

D'LAC-DAND*

CARLOS MANUEL REBOLLEDO
JUAN MANUEL GUERRERO
ISABEL CRISTINA GUTIÉRREZ
ISABEL CRISTINA SÁNCHEZ

Aquel día no era uno cualquiera de 1999, en la sala de juntas de la Gerencia General de la compañía se percibía un ambiente enrarecido y tenso, aunque había también un claro sentimiento de optimismo, que se fortaleció cuando el señor Diophanor Queen, socio de la compañía, dijo: «La decisión que hoy se tome implica la supervivencia de la compañía al largo plazo, hay que ser fluidos y atentos, todo cambiará», El señor Oscar de Marquis, Vicepresidente Comercial, y el señor Karl M. Reviol, Director de Mercadeo, se miraron y mentalmente pensaron que era la oportunidad que habían esperado; el señor de Marquis afirmó: “Hemos resistido una caída constante en las ventas desde hace

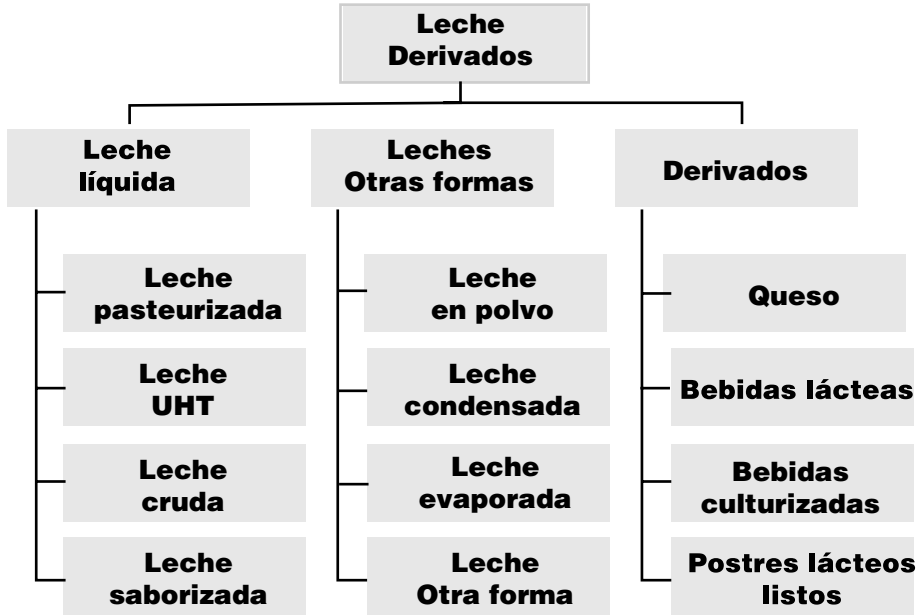
cuatro años, nos hemos enfrentado a competidores con estrategias de precio muy agresivas y una reducción perceptible del consumo en la categoría, es el momento de tomar la propuesta tecnológica por la compañía Cuadriempac”. Corroborando esto, el señor Reviol contestó, mientras todos observaban atentamente: “Tenemos que generar valor agregado, a partir de una marca estructurada que se soporte inicialmente en tecnología para generar una confianza sostenible”. El señor Queen se quedó pensativo, mientras observaba los documentos de la evolución de las ventas y proyección año 2000, y con una sonrisa inquieta preguntó: “Cómo haremos eso”.

* Este caso fue preparado por Carlos Manuel Rebolledo, Juan Manuel Guerrero, Isabel Cristina Gutiérrez e Isabel Cristina Sánchez en la Universidad Icesi, como trabajo en el programa de Posgrado de la Especialización de Mercadeo. Su Asesor fue Carlos Areiza. Es Propiedad de la Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia, Noviembre de 2000.

D'LAC-DAND (que ahora se representará como D/D) es una compañía de carácter regional y capital familiar, había sido fundada por la familia Queen en 1980 en Palma, una ciudad intermedia del próspero estado

agroindustrial de Kuk Valley. La empresa se dedica a la transformación, producción y distribución de leche procesada y algunos derivados lácteos primarios dentro de la categoría (Cuadro 1).

