.000,00	195.020,00
		Realizar reuniones con el personal a fin de fomentar la cultura empresarial.	53.700,00	57.500,00	60.000,00	171.200,00
		Impartir formación al personal de los puntos de distribución.	80.000,00	90.000,00	92.000,00	262.000,00
		SUBTOTAL	**193.700,00**	**214.520,00**	**220.000,00**	**628.220,00**
PROCESOS	F1.1 Asegurar la disponibilidad de los productos y evitar la falta de stock.	Implantar y mantener actualizado un sistema de gestión de inventario que permita constatar, en tiempo real, el stock disponible en los PDV.	98.147,00	30.000,00	32.000,00	160.147,00
	F2.1 Emplear un sistema que permita desarrollar la comprensión de las necesidades de los clientes.	Instalación /actualización y mantenimiento del CRM de la empresa.	115.000,00	55.808,00	56.000,00	226.808,00
		SUBTOTAL	**213.147,00**	**85.808,00**	**88.000,00**	**386.955,00**
PRUEBA FISICA O EFICIENCIA	G1.1 Incrementar la visibilidad de la marca	Suministrar estantes especiales y diferenciados para los lineales de los PDD.	207.212,50	230.150,00	234.800,00	672.162,50
	G2.1 Incrementar la tasa de conversión y: atraer, convertir y cerrar más ventas.	Mantener actualizado el sitio web, la tienda online y redes sociales.	35.000,00	38.000,00	38.000,00	111.000,00
		SUBTOTAL	**242.212,50**	**268.150,00**	**272.800,00**	**783.162,50**
		TOTAL	**9.688.430,00**	**10.672.370,00**	**8.669.080,00**	**29.029.880,00**

Fuente: Elaboración propia

Se pretende convertir cada una de las acciones previstas en este presupuesto en inversiones que generen beneficios a corto y medio plazo. Se ha destinado la mayor parte a acciones de comunicación –con un 33% del total–, seguido de un 27% a las acciones de precio, un 18% a las de producto y un 15% a las de distribución. Por último, las acciones de personas, procesos y de prueba física y eficiencia; constituyen en su totalidad el 7% del presupuesto del Plan de Marketing.

7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE MARKETING

7.1 Proyección de ventas

Hemos dibujado un escenario de ventas ajustado; ya que va a responder a una proyección basada en el estado del mercado[35]. La madurez de los productos, la integración de nuevos nichos de mercado,

[35] El sector de los Postres Lácteos en España se encuentra en una posición de mercado desfavorable. Sin embargo, las previsiones son muy optimistas y se espera una recuperación paulatina del mercado *(gracias al auge de la tendencia de productos más saludables y la innovación en este tipo de productos)*, es por ello que hemos decido no plantear la proyección de ventas en un escenario demasiado optimista, sino más bien conservadora. No obstante, lo tendremos presente de cara a realizar algún ajuste presupuestario durante la duración de este Plan de Marketing, en caso de que resultase necesario.

las MDD, la proyección de Dhul en las preferencias de los usuarios, su reputación, el índice de confianza del consumidor, etc.

Tal y como hemos comentado anteriormente; el Mercado de los Postres Lácteos se ve impulsado gracias a la innovación llevada a cabo por los grandes fabricantes; quienes han desarrollado una buena oferta de nuevos sabores, variedades e incluso postres cada vez más sofisticados, debido a que este mercado está caracterizado por una presencia más alta de productores locales, y este hecho facilita altamente la labor. Así, dada la estructura del sector, la innovación es el motor de su crecimiento, donde a pesar de la bajada en el consumo de Natillas, siguen siendo el producto con mayor peso, seguidas del Flan, especialmente el de huevo *(ver Tabla 4)*.

Los Postres Lácteos Tradicionales *(sin incluir gelatinas ni especialidades italianas –estas últimas comparten espacio y por eso las mencionamos-)*, representaron 433,8 M€ y 167.889,7 t, con retrocesos del 1,4% y 2%, respectivamente *(IRI, periodo de 52 semanas finalizado el 26 de agosto de 2018)*. Esta evolución desfavorable se ha debido al descenso en el consumo de natillas, lo cual ha estado marcando el devenir de la categoría. Tanto es así que, si obviamos las natillas, los postres lácteos habrían crecido un 3,4% en volumen y un 3,8% en valor.

Tabla 14. Previsión de las Ventas *(M€)* y Volumen *(t)* del Mercado de Postres Lácteos Frescos en España.

	CIFRAS REALES				Cifra Prevista	PREVISIÓN		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS (M€)	457,00	455,00	440,00	434,00	438,34	444,91	453,80	465,14
VOLUMEN (t)	174.391,00	177.162,00	171.286,00	167.890,00	169.568,90	172.112,43	175.554,68	179.943,54

(*) No se incluyen gelatinas, petit, profiteroles ni tiramisú
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

Tal y como se puede apreciar en la Tabla 14, las previsiones de las Ventas *(M€)* y Volumen *(t)* de Postres Lácteos en España, son bastante conservadoras y contemplan: para el 2019 *(año en curso)*, un incremento del 1% con respecto al 2018, mientras que, para los años sucesivos, hemos estimado un aumento de 0,5 puntos porcentuales en cada uno de los periodos. Así, desde la última cifra real disponible *(2018)*, hasta finalizar el periodo de duración de este Plan de Marketing, hemos previsto un incremento total de aproximadamente el 7%, en el mercado de los Postres Lácteos Frescos en España.

Uno de los hechos más destacables de este sector, y que debemos tener muy presente en la proyección de ventas de este Plan de Marketing; es el importante crecimiento de las marcas blancas *(MDD)* en detrimento de las primeras marcas. Así, para el 2017, alcanzaron una cuota de mercado del 64,9% en cuanto a volumen *(t)* se refiere. Además, el precio de las MDD ha llegado a ser hasta de un 55% inferior al de los productos de las Marcas de Fabricante, lo que conllevó a que las MDF se vieran en la necesidad de reducir sus precios para seguir siendo rentables.

Dado el caso que nos ocupa, nos centraremos principalmente en las cuentas de Andros Granada S.L.[36]. Sin embargo, también tendremos presente los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos, en el cuál se expone de manera más detallada, la evolución de las Ventas *(M€)* y el Volumen *(t)* de Andros – Dhul *(Granada)*, en donde ocupa la sexta posición en el ranking de las principales empresas elaboradoras y comercializadores de postres lácteos frescos en España, con las marcas Dhul / MDD *(ver Tabla 5)*. Sin embargo, en cuanto a la cuota de mercado se refiere, Dhul presenta un porcentaje bastante bajo; formando parte de "OTRAS MARCAS", que alcanzan en su conjunto, un volumen del 5,9% en el Sector de Postres Lácteos[37] *(ver Tabla 7)*.

[36] Según la base de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), los principales resultados de Andros Granada S.L., alcanzados en el ejercicio 2017, revelan un bajo desempeño financiero. Aunque hay que considerar que la empresa ha sufrido un ERE y estos resultados financieros consideran solamente Andros Granada S.L., es decir; no incluyen los del Grupo Andros España, los cuales también deberían reflejar los resultados de Andros La Serna S.L. *(donde se elaboran principalmente los Yogures)*, y Bonne Maman.
[37] Este hecho se debe a que el mercado de los Refrigerados Lácteos se encuentra prácticamente monopolizado Postres Reina como MDF y las MDD.

Tabla 15. Previsión de las Ventas (M€) y Volumen (t) de los Postres Lácteos Frescos de Dhul en España.

	CIFRAS REALES		PREVISIÓN		
	2016	2017	2020	2021	2022
VENTAS (M€)	44,00	40,00	44,00	47,74	49,50
VOLUMEN (t)	20.000,00	19.000,00	21.000,00	22.080,00	22.080,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos.

Los ingresos se han estimado calculando para el 2020 un incremento del 10% en las ventas *(con respecto al 2017 -último dato real disponible-)*. Esta cifra, que coincide con la del 2016, se deberá en gran parte, al incremento del volumen de producción en un 10%; durante un total de 9 meses en este periodo. La proyección de ventas y volumen estimado es más baja, con respecto a los demás años, porque el lanzamiento de los nuevos formatos del Flan de Huevo *(tanto al Baño María, como sin lactosa)*, está pensado para el cuarto trimestre de ese año.

