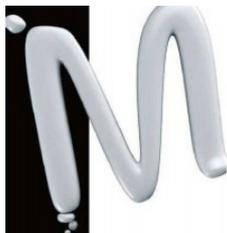
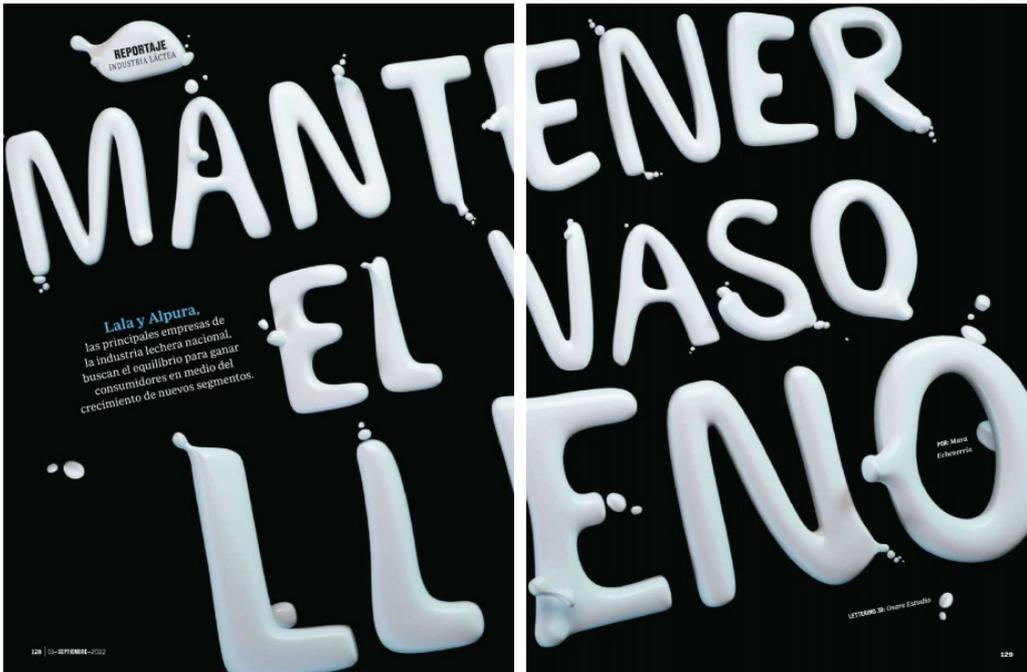


Fecha 31.08.2022	Sección Revista	Página 6-128-132
----------------------------	---------------------------	----------------------------

**INDUSTRIA LÁCTEA
MÁS QUE LECHE**
Lala y Alpura innovan en su
portafolio para mantener el
vaso lleno.



México es el país con el mayor número de personas que han elegido no consumir productos de origen animal de América Latina. Casi uno de cada cinco mexicanos es vegetariano y 9% son veganos, según cifras de Nielsen. El potencial de consumidores crece si se suman a quienes han dejado la lactosa por motivos de salud.



Continúa en siguiente hoja

Página 1 de 4
\$ 693000.00
Tam: 2200 cm2

Fecha	Sección	Página
31.08.2022	Revista	6-128-132

Es el caso de Paulina Corona. No tiene un diagnóstico que confirme una posible intolerancia a la lactosa, pero, hace un par de años, empezó a notar que no le sentaba bien. “Me gusta mucho, pero me sentía horrible cuando la bebía, hasta que comencé a tomar las alternativas de almendra o soya”, dice. A pesar del mayor costo, en comparación con la leche tradicional, Corona va probando las alternativas que llegan al mercado, entre las que ya se encuentran las de las grandes productoras de leche del país.

Captar a estos compradores que buscan una opción para dietas sin lactosa, o porque son veganos o vegetarianos, es una puerta abierta para las empresas de lácteos a un segmento que cerró con un valor global de 24,000 millones de dólares en 2021 y que se espera que llegue a los 49,000 mdd en 2028, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, que mide el retorno de inversión) de 10% de 2022 a 2028, de acuerdo con Global Market Insights.