Cuadro 1
Categorías, Subcategorías y Segmentos



La empresa desde su fundación ha tratado de tener una posición competitiva favorable, mediante la integración vertical hacia abajo y hacia arriba, contando con algunos hatos ganaderos propios, una fábrica de material de empaque, una empresa transportadora de leche y algunos vehículos de distribución manejados por personas externas de la empresa. Adicionalmente está asociada a otras dos

firmas pasteurizadoras localizadas en las ciudades de Lika y Metrópolis, pero cada una contaba con un manejo administrativo y comercial autónomo.

Tiene un fuerte aparato de distribución masiva agrupado bajo la responsabilidad de cuatro distritos comerciales (Cuadro 2) que manejan 80 rutas de entrega diaria, cubriendo de

esta manera alrededor de 8.000 clientes. Estas rutas son conducidas por personas independientes de la nómina de la empresa, y generan sus ingresos a partir de un margen proveído por cada producto, dichos distribuidores atienden todos los canales

tanto autoservicios (grandes cadenas, supermercados grandes, medianos y pequeños que representaban un 20% de las ventas de D/D) como los puntos del canal tradicional y consumo local (tiendas, panaderías, cafeterías que representaban un 80% de las ventas de D/D)

Cuadro 2
Distritos comerciales e importancia

Distrito	Nombre	(%) de ventas	(%) de habitantes
Distrito 1	Palma	30	26
Distrito 2	Lika	47	49
Distrito 3	Hargo	10	17
Distrito 4	Armes	13	8

Todos los distritos estaban localizados en el área Pacífico (suroccidente del país, alrededor del 10% de la población), teniendo así un alcance regional.

D/D tenía su portafolio concentrado en el producto que a opinión de la familia Queen (propietarios) representaba el mayor volumen de venta: La leche pasteurizada.

“La leche pasteurizada es un producto de consumo proveniente del procesamiento térmico industrial de la leche de vaca, un producto agrario extraído a través del ordeño manual o mecánico del ganado vacuno; dicha leche es verificada para que su calidad y propiedades cumplan con los estándares que la compañía necesita, la leche aprobada es inmediatamente transportada a centros de acopio especializados para realizarse un proceso de clarificación, filtración y enfriamiento que garantice la estabilidad del producto durante el transporte a la planta de pasteurización.

La leche es transportada desde los centros de acopio y ganaderías en carros tanque de 33.000 litros refrigerados a 3°C - 5°C o en cantinas de 40 litros cuando las distancias terrestres son cortas (en ambientes de temperatura de 25°C los carros tanque sube 1°C cada 18 horas mientras que las cantinas sube 1°C cada hora).

Una vez parqueados los vehículos en la zona de **descargue** de la planta, la leche es almacenada en los tanques de recepción. Ahí donde se toman las muestras para las **pruebas** fisicoquímicas y microbiológicas de exigencia gubernamental y como control de calidad.

Posterior a la validación de pruebas, la leche pasa por medio de tuberías higienizadas a ser clarificada y almacenada en tanques de acero refrigerados a 2°C.

Luego pasa al proceso de **Estandarización** donde se estabiliza el contenido de grasa. Entonces la leche entra al proceso de **Homogeneización** que se encarga de prevenir o retardar la for-

mación de una capa de crema mediante la reducción del diámetro de los glóbulos de materia grasa al pasar la leche por altas presiones a través de una grilla de microdiámetro.

La **Pasteurización** propiamente dicha es un proceso térmico que provoca la destrucción total de microorganismos patógenos, sin alterar de forma considerable su composición, olor, sabor y contenido nutricional. La fase de tratamiento de alta temperatura y corta duración ocurre cuando el producto es sometido a 76°C durante 15 segundos, provocado por un intercambiador de calor, posteriormente la leche es sometida a una fase de enfriamiento donde se aplican 2°C – 3°C de temperatura, para que el cambio repentino exterminen los microorganismos restantes.

Listo el producto para su consumo, comienza el proceso de envasado que tiene como propósito almacenar el producto en empaques flexibles. Dichos empaques ofrecen una importante función protectora en todas las operaciones como el almacenamiento, transporte, distribución y exhibición. El producto entra a las máquinas envasadoras por medio de tuberías esterilizadas, se inyecta a los envases y éstos son sellados automáticamente y cortados en las dimensiones adecuadas para cada volumen.