Respecto al 2021, se prevé incrementar el volumen de producción en un 5,14% durante 9 meses. Este hecho se traducirá en un aumento en las ventas del 8,5%, con respecto al 2020, y conseguir emplear economías de escala que permitan ofrecer los productos a un precio más competitivo.

Finalmente, en el año 2022 se tiene pensado mantener el mismo nivel de producción del periodo anterior, a fin de incrementar aproximadamente en un 4% las ventas, respecto al 2021, y que se verá potenciado por los nuevos lanzamientos, a nivel de innovación, en la gama de Postres Familiares, así como las acciones de publicidad y promoción que permitirán capturar nuevos clientes.

Tabla 16. Cuenta de resultados prevista de Dhul

INGRESOS	%	2020	%	2021	%	2022
(+) Ingresos por venta producto estrella	**37,80**	**20.219.999,62 €**	**37,90**	**22.489.999,62 €**	**38,00**	**23.199.999,62 €**
Flan de Huevo al Baño María	65,80	13.304.759,75 €	65,78	14.793.921,75 €	65,75	15.253.999,75 €
Flan Sin Lactosa	34,20	6.915.239,87 €	34,22	7.696.077,87 €	34,25	7.945.999,87 €
(+) Ingresos por venta producto interrogante	**24,80**	**11.289.999,75 €**	**24,90**	**12.049.999,75 €**	**25,00**	**12.449.999,75 €**
Líneas ME-UP!	51,73	5.839.999,87 €	51,75	6.235.874,87 €	51,77	6.445.364,87 €
Gama Dhul Gourmand	48,27	5.449.999,88 €	48,25	5.814.124,88 €	48,23	6.004.634,88 €
(+) Ingresos por venta productos Vaca Lechera	**21,90**	**5.369.999,78 €**	**21,50**	**5.919.999,79 €**	**21,00**	**6.099.999,79 €**
Postres Caseros (Crema Catalana y Tocino de Cielo)	48,42	2.599.999,89 €	48,43	2.867.055,90 €	48,44	2.954.839,90 €
Postres Oro (Tiramisú, Tarta al Whisky y Profiteroles)	51,58	2.769.999,89 €	51,57	3.052.943,89 €	51,56	3.145.159,89 €
(+) Ingresos por venta productos Perro	**15,50**	**7.119.999,85 €**	**15,55**	**7.279.999,84 €**	**16,00**	**7.749.999,84 €**
Postres Familiares (Flan de Vainilla, Natillas y Arroz con Leche)	100,00	7.119.999,85 €	100,00	7.279.999,84 €	100,00	7.749.999,84 €
(1) TOTAL INGRESOS (M€)		**43.999.999,00 €**		**47.739.999,00 €**		**49.499.999,00 €**

GASTOS

(-) Acciones de Producto	30,18	2.935.615,50 €	21,21	2.273.912,00 €	0,52	45.000,00 €
(-) Acciones de Precio	24,90	2.422.125,00 €	25,01	2.681.500,00 €	32,06	2.798.400,00 €
(-) Acciones de Distribución	10,95	1.065.735,00 €	15,01	1.608.900,00 €	20,67	1.804.000,00 €
(-) Acciones de Publicidad y Promoción	26,89	2.615.895,00 €	33,01	3.539.580,00 €	39,42	3.440.880,00 €
(-) Acciones de Personas	1,99	193.700,00 €	2,00	214.520,00 €	2,52	220.000,00 €
(-) Acciones de Procesos	2,19	213.147,00 €	0,80	85.808,00 €	1,01	88.000,00 €
(-) Acciones de Prueba Física o Eficiencia	2,49	242.212,50 €	2,50	268.150,00 €	3,13	272.800,00 €
(-) Otros gastos	0,41	40.000,00 €	0,47	50.000,00 €	0,69	60.000,00 €
(2) TOTAL GASTOS		**9.728.430,00 €**		**10.722.370,00 €**		**8.729.080,00 €**
(1-2) BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS *(BAI)*		**34.271.569,00 €**		**37.017.629,00 €**		**40.770.919,00 €**
(-) Impuestos sobre Beneficios		8.567.892,25 €		9.254.407,25 €		10.192.729,75 €
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO		**25.703.676,75 €**		**27.763.221,75 €**		**30.578.189,25 €**

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Informe Alimarket de Refrigerados Lácteos, el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) y fuentes de información interna de la empresa.

7.2 Beneficios y perdidas esperados

Podríamos decir que se trata de un Plan de Marketing viable, ya que se han previsto objetivos y acciones realistas, considerando la situación en la que se encuentra la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Dados los resultados de la Tabla 6, se puede observar que el año 2020 presenta un resultado inferior respecto a los periodos posteriores, debido a que se trata de un año con dos aspectos claves a tener en cuenta:

1. El Diseño, implantación y lanzamiento de formatos de 6u /110g y 8u /110g del Flan de Huevo al Baño María; que en concreto se lanzará en el mes de octubre.

2. Se trata de un año en el que están proyectados muchos gastos para lograr los objetivos. De hecho, se prevé en 2020 la ejecución de aproximadamente un 30,2% del total presupuestado, en acciones de producto que incluyen: la estrategia de desarrollo e introducción de nuevos productos que permitan innovar en Postres, así como el diseño e implantación de un packaging diferenciador que contribuya al mejoramiento del medio ambiente.

Con la proyección de resultados previstos de la cuenta de resultados, se prevé recuperar la inversión realizada para este Plan de Marketing. Esto se explica porque las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos muestran:

- Para el 2021, un incremento del 11,23% de las ventas de Flan de Huevo *(tanto al Baño María como sin Lactosa)*, gracias a la innovación y la implantación de nuevos formatos *(de 6 u 8 unidades).*

- Para el 2022, un incremento del 8,85% en los Postres Familiares, tomando como punto de partida el inicio de este Plan de Marketing. Al tratarse de productos con una reducida cuota de mercado, con un crecimiento y rentabilidad baja; es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez. Sin embargo, a pesar de que son productos difíciles de relanzar *(dado que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento)*, Dhul hará sus mejores esfuerzos para que la marca sea todo un referente desde el punto vista de desarrollo e innovación en productos más saludables, en el territorio español.

8. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

El control y seguimiento de este Plan de Marketing, estará sujeto a su supervisión, con el objetivo de permitir que continúen aplicándose las vías de actuación originales o, en caso contrario, modificar y/o mejorar las estrategias planteadas, a fin de lograr alcanzar exitosamente los objetivos establecidos.

Así, efectuaremos el control de este plan, mediante tres mecanismos fundamentales: la aprobación de los métodos de control, la supervisión directa e indirecta y el análisis de la información para tomar medidas correctoras. De este modo, se generarán informes detallados sobre el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, incentivando para ello a los distintos departamentos de la empresa en función del éxito que vayamos obteniendo y estableciendo las medidas oportunas para corregir y ajustar el plan de forma continua, llevando un seguimiento adecuado; es por ello que determinaremos un Control de Plan Anual[38] *(acciones anuales aplicando un seguimiento mensual)*, el cual nos permitirán alinear todas aquellas estrategias que puedan mejorarse, una vez puestas en marcha, y enmendar cualquier problema, a fin de que no se produzca una desviación sobre los objetivos planteados en el plan.

8.1 Indicadores de control de objetivos

Dado que, tanto el Objetivo 1[39], como el Objetivo 2[40] de este Plan de Marketing, están relacionados con la innovación; para hacer un seguimiento de los mismos, se definirán métricas que permitan evaluar el desempeño de Dhul a nivel de avances en I+D. Estas a su vez se dividirán en dos: los indicadores de resultado; los cuáles se centran en los beneficios para la empresa, alcanzados gracias a las acciones de innovación *(en su mayoría métricas comerciales y financieras)*, y los indicadores de proceso**,** que se centran en la eficiencia de cada uno de los sub procesos relacionados con la innovación *(que resultan claves de cara a determinar las áreas donde es necesario intervenir, con el fin de mejorar los KPI'S de resultado)*.