Pero, por ahora, que las empresas dejen de lado la producción de leche de vaca es impensable. La primera bebida vegetal llegó al mercado mexicano hace cerca de 20 años y en la actualidad tiene una

penetración de 1% en los hogares del país, explica Adrián Ávalos, Out of Home & Usage Food Manager de la división Worldpanel de Kantar México.

Aunque cada una de las marcas recorre caminos diferentes, el objetivo es mantener las ventas en un mercado cada vez más competido, donde la leche de vaca ya comparte espacio en el anaquel con bebidas de soya, coco o avena, que se abren paso entre los consumidores de mayor poder adquisitivo.

REJUVENECER Y GANAR MERCADO

Alpura, con 50 años en el mercado, quiere sumar entre sus compradores a los consumidores más jóvenes y para ello reclutó a un veterano de la industria de los vinos y las barricas, François Bouyra, quien asumió la dirección de Grupo **Alpura** en 2021, luego de trabajar durante años en Casa Pedro Domecq y Pernod Ricard. Tras su llegada, reconoció que la marca se había quedado “un poco rezagada” en cuanto a atributos mercadológicos, así que una de sus misiones sería buscar la fórmula para rejuvenecerla y obtener resultados a largo plazo.

Desde entonces, la empresa ha avanzado un buen tramo. En octubre de 2021, contrató a la agencia de publicidad Rock, que ha liderado campañas exitosas de marcas como Tecate y Oxxo, y que para **Alpura** desarrolló la campaña ‘Pasión por la leche’, con el objetivo de retomar los orígenes de la marca y destacar los procesos de fabricación de los productos de su portafolio.

Adrián Varela, director de Marketing de Grupo **Alpura**, explica que la compañía delineó un plan a tres años para posicionar el portafolio de productos que, además de la leche, incluye yogur, cremas y quesos. “La penetración de marca en el *target* joven con la campaña creció casi 20% y vamos ganando participación de mercado en todas las categorías”, dice.

El siguiente paso fue el segmento de leches alternativas sin proteína animal, un segmento que, según datos de Fortune

Business Insights, creció 13% en el último año. Pero, a diferencia de lo que ocurría en el pasado, cuando el mercado consumía lo que las marcas ponían en los anaqueles sin tener voz ni voto, ahora **Alpura** está atenta a lo que los consumidores quieren ver en su visita al supermercado.

La empresa debutó en el mercado de las leches vegetales en mayo, con su línea Seeds, bajo la cual ofrece bebidas de coco y almendras. “No entramos en esta categoría para jugar a la comidita, entramos porque estamos convencidos de que el producto que tenemos tendrá una participación relevante en los próximos 24 meses”, dice Bouyra. “Ahora estamos empezando, la base es chiquita, pero esperamos tener una participación de doble dígito”, añade.

Jonathan Mata, director de Trade Marketing de **Alpura**, explica que la empresa, a través del departamento de Business Intelligence –que capta y proporciona los *insights* del mercado al área de desarrollo de producto–, ha puesto al consumidor en el centro del desarrollo de nuevas fórmulas, empaques y marcas. “Tenemos la labor de

conectar con los consumidores de manera emocional y romper así algunas barreras”, dice Mata. “En el norte del país, por ejemplo, donde hay una oportunidad para **Alpura**, no es fácil entrar. El consumidor está muy arraigado a las marcas locales. Pero falta que nos prueben, que se emocionen con la parte emotiva de la publicidad para que empiece la magia de preferir **Alpura**”, agrega.

Para Juan Manuel Ramírez, director de Posgrados de la Escuela Bancaria Comercial (EBC), las campañas de mercadotecnia que le “pegan al corazón del consumidor para llegar a la cabeza” son las que generan ingresos. “Hacerlo con un enfoque orgánico le va a permitir [a **Alpura**] posicionarse, entrar en nuevos nichos y dejar de ser percibida como ‘una marca de la abuelita’”, dice.

“Nos emociona encontrar oportunidades de crecimiento, es parte de esta nueva cultura que estamos construyendo, además de ser más agresivos con el mercado”, apunta Varela.