El producto envasado es transportado a un cuarto frío donde reposa mientras se ajusta la secuencia de cargue de vehículos para su respectivo transporte. El transporte en vehículos apropiados buscará conservar la temperatura en 4°C o menos, garantizando así la continuidad de la cadena de frío.

El producto llega a las bodegas de avanzada de la compañía, para después surtir las bodegas de los puntos de venta autoservicio y/o a los enfriadores / neveras de los puntos de venta tradicionales para dar inicio a la gestión comercial del producto. Después del proceso industrial de pasteurización, realizado por moderna maquina-

ria productiva importada de alta tecnología, se asegura la ausencia de la mayoría los microorganismos degeneradores de la leche sin alterar de manera esencial su valor nutricional, ni sus características físico-químicas y organolépticas.”

La leche pasteurizada es un segmento que hace parte de la subcategoría de leche líquida, es un producto que tiene una larga trayectoria en el mercado del país. Sobre este producto se han realizado varios estudios por los competidores donde después de un análisis de este segmento se detectaron las siguientes características congruentes en todos los miembros de él.

- Es un producto de consumo masivo, distribución extensiva especialmente en canal tradicional y un alto índice de necesidad.
- Es un producto de alta rotación, de frecuencia de compra diaria y de volumen de consumo interesante.
- Es un producto de bajo margen, bajo precio, precios estandarizados y regulados, intensivo en guerra de precios y promociones de redención por producto.
- Es un producto sin diferenciación, sin valor agregado, con poco poder de las marcas, con mucho poder del canal y poco involucramiento en la decisión de compra.
- Es un producto de alta intensidad competitiva, caracterizada por competidores locales, regionales y nacionales de diferentes tamaños y potencial, consolidándose sobre la misma base de clientes/consumidores.

- Es un producto con limitantes de desempeño y vida útil por su rápida velocidad de degradación y la necesidad de condiciones especiales y una costosa logística para su mantenimiento y transporte.
- Es un producto que requiere alta integración hacia delante y hacia atrás dada la alta rotación, limitada vida, presión competitiva y expectativas de control sobre toda la cadena de abastecimiento.
- Es un producto de un mediano nivel de desconfianza en el consumo.

La concentración sobre este producto básicamente se debía a que la compañía D/D en sus inicios lideró el mercado en algunas zonas específicas de su área de influencia regional y donde llegó a representar una de las

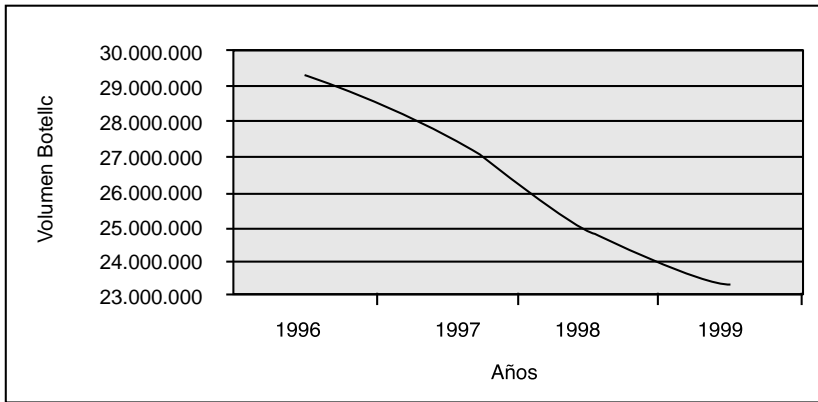
tres firmas competidoras más importantes de la época (1985).

Después de casi veinte años de existencia en el mercado, la compañía se enfrentaba a unas condiciones muy diferentes y difíciles, tal como lo explica el señor Oscar de Marquis cuando fue preguntado por la gerencia sobre la situación de la empresa unos meses después de haber entrado a D/D en 1999: “Somos un competidor más, no solamente eso, hemos perdido mucha participación, ahora tenemos entre el 10%-12% del mercado regional en volumen y nuestra marca no tiene una identidad, además hemos tenido un ritmo decreciente en ventas de nuestro producto en los últimos cuatro años, este ha caído un veinte con cinco por ciento, alcanzando los veintitrés millones de botellas aproximadamente” (Gráfica 1).