Tabla 17. Indicadores de control de los objetivos 1 y 2

INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE PROCESO
- Porcentaje de las ventas que corresponden a los nuevos productos desarrollados y categorias, gracias a la innovación. - ROI de los proyectos de innovación. - Valor monetario de ahorros asignables a iniciativas de innovación. - Tiempo promedio de salida al mercado. - Número de patentes, modelos de utilidad y secretos industriales. - Número de clientes ganados atribuibles a los proyectos de innovación. - Porcentaje de crecimiento en clientes actuales atribuibles a los proyectos de innovación. - Porcentaje de satisfacción de clientes y consumidores.	- Número de tendencias de consumo y tecnológicas identificadas que impactan el negocio. - Número de ideas formalmente formuladas. - Número de pruebas de mercado y prototipos elaborados. - Número de proyectos en cada etapa del ciclo de vida de innovación. - Número de proyectos de innovación financiados. - Porcentaje de satisfacción laboral de los empleados. - Porcentaje de riesgo en el portafolio de innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de los Indicadores (KPIs) en innovación.

[38] El **Control de plan anual**, estará bajo la responsabilidad de la alta dirección y los mandos intermedios, quiénes examinarán si se han alcanzado los resultados previstos en el plan de marketing, empleando para ello: los análisis financieros, de ventas, cuota de mercado, ratios de venta en campañas de marketing y nivel de satisfacción de consumidores/as.

[39] **OBJETIVO 1:** Conseguir que para el 2022, la marca sea todo un referente desde el punto vista de desarrollo e innovación en productos más saludables, en el territorio español.

[40] **OBJETIVO 2:** Conseguir que el Flan de Huevo al Baño María Dhul sea líder en el conjunto de flanes, gracias a la innovación y la implantación de nuevos formatos (como pueden ser de 6 u 8 unidades), para el 2021.

Con respecto al **Objetivo 3**[41], el objetivo que se busca es el de incrementar la rotación del inventario, por tanto, se trata de indicar el número de veces que el stock promedio de un producto es vendido en un año, es decir, de cuán rápido Dhul vende el inventario. Así, si la ratio de rotación de inventario presenta un valor más bajo, con respecto al periodo anterior, quiere decir que el inventario no está moviéndose con la misma velocidad que lo hacía en el pasado, lo cual se traducirá en un exceso del mismo. En tal caso, la empresa considerará la posibilidad de ocupar espacios destinados a productos con menor rotación con productos de rotación más alta, o incluso replantear la estrategia a fin de poder vender la mercancía ociosa. Pretendemos alcanzar este objetivo mediante un aumento de la visibilidad de la marca en los puntos de venta *(PDV)* y, por tal motivo, los indicadores que tendremos presente son:

1. **La visibilidad.** Teniendo como base que cerca del 80 por ciento de las decisiones de compra se toman en punto de venta, resulta necesario medir la correcta ejecución de promociones y material POP[42] para que Dhul pueda generar una ventaja sobre la competencia. Para conocer qué tan visible es la marca y los productos, en los distribuidores, se medirá el porcentaje de participación en exhibiciones especiales y en cada uno de los formatos de material POP *(son los que presentan un mayor nivel de influencia en las decisiones de compra del shopper)*, así como su ubicación espacial dentro del punto de venta.
2. **La disponibilidad de los productos.** Será necesario medir es si los productos llegan en tiempo y forma al punto de venta, y si en realidad son visibles a los compradores en el anaquel[43]. De la misma manera, el agotamiento de productos por región y/o tienda también son puntos medibles, que permitirán conocer los posibles "focos rojos" en cuanto a disponibilidad de mercancía se refiere.
3. **El Share of shelf.** Se refiere a medir el porcentaje de participación en anaquel *(por región, cadena de retail y marca)*. También se trata de considerar y medir aquellos aspectos involucrados en el planograma[44], con el objetivo de tener los productos exhibidos en el lugar, tienda y momento correcto.
4. **El Precio.** Se medirá el precio promedio por cadena de retail, formato y producto. Además, será necesario monitorear indicadores de los mismos, tales como el porcentaje de desviación y rango, con el objetivo de llevar a cabo las modificaciones oportunas, en caso de ser necesario.

[41] **OBJETIVO 3:** Incrementar la rotación, mediante un aumento de la visibilidad de la marca en los puntos de venta, empleando técnicas de animación y estrategias de comunicación, durante el período al que se refiere el plan de marketing.

[42] El material POP comprende aquellos recursos gráficos, de publicidad y exhibiciones utilizadas en un punto de venta; cuyo principal objetivo es la promoción de la marca y sus productos, a fin de aumentar las ventas. Este tipo de material suele estar clasificado en tres categorías: gráficos *(posters, anuncios en anaqueles, publicidad en carritos, entre otros)*; exhibidores *(material gráfico en islas, animaciones de góndolas o cabeceras)*, y digitales *(pantallas o displays en punto de venta, Touch Screen y dispositivos móviles)*.

[43] El anaquel en un punto de venta es el principal escaparate de fabricantes o marcas que, mediante el uso de un buen packaging, acomodo intencionado de sus productos, disponibilidad de mercancía y uso de material POP, harán lo posible por destacar del resto de sus competidores y así el comprador los elija.

[44] El planograma permite optimizar la distribución y disponibilidad de los productos**,** para que se desempeñen lo mejor posible en anaquel. Su importancia para incrementar las ventas radica en que, permite al comprador encontrar los productos de forma sencilla. El acomodo de los mismos facilitará su visibilidad y, por consiguiente, la elección del consumidor; ayudando a maximizar las ventas.

8.2 Indicadores de control de acciones

Control de Acciones de Producto.

Tal y como mencionamos anteriormente, este tipo de acciones están enfocadas principalmente a nivel de I+D, y los KPIs que nos permitirán hacer una medición y seguimiento de las mismas, están fundamentados en este concepto *(ver tabla 17 – Indicadores de Control de los Objetivos 1 y 2-)*. Sin embargo, a nivel de producto, también tendremos presente el hecho de emprender acciones que permitan conocer la opinión de los consumidores, clientes y potenciales, acerca de los productos con los que cuenta la empresa actualmente, así como los que tiene previsto desarrollar *(acción A1.1)*. De la misma manera, se pretende ampliar las garantías y beneficios adicionales al consumidor, a través de la optimización del servicio al cliente *(acción A4.1)*.

Los indicadores que nos permitirán controlar y hacer una medición de estas acciones, serán las encuestas de mercado (en el caso concreto de los nuevos lanzamientos –*ver Anexo 30.*-, tanto de productos como de formatos –*ver Anexo 31.*-), programadas en el plan de acciones. Ambas encuestas constan de diez *(10)* preguntas, con un tiempo estimado de 3 minutos para responderla. Se plantea recopilar las respuestas de las mismas a través del sitio web de la empresa, las distintas Redes Sociales, email y de manera manual en los PDV. De cara al análisis de resultados se segmentará la información de cada una de las preguntas, teniendo presente las percepciones y tendencias del porcentaje de los encuestados, para representar los resultados mediante un panel de control que mostrará un panorama con los valores más significativos a tener en cuenta.

También se realizará una encuesta que permita medir el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos ya existentes *(constan de diez preguntas, con un tiempo estimado de 2 minutos para responderla)*. Es importante para Dhul, tener muy presente que la felicidad de los clientes influye directamente en la longevidad de la empresa. Por tal motivo, mediante esta encuesta, se pretende obtener comentarios directos de los clientes y consumidores, que permitan medir el valor y la calidad de los productos de la marca, así como evaluar oportunidades de mejora *(ver Anexo 32.)*. De igual manera que las encuestas anteriores, el análisis de los resultados se realizará gracias a un panel de control que mostrará un panorama con los valores más significativos, pero, además, se tendrá en cuenta que la primera pregunta en concreto, permitirá medir la lealtad de los clientes –basada en las recomendaciones– a través de la herramienta **NPS** (*Net Promoter Score*).

Control de Acciones de Precio.