LALA: LA DIVERSIFICACIÓN DE SU PORTAFOLIO

Grupo **Lala** también ha optado por la diversificación y ha ido más allá de la leche y sus derivados. La compañía desplegó una estrategia muy agresiva para llevar al mercado nuevos productos entre 2018 y 2019, cuando Mauricio Leyva dirigía la compañía. Sin embargo, los analistas criticaron que fueron demasiadas novedades lanzadas en muy poco tiempo y no lograron dar un impulso a las ventas, mientras que los gastos golpearon el resto de rubros. En el cuarto trimestre de 2019, el flujo operativo o Ebitda retrocedió 27.5% y la utilidad neta cayó 86.5%. A finales de ese año, **Lala** anunció la salida de Leyva.

Y fue en el primer trimestre de 2020 cuando la empresa llamó a la dirección a un viejo conocido: Arquímedes Celis, quien anunciaba un ajuste en el portafolio en sus primeros movimientos a su regreso a la cabeza de la empresa que había dirigido por 14 años, hasta 2015.

Continúa en siguiente hoja

Página 2 de 4

Fecha 31.08.2022	Sección Revista	Página 6-128-132
----------------------------	---------------------------	----------------------------

La compañía decidió dejar en el mercado su línea de yogur griego y Vita, la marca de sus bebidas de almendras, arroz, coco y nuez, y que consolidó en 2019, al cerrar una alianza con Blue Diamond Growers, que le permitió ampliar su oferta de bebidas de almendras. Ya con el ajuste en sus productos, en abril de 2021, la empresa lanzó 11 nuevos para fortalecer su presencia en el sector de las carnes frías bajo la marca **Lala Plenia**.

“Definitivamente, optimizar y quedarse con un portafolio relevante es prioridad, pero en el caso de carnes frías tenemos todo por crecer, y por eso generamos un equipo abocado al desarrollo de este negocio”, dijo durante la presentación Miguel Fuertes, vicepresidente comercial y de nuevos negocios de la empresa.

Para Carlos Hermosillo, analista independiente, aún no están claros los alcances del regreso de Celis, debido al contexto pandémico y de inflación, “aunque en términos de la estrategia, su conocimiento de la empresa y el mercado, los ajustes son favorables para que eventualmente veamos a **Lala** mostrar mejores resultados. Enfocarse en menores presentaciones y mercados será bueno para recuperar la rentabilidad, y ya después, retomar el enfoque en crecer”, dice.

En mayo de 2021, la empresa anunció su intención de salir de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y, si bien no reveló la razón, la decisión ocurre en un contexto de baja bursatilidad. Hasta el cierre de esta edición, el grupo lechero adquirió ya el 99.9% de sus papeles en el mercado accionario y está a la espera de la autorización por parte de la **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**.

Los analistas han dejado ver que apartarse de la lupa del regulador bancario y no tener que pagar comisiones a la BMV podrían abonar en los esfuerzos de la compañía por recapitalizarse y navegar mejor en las agitadas aguas de la inflación. Grupo **Lala** no estuvo disponible para una entrevista hasta el cierre de este reportaje.

Marco Montañez, subdirector de Análisis de Vector Casa de Bolsa, comenta que al volverse una empresa privada, tendrá más libertad para tomar decisiones, equivocarse y rectificar sin que eso afecte su desempeño financiero. Pero esta nueva libertad estará acompañada de un reto. “La empresa deberá obtener recursos me-

diantes otros canales, ese es uno de los costos de dejar la bolsa. Eventualmente, puede hacer una captación de capital con inversionistas privados e invertir los recursos en los proyectos estratégicos”, explica.

NO ENTRAMOS EN ESTA CATEGORÍA PARA JUGAR A LA COMIDITA, TENDREMOS UNA PARTICIPACIÓN RELEVANTE.

François Bouyra,
director general de **Alpura**.



Continúa en siguiente hoja

Página 3 de 4

Fecha 31.08.2022	Sección Revista	Página 6-128-132
----------------------------	---------------------------	----------------------------

11

nuevos productos ha lanzado **Lala** en el sector de carnes frías, bajo la marca **Lala Plenia**.



DIVERSIFICACIÓN. Las empresas de lácteos del país han ampliado su portafolio para llegar a más consumidores.