Cuadro 3
Competidores regionales:
Segmento, leche pasteurizada
Año 1985

Compañía	Sede	(%) Share
D/D	Palma	25
Saint	Lika	23
Pure C Milk	Pope	32
Otros	Varios	20

Gráfica I
Volumen de ventas D'LAC DAND
Leche pasteurizada 96-99



D/D había reaccionado tarde a la realidad competitiva y débilmente a la entrada de nuevos competidores durante los años noventa, teniendo que repartir el mercado regional de la leche pasteurizada con diferentes marcas tales como

Empresa	Alcance	Productos
Saint	Regional	P, UHT B
Pure C Milk	Regional	P, UHT B, UHT C
Colmiga	Nacional	P
Cropolac	Regional	P
Pearl	Local	P, UHT B
Mamalac	Multinacional	P, UHT C
Prolen	Nacional	P, UHT B, UHT C
Europin	Nacional	UHT C
C-Logo	Local	P

(P=Pasteurizada, UHT B=Ultrapasteurizada Bolsa, UHT C=Ultrapasteurizada Caja)

Productos Subcategoría Leche Líquida

cado a partir de una distribución intensiva y generalizadas promociones que inclinen la balanza, pero lo creado es un mercado de interés donde el canal está apoyando aquella marca que le entregue mejores precios o beneficios (usualmente los descuentos estaban entre el 10% y el 30%) obligando a los competidores a vender en algunos casos por debajo del costo, y usualmente el beneficio no es transferido al público, ¿vamos a seguir este juego?"

Adicionalmente a esto, el segmento había estado presentando una disminución leve pero sostenida en el consumo per cápita desde hacía aproximadamente diez años, donde se presumía que las causas más relevantes eran la disminución del poder adquisitivo del consumidor y la entrada de nuevos segmentos o productos sustitutos como la leche larga vida o ultrapasteurizada (UHT).

«La leche ultrapasteurizada (UHT) o larga vida es un producto de consumo proveniente del procesamiento térmico»

El señor De Marquis continuaba relatando: “Los competidores no son innovadores, quieren repartir el mer-

co industrial de la leche de vaca a ultra altas temperaturas. La leche de vaca es un producto agrario que para este proceso es extraído a través del ordeño mecánico del ganado vacuno, e inmediatamente transportada por vías asépticas a tanques de enfriamiento que bajan inmediatamente la temperatura a menos de 4°C, la leche aprobada es inmediatamente transportada directamente desde el ganadero a la planta de procesos en carros tanque de 33.000 litros refrigerados a 3°C y 5°C para realizarse ahí un proceso de clarificación, filtración y enfriamiento que garantice la estabilidad del producto durante los momentos previos al proceso central.

Una vez parqueados los vehículos en la zona de **descargue** de la planta, la leche es almacenada en los tanques asépticos. Ahí donde se toman las muestras para las **pruebas** fisicoquímicas y microbiológicas de exigencia gubernamental y como control de calidad. Luego pasa al proceso de **Estandarización**, donde se estabiliza el contenido graso. Entonces la leche entra al proceso de **Homogeneización** que se encarga de prevenir o retardar la formación de una capa de crema mediante la reducción del diámetro de los glóbulos de materia grasa al pasar la leche por altas presiones a través de una grilla de microdiámetro.

Todos los procesos son realizados dentro de condiciones de asepsia e inocuidad para prevenir la contaminación del producto. El proceso central se realiza en dos fases: La *Higienización*, donde se calienta la leche a una temperatura media para prepararla al choque térmico rápido, y luego La *Ultrapasteurización* propiamente dicha, un proceso térmico que provoca la destrucción total de todo tipo de microorganismo aerobio y anaerobio, sin alterar de forma considerable su composición, olor, sa-

bor y contenido nutricional. La fase de tratamiento de ultra alta temperatura y ultra corta duración ocurre cuando el producto es sometido a 139°C durante tres segundos, dentro de un ultrapasteurizador de flujo indirecto y posteriormente la leche es sometida a una fase de enfriamiento gradual.