La principal acción de precio programada en este Plan de Marketing, es la de elevar el nivel de producción para generar economías en escala que permitan vender los productos a un precio más competitivo, con respecto a la competencia *(acción B1.1)*. En este sentido, los indicadores de control de volumen *(cantidades vendidas, facturación o Market Share, etc.)*, resultarán clave en el tablero de comando que medirá el desempeño comercial de la empresa. No obstante, se deberá tener en cuenta que el hecho de vender más, no significa necesariamente que la empresa incrementará sus ganancias, particularmente si consideramos a qué precios se logra el volumen adicional para contrarrestar, de alguna manera, los precios de Postres Reina y las MDD en su conjunto, como líderes del mercado y principal competencia. Por tal motivo, resultará conveniente jerarquizar los indicadores de rentabilidad en base a la contribución marginal y/o el margen bruto. Estos indicadores resultarán útiles tanto a nivel general, como a nivel de producto, cliente o región. Dado el volumen de producto que se pretende llegar a producir, inclusive, tal vez resulte conveniente llegar a medir la rentabilidad de cada transacción comercial; aplicando herramientas *(como Pocket Price Waterfall, por ejemplo)*, que permitan identificar todos los ajustes que sufre el precio de lista, hasta llegar al Pocket Price o precio de bolsillo, que representa lo efectivamente cobrado por la empresa en cada operación.

Otra de las acciones previstas a nivel a precios, que se pretende llevar a cabo en este plan es ofrecer descuentos a los clientes del 2x1 en productos de la gama "salud y placer" (*Dhul sin lactosa, La gama Gourmand y Me-UP!) (ver acción B2.1)*, concretamente. Los KPIs que medirán esta estrategia coinciden, por una parte, con los citados en el párrafo anterior y, por otra, con los de las promociones de productos; ya que, generalmente, estas son asociadas como una herramienta que permite conseguir un alto volumen de demanda en un periodo de tiempo determinado. Por tal motivo, es necesario que el distribuidor se comprometa con el lanzamiento y cumplimiento de esta oferta especial, según el calendario establecido y, de la misma manera, mantener un sistema de medición en las ventas generadas, con el objetivo de conocer el impacto de las promociones lanzadas y tener un control de las ganancias obtenidas durante el periodo de duración de la misma.

Control de Acciones de Distribución.

Las acciones de distribución que se pretenden llevar a cabo se centran, por una parte, en negociar con los grandes distribuidores, minoristas y establecer nuevos contactos con el circuito HORECA *(acción C1.1)*, y por otra, en implementar la Tienda Online de la web de Dhul y en redes sociales, como canal de distribución directo, y mantenerla actualizada periódicamente *(acción C2.1)*. Así, tácitamente, estas estrategias suponen la ejecución de una serie de acciones básicas y fundamentales a nivel de distribución y logística, que abarcan: desde el contacto con los distribuidores, cuestiones de almacenamiento y gestión de inventario, hasta el transporte y distribución en los PDV. Por tal motivo, su seguimiento deberá ser controlado y medido a fin de corroborar que se estén cumpliendo los objetivos marcados, y/o modificarlo si resulta necesario, para minimizar los errores en toda la cadena de valor. Se tendrán en cuenta:

- El incremento en el número de puntos de venta y distribución de los productos.
- El porcentaje de ventas que se genera a partir del canal de venta online y cada uno de los distribuidores con los que la empresa tiene negociaciones.
- El Coste unitario del transporte: costes de transporte / unidades producidas. Este también será referido a las ventas: costes de transporte / unidades vendidas.
- Entregas a tiempo: número de entregas a tiempo / número total de entregas.
- Indicadores de gestión logística de entrega y atención al cliente**.**
- Número de entregas perfectas / número de entregas totales.
- Coste medio de gestión de pedidos: coste gestión total pedidos / número de pedidos totales.
- Satisfacción del cliente.

Control de Acciones de Publicidad y Comunicación.

Dado que la estrategia de publicidad y comunicación planteada, engloba muchos tipos medios, espacios y formas de contactar con los usuarios, resulta necesario que los indicadores sean concretos, eficaces y fiables; estando estos alineados con los objetivos que se persiguen, a fin de ofrecer información relevante acerca del impacto de las acciones al abordar el Retorno sobre la Inversión *(ROI)*.

Para medir la eficiencia de la publicidad y la comunicación de Dhul en televisión, radio y prensa; se empleará:

- La comparación inputs-outputs-outcomes. Es un indicador básico que aporta información de valor, aunque de manera general. Es decir, permitirá comparar lo que se ha destinado a la estrategia publicitaria en medios tradicionales (costes), cuales han sido los resultados (cantidad de anuncios, nivel de aparición en medios) y los efectos en las ventas que han supuesto.
- El "Coste Por Mil" o cpm**.** Permite cuantificar lo que cuesta mostrar un anuncio a mil espectadores.

De cara a medir la publicidad y comunicación online, se emplearán:

- Anuncios en Google, el cpc o "Coste Por Clic". Proporcionarán información sobre cuántas personas han entrado a la página de Dhul, desde este buscador. En teoría, cuantos más clicks se obtengan, (aunque esto suponga más costes), se tendrán más potenciales clientes y, muy probablemente, más ventas**.**
- La tasa de conversión y la tasa de engament. La primera, permitirá conocer cuántas personas han realizado alguna acción en la página de la empresa, de entre todas las que la han visitado, mientras que, la segunda, mide el grado de fidelización de los seguidores.
- Para examinar el efecto de la publicidad en redes sociales, se contará con varios KPIs distintos para cada red social, analizando cada una de ellas por separado y considerar las diferentes formas de interacción.

    - En ***Twiter*** si se hace RT o se editado el tuit; el tipo de formato del tuit (cómo se coloca la combinación de texto, la URL y si hay foto); si genera que te empiezan a seguir; si te incluyen en una Lista y bajo qué nombre de la lista; si hay hashtags; si genera diálogo / comentario; cuál es el tono de los comentarios, su sentimiento (positivo, neutral, negativo); número de clicks en URLs; cual es el alcance que se ha logrado en difusión.
    - En ***Facebook*** más allá del número de fans y del número de 'Me gusta'/'No me gusta' se considerará si se comparte el contenido, si se comenta y su sentimiento, las páginas vistas, visualizaciones por pestaña y referencias externas, si genera tráfico a la web y enlaces salientes
    - En ***YouTube*** las suscripciones al canal, usuarios únicos, 'Me gusta'/'No me gusta', si genera comentarios y su sentimiento, si se comparte, si se reproduce total el visionado, el nivel de retención en el canal, de dónde viene el tráfico (web, redes sociales, buscador…).

Control de Acciones de Personas.

Se medirán y controlarán a partir de:

- La tasa de empleados que creen tener apoyo adecuado para lograr los objetivos marcados. Se realizará a partir de encuestas internas que permitan, además, detectar problemas estructurales y evaluar la necesidad de invertir en formación.
- El porcentaje de mejora de los programas de formación en los resultados. El cuál medirá que porcentaje de las ventas se ha debido a una mejora de la capacitación del personal y la atención al cliente. Este se verá reflejado gracias al porcentaje de ventas cerradas gracias a la intervención directa del personal de la empresa, o del punto de venta.

Control de Acciones de Procesos.

Dado que estas se refieren, a la implantación e instalación de un sistema inteligente de gestión de logística y stock y, un software CRM, así como el seguimiento y actualización de los mismos; las métricas que permitirán constatar el efecto de estas estrategias en el ROI, están relacionadas con las KPIs empleadas en las acciones de distribución (control de stock), asegurando que los acuerdos con los distribuidores se estén cumpliendo debidamente, y que el consumidor final tiene acceso a los productos en el tiempo y la forma establecida, así como la medición y seguimiento de las acciones relacionadas con la atención al cliente:

- Número de entregas perfectas / número de entregas totales.
- Coste medio de gestión de pedidos: coste gestión total pedidos / número de pedidos totales.
- Satisfacción del cliente.

Acciones de Prueba Física o Eficiencia.