Listo el producto para su consumo, comienza el proceso de envasado que tiene como propósito almacenar el producto en empaque flexibles y rígidos. Dichos empaques ofrecen una importante función protectora y complementaria a la reducción de proceso natural de deterioro del producto. Los empaques se dividen en: bolsas asépticas y cajas. Las bolsas permiten una duración de 45 días aproximadamente para el producto a raíz de sus tres capas de polietileno, mientras las cajas, gracias a sus siete capas de polietileno, cartón y alimento pueden proveer una extensión de la vida útil hasta más de seis meses.

El producto envasado es transportado a una bodega donde durante siete días inicia un proceso de cuarentena y verificación, posterior a esto se envía el producto a las bodegas de avanzada de la compañía, para después surtir las bodegas de los autoservicios y los puntos de venta tradicionales para dar inicio a la gestión comercial del producto.”

La leche ultrapasteurizada (UHT) había tenido un comienzo incipiente a principios de los años noventa pero a partir del 97 este segmento, con la acción de nuevos participantes, empezó un ciclo de ascenso continuado, colocándolo como la segunda opción en leche líquida (Cuadro 4) con un 18% del mercado, ganándole mercado a la tradicional pasteurizada.

Cuadro 4

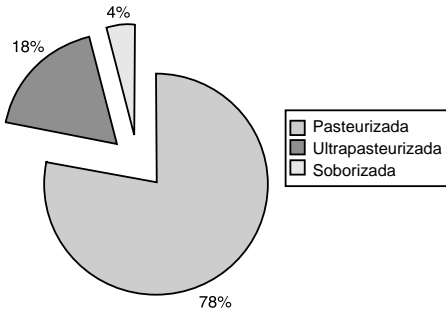
Evolución de los segmentos más importantes de leche líquida país

Año	(%) Share Pasteurizada	(%) Share U.H.T.
1997	93	7
1998	91	9
1999(*)	78	18

(*) Se empieza a medir la leche saborizada, no se incluye la leche cruda por ser una venta ilegal.

Gráfica 2

Participación de segmentos en leche líquida país (1999)



Y fue precisamente después de haber investigado y detectado estas condiciones del mercado que resultó una sorpresa para los miembros del área de mercadeo y ventas cuando los señores Queen les comunicaron que hace tres años, después de una visita a unos proveedores de equipos en Europa, se aprobó y realizó la compra de una moderna línea de ultrapasteurización a través de una inversión superior a US\$1 millón, pagadero el 60% a la entrega de los equipos y 40% extendido a cuatro años con módicas tasas de interés (3% anual).

Esta línea incluía los últimos adelantos en tecnología UHT de flujo indirecto (la compra incluía envasadora de bolsa aséptica, homogeneizador, líneas de conducción asépticas, ultrapasteurizador y complementos), equipos capaces de procesar más de 10.000 litros por hora, pero hasta ahora no había sido instalada y se conservaban en un almacén contiguo a la planta de procesamiento de leche pasteurizada

La leche UHT y los productos basados en esta tecnología comenzaban a ser populares porque representan beneficios tanto para el fabricante, como para el canal y el consumidor

- Es un producto de consumo masivo, distribución extensiva especialmente en canal de supermercados.
- Es un producto de alta rotación, de frecuencia de compra semanal y de volumen de consumo creciente.
- Es un producto de medio margen, precio alto.
- Es un producto con valor agregado que permite la diversificación por especialidades entregando diferenciación.
- Es un producto caracterizado por competidores exclusivos y de alto nivel de innovación dado el costo de los equipos de manufactura y presupuestos de desarrollo.
- Es un producto con pocos limitantes de desempeño, excelente eficiencia logística en toda la cadena de abastecimiento y vida útil superior a las expectativas naturales de consumo.

- Bajo nivel de averías y nulo nivel de devoluciones por caducidad.
- Alcance superior en territorios lejanos de distribución, inclusive internacionales.
- Es un producto de un alto nivel de confianza en el consumo y un claro posicionamiento de producto de excelencia y seguridad en la percepción consumidores y no consumidores.

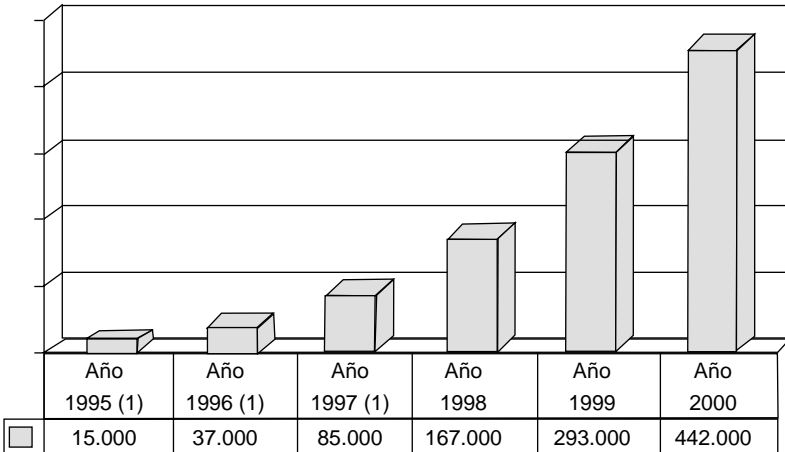
Estas características aseguran dicha popularidad y una aceptación del mercado, era una oportunidad que estaba planteada y así el mejor momento de hacer contactos de negocios con firmas de experiencia en el segmento. Por esto durante 1999 se realizaron varias reuniones con los señores John Urraiba y F. Rivers, directores del departamento comercial y mercadeo respectivamente de la firma Cuadriempac.

Cuadriempac es una empresa multinacional sueca fundada en 1951, especializada en la más moderna tecnología para el procesamiento aséptico de alimentos líquidos y las técnicas de envasamiento más eficientes, resistentes e inocuas en la industria alimenticia. En el país importa y distribuye líneas completas de ultrapasteurización, además de ser el único proveedor de material aséptico rígido para envasamiento de alimentos líquidos y bebidas alcohólicas.

Cuadriempac se había especializado en proveer equipos y material de empaque para leche UHT, convirtiéndose en el principal promotor de este segmento en el país. El segmento estaba presentando un marcado crecimiento alcanzando el 18% de participación en las leches líquidas y los volúmenes representaban cambios anuales que superaban el 100% (Gráfica 3).

Gráfica 3

Volumen anual de ventas de leche UHT (miles de litros)



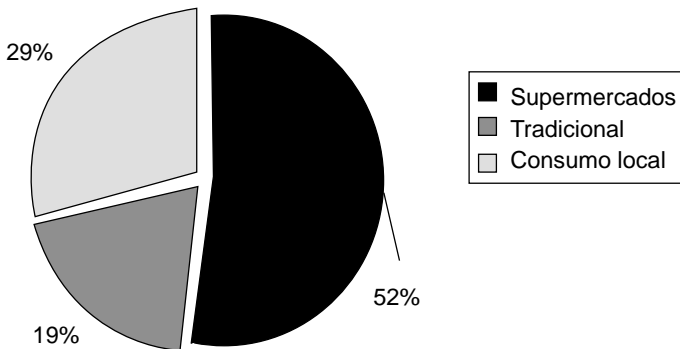
Sin embargo el desarrollo de la leche UHT aun era incipiente en comparación con otros mercados cercanos (Cuadro 5) y el bajo poder adquisitivo de los pobladores del país y su tradición de consumo a la leche pasteurizada, posiblemente irían a reducir la velocidad y alcance del crecimiento.

Además el esquema comercial del país estaba caracterizado por el alto volumen de productos transados de todas las categorías a través de los canales detallistas de barrio o canal tradicional (tiendas, abarrotes, misceláneas, micromercados) (Cuadro 6); este canal era el favorito del consumidor por su cercanía, la viabilidad de compra en pequeños volúmenes, el manejo de crédito a corto plazo en las compras y la confianza y amistad entablada con el dueño del establecimiento. Es precisamente en este canal donde se visualizaba la mayor debilidad de la leche UHT, ya que sus volúmenes se habían desarrollado a través de los otros canales: canal de supermercados (autoservicios de grandes cadenas, autoservicios independientes, minimercados, etc.) y canal de consumo local (panaderías, restaurantes, etc.) (Gráfica 4), sobre todo por ser considerada en un principio como un producto para estratos socioeconómicos altos.