Estas se centran, fundamentalmente, en incrementar la visibilidad de la marca y la tasa de conversión. Así a partir de estos KPIs, será posible llevar a cabo un seguimiento de las acciones y cuantificar el rendimiento de la empresa, a la vez que se valora la experiencia de los consumidores y su percepción de la marca:

- La Cuota de mercado. Esta será medida a partir de los ingresos generados.
- El Engagement. Se refiere a la retención y la satisfacción de los clientes. Se podrá medir a partir de encuestas de satisfacción y se expresará en forma de porcentaje.

9. PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia se refiere a una serie de medidas correctivas a aplicar, ante posibles desviaciones del Plan de Acción, en función de las estimaciones de escenarios previstos. Su intención es minimizar el tiempo de reacción y contribuir a la consecución de los objetivos planteados; por tal motivo, su planificación estratégica resulta fundamental, tanto desde el punto de vista empresarial como desde los diferentes departamentos y funciones.

Por tanto, el plan de contingencia será predictivo en la medida de posible, aunque, por otro lado, y dependiendo de las circunstancias, también podría ser reactivo.

9.1 Principales medidas correctoras

Se tendrá en cuenta que en el supuesto caso que el desarrollo de nuevos productos y formatos de packaging, la captación de nuevos clientes y el resto de acciones implementadas para lograr los objetivos; no produzcan los resultados esperados y establecidos durante dos meses consecutivos en cada uno de los periodos de duración de este plan de marketing, la persona asignada como responsable de la acción, procederá a analizar y detectar la naturaleza de la contingencia, a fin de proponer y valorar en la reunión mensual las acciones específicas a emprender para reconducir la situación. Las posibles medidas correctoras que se aplicarán según cada escenario, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 18. Acciones del plan de contingencia a aplicar, según el escenario.

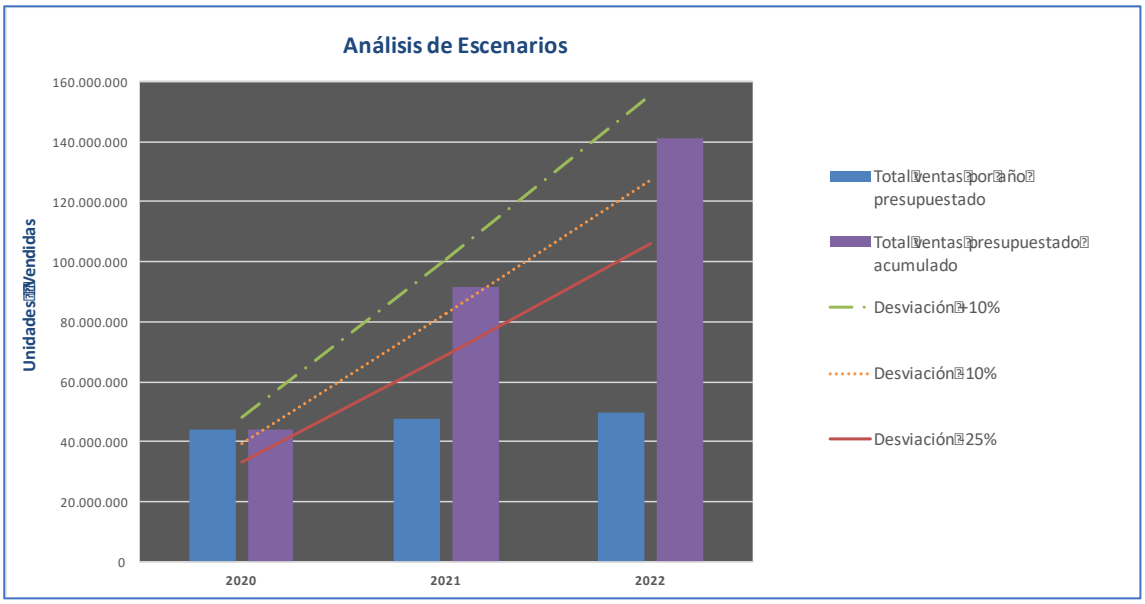
Desviación +10%	Desviación -10%	Desviación -25%
Implicaciones • Rotura de stock. • Cierre de la tienda online por falta de productos. • Impacto en imagen de la marca. Acciones • Mantener cierto volumen de productos sobre stock. • Las ventas esperadas en mes X se comparan con el mes X-2.	Implicaciones • Menos beneficios. • Menos notoriedad de marca. Acciones • Revisar la política de precios y el proceso de compra. • Ser mas activos en redes sociales y mailing	Implicaciones • Drástica caída de las ventas y los beneficios. • Baja notoriedad de marca. Acciones • Renegociar con proveedores y reducir los costes fijos. • Proponer un incremento de precio en el producto más demandado. • Reforzar la publicidad en internet y los medios de comunicación masivos.
APLICAR SIEMPRE	2 Meses Seguidos → APLICAR	1º Mes que pase → APLICAR

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas correctoras planteadas, están en concordancia con los ingresos por ventas, reflejados en la cuenta de resultados prevista de Dhul *(tabla 16)*. Sobre esta base, hemos analizado las acciones a emprender en tres posibles escenarios: un incremento en las ventas esperadas (+10%), y dos escenarios con decremento (-10 y 25% respectivamente).

Cabe decir que, de manera continua, si las puntuaciones en las encuestas de satisfacción no son las esperadas, se intentará potenciar las referencias de los productos y la imagen de la empresa mediante incentivos que permitan a los clientes existentes ser embajadores de la marca y recomienden los productos a familiares, amigos o conocidos. Además, si los indicadores de control establecidos para monitorizar el desarrollo de los objetivos de comunicación no son los adecuados, se procederá a rediseñar y mejorar las estrategias de comunicación en los distintos canales, bien sea generando más tráfico al sitio web de la empresa, o consiguiendo un mayor impacto en los puntos de venta.

Gráfico 5. Escenario y planes de contingencia, según la cuenta de resultados prevista de Dhul.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El interés por comprender la importancia estratégica y las ventajas que presenta el I+D, en el mercado de los postres lácteos frescos; ha emergido del hecho de que, innovar, supone para las empresas volver al origen que justifica su existencia como organización: el cliente. Así, sugiere el desarrollo de valores que fortalezcan su sentido de pertenencia, lealtad y confianza, a fin de conseguir un posicionamiento diferenciado y exclusivo en la mente de los mismos; que garantice la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

A pesar de que, en el sector de los Postres Lácteos Frescos, los productos son muy similares, estos no son idénticos, y se diferencian según las distintas marcas, siendo sustitutivos cercanos entre sí. Este mercado no resulta demasiado atractivo, debido a la dificultad de las barreras de entrada para nuevos competidores que tengan intensión de conseguir una buena cuota del mercado. Las empresas que conforman y dominan ampliamente este sector, son de gran tamaño y llevan mucho tiempo en él, por lo que supone grandes dificultades para las más pequeñas. Además, las economías de escala y la curva de experiencia son las principales fuentes de ventaja competitiva para las empresas que dominan el sector, aunque no las únicas.

En este trabajo se ha querido dejar en evidencia las ventajas competitivas sostenibles que han llevado a Dhul a ser una marca referente en el mercado de los Postres Lácteos Frescos en España. La empresa cuenta con 2 líneas de negocio bien definidas *(yogures y postres)*, pero hemos centrado el análisis en la división dedicada a los Postres, porque es la que mayores beneficios reporta y es el Core Business de la empresa.

La identificación de Dhul con el mercado de postres es tal, que el consumidor tiene muy presente la marca, e incluso la asocia directamente con su producto estrella: El Flan de Huevo al Baño María, siendo una de las empresas líderes del sector *(en un mercado concentrado y dominado por un grupo reducido de empresas)*.

Dado el importante crecimiento de las marcas blancas o de distribución con una estrategia basada en ofrecer este tipo de productos al precio más bajo posible, Dhul se ha visto afectada de cara a mantener su posición competitiva, debido a que su precio es sensiblemente superior al de estas marcas; el cuál surge como consecuencia de la estrategia de diferenciación que lleva a cabo. Sin embargo, esta diferenciación, hace que los postres de Dhul sean vistos de una calidad superior, mejor valorados y que a los clientes no les importe pagar un mayor precio con respecto a los competidores.