Cuadro 5
Participación de leche UHT
sobre el total de leche líquida Año 1999

País	(%) Share UHT
El País	18
Costa Rica	58
Brasil	69
México	72
Argentina	78

Gráfica 4
Share por Canal Leche UHT (1998)



Cuadro 6
Número de almacenes por canal total, país (1997)

Zona	Supermercados	Tradicionales	Consumo local
Atlantic	147	27.647	8.315
Antia	121	15.269	4.831
East	105	20.486	7.455
Dimarca	353	30.964	24.382
Center	170	16.088	6.972
Pacific	156	21.372	5.796
Total	1.054	131.829	57.753

Otro factor que se debía considerar era el tipo de envase a utilizar, cada uno tenía sus fortalezas y debilidades (Cuadro 7). la compañía tenía dentro de sus equipos un envasador

de bolsa aséptica flexible para leche UHT y la compañía Cuadriempac estaba ofreciendo un envasador para caja rígida para leche UHT.

Cuadro 7
Características de los empaques

Detalle	Leche U.H.T. bolsa aséptica flexible	Leche U.H.T. caja rígida
Duración	1,5 meses	6 meses
Desempeño en condiciones normales	Medio	Alto
Precio al consumidor	Medio	Alto
Sabor	Inconstante	Constante
Resistencia	Media	Alta
Canal de comercialización (heavy)	Tradicional	Supermercados
Confianza Consumidor	Media Alta	Alta

A pesar del conocimiento de esto, los directivos de Cuadriempac presentaron una propuesta comercial para D/D con el fin de que esta firma adquiriera un equipo CE-8 de envasamiento aséptico rígido para complementar su línea de procesamiento UHT y ser parte de un mercado proyectado de 442 millones de litros anuales.

“Nosotros conocemos las necesidades de D/D, sabemos que tienen una condición financiera sólida y un interés claro en poner en funcionamiento los activos improductivos que tienen en bodega (línea UHT), por esto queremos entregar una excelente propuesta económica para nuestro complemento para envasamiento CE-8 que no solamente implicaría completar vuestra línea de manufactura sino la posibilidad de poner al alcance del consumidor el producto en el mejor envase disponible, la caja rígida, además entregarle a vuestra firma la posibilidad de ampliar sus líneas de producto y así generar productos de mayor valor agregado”, dijo el señor F. Rivers.

La propuesta económica incluía:

Máquina CE-8	U\$ 290.000
Bandas transportadoras	U\$ 10.000
Equipo de limpieza y complementos	U\$ 47.000
Instalación	U\$ 12.000
Total	U\$ 359.000

La forma de pago se realizará basado en cualquiera de los siguientes esquemas:

ESQUEMA DIRECTO

Cancelación total del valor de la maquinaria posterior a su respectiva instalación y puesta a punto, llave en mano.

ESQUEMA CRÉDITO

Préstamo proveído por entidad financiera realizable a cinco años, con intereses anuales de 24%

ESQUEMA PRODUCTIVIDAD

1 año	Se abonarán U\$8 por cada 1.000 envases producidos.
2 años	Se abonarán U\$8 por cada 1.000 envases producidos.
3 años	Se cancelará el saldo restante para haber saldado el 70% de la deuda y los intereses correspondientes.
4 años	Se cancelará el 30% restante y los intereses correspondientes aplicando un interés del 7% por saldos pendientes.

Nota: En cualquiera de los casos la compañía Cuadriempac entregaría un presupuesto de U\$25.000, para actividades de desarrollo, lanzamiento y mercadeo de los productos envasados por los equipos proveídos por su firma.

Aunque de hecho la empresa podría empezar una operación de manufactura de leche UHT envasándola en bolsa aséptica flexible (equipo disponible), las propuestas de una empresa concedora del sector llamaban la atención, pero aunque muy interesantes generaban mucha incertidumbre y había algunos datos relevantes que no habían sido complementados, la reunión anual con la gerencia estaba a un mes de llevarse a cabo y la

información que apoyara o desvirtuara el proyecto necesitaba ser consolidada.