El origen de estas fuentes de ventaja competitiva lo encontramos en la cadena de valor de Dhul. Actividades tales como la constante investigación para desarrollar nuevos productos y mejorar los ya existentes, la innovación, la integración con los proveedores, o la realización de campañas publicitarias para dar a conocer los productos; tienen consecuencia directa en la creación de fuentes de ventaja competitivas.

Así pues, en un mercado en el que para el cliente los costes de cambiar de una marca a otra son mínimos; la fidelidad y la imagen de marca resultan ser elementos imprescindibles. Por tanto, estar presente en el mayor número de canales de distribución posibles, resulta determinante.

Para la realización de este proyecto, hemos tenido en cuenta el ciclo de vida de los productos, especialmente los Postres Familiares de Dhul *(Flan de Vainilla, Natillas y Arroz con Leche)*, que son los Productos Perro de la marca y, por tanto, resulta necesario modificarlos y/o mejorarlos, para que vuelvan a ser atractivos para los consumidores, y competitivos en el mercado. Así, las estrategias propuestas están enfocadas en ofrecer productos más saludables y en línea con la tendencia del mercado, así como con los deseos y necesidades de los clientes y consumidores; gracias a los avances y desarrollos tecnológicos en los que está invirtiendo la empresa.

A pesar de que los envases que emplea actualmente la marca se pueden reciclar, debemos tener en cuenta que los europeos, que son los mayores consumidores de productos lácteos del mundo, apenas se deshacen correctamente de entre un 10 y un 15% del total, es por ello que se propone implantar un packaging diferenciador biodegradable, que contribuya, además, con el mejoramiento del medio ambiente e impulse la economía circular de los envases y que, a su vez, sea una muestra más del compromiso que tiene Dhul con el medio ambiente, además de ser coherente con el tipo de producto que comercializa la empresa.

Hemos tenido muy presente que el consumo de productos ecológicos continúa experimentando un importante crecimiento y, dado el nivel de competitividad que hay en el sector y al ciclo de vida en que se encuentran los productos; resultaría necesario establecer un nivel de precios más competitivo. No se pretende alcanzar el nivel de Postres Reina *(líder del mercado de Postres Lácteos en España)*, o de las MDD; pero si encontrar una alternativa que permita reducir la brecha de precio existente entre Dhul y la competencia. Así, se propone emplear economías de escala que permitan ofrecer los productos a un precio más competitivo. Es decir, intentar producir al menor coste posible, ya que a mayor cantidad de productos que Dhul fabrica, el coste unitario desciende, lo que influye en el precio. Sin embargo, todo esto debe llevarse a cabo manteniendo la misma calidad, y que la imagen de la marca siga teniendo un alto valor añadido.

La estrategia de distribución, por su parte, está en conjunción con las demás acciones y resulta de gran importancia, ya que de su acierto dependerá, en gran parte, el éxito del producto en el mercado. Así, se plantea una distribución intensiva; dado que, al tratarse de productos de compra habitual, deben estar al alcance del consumidor en el mayor número de establecimientos posibles.

Actualmente, Dhul emplea un canal de distribución corto, ya que la empresa fabrica los Postres y los distribuye directamente a los establecimientos para su posterior venta a los clientes, así, en este Plan de Marketing se ha propuesto incluir la tienda online, como canal de distribución adicional, para hacer llegar los productos a los consumidores.

Con respecto a las acciones de comunicación, se pretende seguir la misma línea que ha mantenido la empresa de cara al lanzamiento de nuevos productos (*campañas publicitarias, presencia en medios de comunicación, etc.)*. Sin embargo, resulta necesario hacer un mayor esfuerzo en las Redes Sociales y fomentar el Marketing Relacional a través de las mismas. En este sentido se ha propuesto la inclusión de Twitter como Red Social adicional, así como otras estrategias de marketing directo que permitan a la marca tener un contacto cercano con sus clientes, a través de e-mails, su página web o el centro de atención al consumidor.

Una empresa como Dhul, que opera en el sector del gran consumo, tienen un nivel de ventas relativamente previsible, ya que hay cierta inercia asociada al hábito de los consumidores *(aunque sus gustos y necesidades sean cambiantes)*. Dhul tiene su foco en la creación de nuevas categorias de productos más saludables con base en el avance en I+D, y el crecimiento de su cuota de mercado para volver a ser líder en el conjunto de flanes, teniendo siempre presente la tendencia del mercado y los gustos y necesidades de los consumidores; por tanto, hemos considerado variables tanto del Macroentorno, como del Microentorno de la empresa; de cara a predecir las ventas esperadas por la compañía. Así, podríamos decir que Dhul es una empresa que invierte en este apartado, aunque sea de una manera modesta en comparación con otras empresas del sector *(como por ejemplo Postres Reina o Danone).*

Cabe decir que, en el contexto actual, la situación política, económica y social, genera un clima de inestabilidad que complica el dinamismo y el crecimiento de la economía. Por tanto, Los objetivos fijados y las estrategias diseñadas para lograrlos están perfectamente alineados con las oportunidades actuales en el sector y con las carencias detectadas en el análisis del entorno de la empresa.

Desde el punto de vista económico, el planteamiento realizado muestra la viabilidad del Plan de Marketing cuya evidencia se puede constatar, bien sea en términos de recuperación de la inversión, como en su repercusión en las ventas y la proyección en la Cuenta de Resultados.

Es recomendable que Dhul adopte las medidas establecidas en el calendario de acciones, ya que están pensadas para seguir un modelo de crecimiento basado principalmente en la innovación y desarrollo de nuevos productos y, la fidelización de los clientes y consumidores. Sin embargo, en caso de no conseguir los resultados esperados en alguno de los objetivos marcados, se recomienda adoptar las medidas planteadas en el plan de contingencia, además de mantener los canales de comunicación online como herramienta para seguir fortaleciendo la imagen de la empresa y el contacto con su público.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

A partir de las conclusiones extraídas en este Trabajo Final de Grado, se plantean una serie de implicaciones que puedan contribuir a la mejora de la gestión de la empresa, mediante el desarrollo adecuado del Plan de Marketing.

Para Dhul, la utilidad de este Plan de Marketing supone ofrecer novedades y mejoras a nivel de avance y desarrollo en sus productos; las cuales se traducirían en una manera de retener a sus clientes y consumidores actuales y atraer a potenciales, sin que estos deban renunciar a las ventajas que ya disponen con los Postres Lácteos de Dhul *(tradición, calidad, naturalidad, frescura…)*. Esta fidelización ayuda a mantener la estabilidad financiera de la empresa, reduce las amenazas de una competencia y fortalece la imagen de la marca.

El Plan de Marketing elaborado para los Postres Lácteos de Dhul, está constituido por una serie de análisis profundos, acerca de las estrategias e instrumentos óptimos y necesarios para convertir los avances tecnológicos y el desarrollo de nuevos productos, así como las economías en escala y las relaciones con los clientes; en elementos prioritarios de cara a que la empresa pueda seguir manteniendo una posición competitiva en el mercado español. En este sentido, el plan tiene validez si el propósito de otras empresas y fabricantes, es convertir la innovación en el eje de su gestión empresarial, desarrollando nuevos sabores y variedades en productos cada vez más sofisticados, capaces de satisfacer la demanda del mercado y seguir las tendencias observadas durante los últimos años, en donde los consumidores buscan más variedad y autenticidad en alternativas más saludables, o con menos calorías, dentro de un mundo de placer o capricho.

Así, el contenido de este estudio puede utilizarse como base para empresas del sector de la distribución y gran consumo, que buscan caracterizarse por una cultura orientada al I+D, el cliente y ventajas competitivas como la tradición y frescura; a fin de incrementar sus ventas e impulsar el crecimiento y expansión de la empresa, con la visión de consolidar su participación en el mercado aportando un valor real a los clientes y consumidores.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

Si bien es cierto que no formo parte de la plantilla de Dhul, o del Grupo Andros; he tenido acceso a cierta información oficial *(más no confidencial)*, gracias al apoyo y colaboración de Dña. Carmen Rodríguez-Trujillo, Directora de Marketing del Grupo Andros en España; quién además de guiarme con su constatada experiencia en el sector, me ha facilitado informes y cifras publicadas, concernientes al mercado y la empresa en sí, a los cuales habría sido muy difícil acceder. Por lo tanto, los datos aportados en las tablas, gráficos y cifras financieras; son el resultado de una información actualizada y fiable.

Sin embargo, he tenido ciertas limitaciones a la hora de investigar la competencia, con respecto a las inversiones realizadas y el presupuesto disponible, en materia de las diferentes acciones que conforman el marketing mix. Este hecho se ha debido a que son datos muy confidenciales para las empresas, ya que contribuyen al desarrollo de sus ventajas competitivas y a consolidar su posición en el mercado como referentes del sector de los Postres Lácteos Frescos en España.

No obstante, fue posible acceder a fuentes documentales de organizaciones, así como a los principales informes, encuestas y estudios que publican informaciones sobre las empresas del sector de postres lácteos en España, extrapolando e interpretando los resultados obtenidos para solventar la situación.

En cualquier caso, desde el posicionamiento de las empresas dedicadas al gran consumo, no ha sido demasiado difícil tener acceso a estudios recientes que valoren la percepción de los consumidores sobre las diferentes marcas o empresas; un hecho que ha facilitado el análisis de los movimientos del sector de los Postres Lácteos Frescos en España, en los últimos años.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Al realizar este apartado, recordé como hace 4 años me encontraba algo incierta a matricularme a la universidad, ya que lo asociaba, casi en exclusiva, con la juventud y otra etapa de la vida, en donde a los 33 años y, sobre todo, con obligaciones familiares; retomar los estudios me parecía un despropósito. Sin embargo, en un mundo de cambio constante, decidí superar las muchas barreras, y reencauzar mi vida profesional con una titulación oficial que me apasionase y proporcionara las herramientas para enfrentar grandes desafíos, tanto a nivel personal, como académico y profesional.

Si bien cuento con una amplia experiencia laboral a nivel administrativo y en el departamento de marketing, tanto en empresas nacionales como multinacionales, la evolución académica y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y durante el desarrollo de este TFG, me permitirán contribuir al desarrollo y puesta en práctica de iniciativas de gran valor para las corporaciones, e incluso para la sociedad; en el ámbito objeto de estudio, ya que es un contexto en el que me encuentro inmersa y de gran interés para mí.

La presente tesis constituye un proceso de investigación en el que han participado, de un modo u otro, numerosas personas. Sin su apoyo y sus ánimos esta investigación no habría sido posible y a ellas quiero expresar mi eterno agradecimiento en estas páginas.

En primer lugar, quiero dar gracias a mi esposo Pietro, y a mis hijos: Luisa y Alessandro, porque a pesar de las dificultades me han dado siempre el apoyo y los ánimos necesarios en momentos en los que sentía que no iba a poder alcanzar esta meta. También quiero agradecer a mi padre Alarico, por sus consejos y palabras motivadoras para incentivarme a seguir siempre hacia adelante. Gran parte de este logro también se lo debo al Papá Lorenzo y a mis cuñados: Gigi, Caterina y Marío; quiénes me han acogido lejos de mi tierra, y con su continuo soporte e interés por mi desarrollo personal y profesional han hecho que todo este sacrificio valga la pena. Pero muy especialmente hacer un reconocimiento a mis madres: Elsis y Luisa; quienes, a pesar de su desaparición física, me guían y siguen cada uno de mis pasos desde donde quiera que se encuentren. Gracias por estar a mí lado y confiar en mí en todo momento.

También me encuentro profundamente agradecida con Doña Carmen Rodríguez-Trujillo, quién se encuentra al frente del Departamento de Marketing del Grupo Andros España, y que con su esfuerzo y compromiso ha sabido, no solo documentarme, sino aportarme su visión y gran bagaje empresarial, para realizar un trabajo de calidad y hacer un sueño realidad.

De la misma manera, quiero extender mi más sincero agradecimiento a mi tutora del TFG, Mariona Iglesias Huix, por ser una fuente apoyo y estímulo a lo largo de este viaje, así como al resto de profesores de los estudios de Marketing e Investigación de Mercados de la UOC, por su admirable labor y los conocimientos que me han aportado, los cuales quedan plasmados en este documento.

¡Gracias a todos, sin vosotros… sencillamente no habría sido posible!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andros - La force du fruit. Recuperado de: https://www.andros.fr/

AECOC. (2019). *AECOC | La asociación de fabricantes y distribuidores*. [online] Available at: https://www.aecoc.es/

Agro Información. (2017). *La frescura de sus ingredientes, protagonista de la nueva campaña de Flan de Huevo Dhul*. [online] Available at: http://www.agroinformacion.com/la-frescura-ingredientes-protagonista-la-nueva-campana-flan-huevo-dhul/

Alimarket (2019). *Entra en vigor la normativa de etiquetado de lácteos - Noticias de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial*. [online] Available at: https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/291633/entra-en-vigor-la-normativa-de-etiquetado-de-lacteos

Baños, A. *5 acciones inmediatas para tomar el control de los precios* - Fijaciondeprecios.com | Ariel Baños. Retrieved from https://www.fijaciondeprecios.com/tomar-el-control-de-los-precios-inmediato/

BOE (2018). *Real Decreto 1181/2018, relativo a la indicación del origen de la leche utilizada como ingrediente en el etiquetado de la leche y los productos lácteos.* [online] Available at: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-12837

BOE (2019). *Real Decreto 1087/2005 Catálogo nacional de Cualificaciones Profesionales*. [online] Available at: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-16420

Bolinches, C. (2018). *La 'reina' de los postres es murciana*. [online] El Confidencial. Available at: https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-26/la-reina-de-los-postres-es-murciana_80329/

Bonne-maman (2019). *Bonne Maman - De nuestro corazón a tu mesa*. [online] Available at: http://www.bonne-maman.es/

Cañizares León, J. (2018). Control y seguimiento de un plan de marketing | Piano Marketing. Retrieved from https://www.pianomarketing.es/control-seguimiento-plan-marketing/

Carrefour (2019). *Carrefour: Ofertas en Electrónica, Moda, Alimentación, Informática y mucho más*. [online] Available at: https://www.carrefour.es/

Celada, E. ¿Cuáles son los mejores flanes de huevo envasados? Recuperado de: https://www.conmuchagula.com/cuales-son-los-mejores-flanes-de-huevo-envasados/

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2019). *Indice de Confianza del Consumidor - febrero 2019*. [online] Available at: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2019/ICC_02-19_3241.pdf

CIDAF, Centro de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional. (2019). *CIDAF*. [online] Available at: http://cidaf.es/

Control Publicidad (2017). *Flan de huevo Dhul presume de huevos extra frescos Campañas | Control*. [online] Available at: http://controlpublicidad.com/flan-de-huevo-dhul-presume-de-huevos-extra-frescos/

Corporate Danone (2019). *Danone*. [online] Available at: http://corporate.danone.es/ [Accessed 26 Mar. 2019].

Crea tu encuesta. (2019). Retrieved from https://es.surveymonkey.com/home/?ut_source=header

Datos Macro (2019). *IPC de España IPC General 2019*. [online] Available at: https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sector=IPC+General&sc=IPC-IG

Datos Macro (2019). *PIB de España - Producto Interior Bruto 2018*. [online] Available at: https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2019

Dhul (2019). *Dhul*. [online] Available at: http://www.dhul.es/dhul-es/

Dhul desafía a la crisis y al embargo y saca al mercado dos nuevos productos. (2011). Recuperado de: https://www.granadahoy.com/granada/Dhul-desafia-embargo-mercado-productos_0_520747983.html

Dhul, propiedad de Nueva Rumasa, tiene un agujero patrimonial de 618 millones. (2011). Recuperado de: https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/dhul-propiedad-de-nueva-rumasa-tiene-un-agujero-patrimonial-de-618-millones_dGsv0g9o2AvhDZOfOkjqe6/

Dia Corporate (2019). *DIA Corporate*. [online] Available at: https://www.diacorporate.com/es/

Durán, E. (2019). *El precio de los frescos lastró la demanda del gran consumo en 2018 - Noticias de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial*. [online] Alimarket.es. Available at: https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/292275/el-precio-de-los-frescos-lastro-la-demanda-del-gran-consumo-en-2018

Envejecimiento.csic.es. (2019). *Pirámide de población de España.*. [online] Available at: http://envejecimiento.csic.es/estadisticas/graficos-dinamicos/graficos/piramide-espanya.html

Eroski. (2019). *Ofertas en frescos, alimentación y electrónica en EROSKI*. [online] Available at: http://www.eroski.es/

Eur-Lex Europa. (n.d.). *DIRECTIVA 2010/69/UE, por la que se modifican los anexos de la Directiva 95/2/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a aditivos alimentarios distintos de los colorantes y edulcorantes*. [online] Available at: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:279:0022:0031:ES:PDF

Europa Press (2018). *Los impuestos que planea cambiar Sánchez*. [online] Available at: https://www.europapress.es/economia/noticia-impuestos-planea-cambiar-sanchez-20180912115659.html

Fernández, S., & Robledano, C. (2017). Dhul entra a formar parte del patronato de la Fundación CIDAF de Granada. Recuperado de: https://canal.ugr.es/noticia/dhul-parte-patronato-cidaf-granada/

Ferrari, J. (2017). *Los españoles beben cada vez menos leche y comen más productos lácteos*. [online] 20minutos.es - Últimas Noticias. Available at: https://www.20minutos.es/noticia/3014922/0/leche-productos-lacteos-consumo-asturiana-danone-mercadona/#xtor=AD-15&xts=467263

Folch, J. (2018). *Las marcas españolas impulsan la cesta de la compra*. [online] Kantarworldpanel.com. Available at: https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Brand-Footprint-2018-Las-marcas-de-gran-consumo-mas-elegidas

García, F. (2018). *El Gran Consumo crece un 1,3% en 2017*. [online] Kantarworldpanel.com. Available at: https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-13-en-2017#

García, F. (2019). *Balance de la Distribución y Gran Consumo 2018*. [online] Kantarworldpanel.com. Available at: https://www.kantarworldpanel.com/es/Eventos/balance-de-la-distribucion-y-el-gran-consumo

García, N. (2017). *Danone, el yogur saludable que traspasa fronteras.* [online] Eleconomista.es. Available at: https://www.eleconomista.es/empresas-centenarias/noticias/8260221/03/17/Danone-el-yogur-saludable-que-traspasa-fronteras.html

Gómez, M. (2019). *España cierra 2018 con la mayor creación de empleo en 12 años*. [online] EL PAÍS. Available at: https://elpais.com/economia/2019/01/29/actualidad/1548748073_970114.html

Hernández-Díaz, A. (2013). De 4ps a 7ps del Marketing. Retrieved from https://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/

Ideal. (2018). *¿Qué hay detrás del postre más popular y 'granadino' de Lidl? El dato que debes saber*. [online] Available at: https://www.ideal.es/sociedad/consumo/detras-postre-popular-lidl-20180309122243-nt.html

Ideal. (2018). *¿Qué hay realmente tras la marca blanca de los yogures de Mercadona, Corte Inglés y Dia?* [online] Available at: https://www.ideal.es/sociedad/consumo/realmente-tras-marca-blanca-yogures-mercadona-dia-20180410115120-nt.html

INE (2019). *Notas de Prensa - Cifras de Población (CP) a 1 de julio de 2018*. [online] Available at: http://www.ine.es/prensa/cp_j2018_p.pdf

INE (2019). *Notas de Prensa - Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados*. [online] Available at: https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0418a.pdf

INE (2019). *Notas de Prensa - Encuesta continua de hogares en España*. [online] Available at: https://www.ine.es/prensa/ech_2017.pdf

INE (2019). *Notas de Prensa - Encuesta de Población Activa (EPA)*. [online] Available at: https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0418.pdf

INE (2019). *Notas de Prensa - Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)*. [online] Available at: https://www.ine.es/prensa/epf_2017.pdf

IPMARK. (2016). *Dhul apuesta por el marketing colaborativo*. [online] Available at: https://ipmark.com/marketing-colaborativo-dhul-sin-lactosa/

La francesa Andros se hace con la fábrica y los activos de Dhul. (2013). Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/09/30/empresas/1380555177_215416.html

La Vanguardia. (2019). *Mercadona cambia su modelo de proveedores de marcas blancas*. [online] Available at: https://www.lavanguardia.com/economia/20190110/454064928654/mercadona-modelo-proveedores-marca-blanca-hacendado.html

MAPA (2019). *Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas*. [online] Available at: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/

MAPA (2019). *Principales disposiciones aplicables a la leche y los productos lácteos*. [online] Available at: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/legislacion/recopilaciones-legislativas-monograficas/leche_y_p_lacteos.aspx

Marketing: El ciclo de vida de los productos y la importancia de innovar. (2011). Retrieved from https://www.rankia.com/blog/mundodelaempresa/1110194-marketing-ciclo-vida-productos-importancia-innovar

Martínez Moneo, A. (2018). C84 - Grupo Andros - Jorge Egui, consejero delegado. Recuperado de: https://www.aecoc.es/entrevistas/c84-grupo-andros-jorge-egui-consejero-delegado/

Mercadona (2019). *Mercadona*. [online] Available at: https://www.mercadona.es/

Miranda, F. (2000). El proceso de diseño y desarrollo de productos. Retrieved from http://ciberconta.unizar.es/leccion/desapro/100.htm

Nueva Rumasa. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_Rumasa

Pérez, B. (2018). *Tendencias en alimentación*. [online] Ainia.es. Available at: https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/

Postres Montero. (2019). *Postres Montero*. [online] Available at: https://monteroalimentacion.es/

Postres Reina (2019) Tienda Online. *Postres Reina.* [online] Available at: https://tiendaonline.postresreina.com/

Resa, S. (2016). Recuperado de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/231/1484772739_los_postres_lacteos_crecen_con_innovacion_en_nuevos_sabores_y_variedades.pdf

Rodríguez, J. (2017). Informe 2017 sobre el sector de yogures y postres lácteos en España - Informes y reportajes de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. Recuperado de: https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/256338/informe-2017-sobre-el-sector-de-yogures-y-postres-lacteos-en-espana

Rodríguez, J. (2018). Danone amplía su relación con Schreiber, interproveedor de Mercadona - Noticias de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. [online] Alimarket.es. Available at: https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/269941/danone-amplia-su-relacion-con-schreiber--interproveedor-de-mercadona

Rodríguez, J. (2018). Danone se lanza a la conquista del flan con una nueva marca - Noticias de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. Recuperado de: https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/263060/danone-se-lanza-a-la-conquista-del-flan-con-una-nueva-marca

Rodríguez, J. (2018). Informe 2018 del sector de yogures y postres lácteos - Informes y reportajes de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. Recuperado de: https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/288961/informe-2018-del-sector-de-yogures-y-postres-lacteos

Rodríguez, J. (2018). La líder del sector de postres levantará una cuarta planta en la Península. [online] Alimarket.es. Available at: https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/289415/la-lider-del-sector-de-postres-levantara-una-cuarta-planta-en-la-peninsula

Sánchez Urbina, M. (2016). INDICADORES (KPIs) DE UN DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/indicadores-kpis-de-un-departamento-innovaci%C3%B3n-mario-s%C3%A1nchez-urbina/

Sara, N. (2014). Cómo medir el contenido y estrategia de comunicación. Retrieved from https://nataliasara.com/2014/11/06/como-medir-el-contenido-y-estrategia-de-comunicacion/

Serrano, L. (2017). ¿Por qué es importante el Material POP en tu estrategia de Trade Marketing? Retrieved from https://www.informabtl.com/por-que-es-importante-el-material-pop-en-tu-estrategia-de-trade-marketing/

Serrano, L. (2017). 3 Estrategias en anaquel para elevar tus ventas - Revista InformaBTL. Retrieved from https://www.informabtl.com/3-estrategias-en-anaquel-para-elevar-tus-ventas/

Sopeltseva, A. Use the Pricing Waterfall to Drive Profits. Retrieved from https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/use-the-pricing-waterfall-to-drive-profits/

Soto, M. (2017). 4 KPIs de inventario indispensables en retail. Retrieved from https://blog.wivoanalytics.com/4-kpi-de-inventario-indispensables-en-retail