Por tal motivo el señor De Marquis y el señor Reviol hicieron las proyecciones financieras y comerciales del proyecto sin considerar ninguno de los esquemas planteados, al mismo tiempo se presupuestó igualmente el desempeño de la leche pasteurizada para el próximo período (Anexo 2).

Los datos financieros no eran suficientes, verdaderamente no se conocía al consumidor de este producto, qué percepción prevalecía en su men-

te y qué razones influenciaban su decisión hacia este tipo de productos (leche UHT).

Entonces se decidió contratar una investigación de mercados externa que les permitieran encontrar el perfil del consumidor para la leche UHT. Posterior a la extracción y análisis de resultados, los encargados del departamento comercial y de mercadeo prepararon la exposición presentación para la gerencia porque verdaderamente sólo ellos tenían la decisión sobre el futuro estratégico de la compañía.

ANEXO I

Investigación de mercados, año 1999

Categoría: leche
Subcategoría: leche líquida
Segmento UHT

CONOCIMIENTO

Por ciudad	(%)	Por edad	(%)
Metrópolis	95.7	18-24 años	82.2
Lika	82.3	25-34 años	84.6
Palma	70.6	35-44 años	72.6
Venture	49.5	45+ años	61.5
Dogueira	36.2		

Por estrato	(%)
AB	75.4
C	71.1
D	71.6

POSICIONAMIENTO

Perspectiva	(%)
Dura mucho	48.1
Dura más que la tradicional	18.1
No refrigeración	18.5
Ultrapasteurización	4.4
Factor duración	(%)
Empaque	40.5
Proceso UHT/Ultrapasteurización	32.3
Preservativos	25.4

HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO

Tipo de leche	(%)
Entera	89.3
Semidescremada	10.3
Descremada	7.6
Otras	0.8

Agente de compra	Persona	Agente de decisión
75.7	Ama de casa	84.6
8.2	Esposos	3.7
10.8	Hijos	3.5
2.9	Empleadas	0.5

Frecuencia de consumo	Hijo	Esposo	Ama
Todos los días 2 o + veces	72.0	44.8	54.2
Todos los días una vez	15.2	23.9	24.7
Día por medio	4.1	5.6	7.5
Mayor al mes	-	23.0	-

Ocasiones de consumo	(%)	Sustituto	(%)
Desayuno	76.8	Jugo	32.4
Media mañana	8.9	Jugo	45.3
Después del almuerzo	29.7	Jugo	67.5
Media tarde	28.5	Jugo	48.6
Comida	16.0	Jugo	49.7
Antes de acostarse	21.9	Jugo	38.9

ANEXO 2

Análisis financiero comparativo proyectado, año 2000

Categoría: leche / Subcategoría: leche líquida

Segmento pasteurizada

Segmento UHT

	Proyección mensual (\$)		Proyección anual (\$)	
	Pasteurizada	UHT	Pasteurizada	UHT
Ventas Contado	1.095.354.187	55.513.541	13.144.250.239	666.162.494
Ventas Crédito	218.928.679	129.417.112	2.627.144.152	1.553.005.346
Total ventas	1.314.282.866	184.930.653	15.771.394.391	2.219.167.840
Costo de Producción (1)	930.981.977	163.811.716	11.171.783.726	1.965.740.592
Costo Promoción (2)	8.225.769	177.047	98.709.234	2.124.559
Total costo de ventas	922.756.208	163.634.669	11.073.074.492	1.963.616.033
Utilidad bruta	391.526.658	21.295.984	4.698.319.899	255.551.808
Gastos operacionales (3)	319.612.328	9.815.337	3.835.347.936	117.784.044
Utilidad operacional	71.914.330	11.480.647	862.971.962	137.767.764
Otros ingresos (4)	18.129.634	-	217.555.613	-
Otros egresos (5)	28.274.751	3.617.650	339.297.012	43.411.798
U.A.I.	61.769.214	7.862.997	741.230.564	94.355.965
Impo-renta	7.818.000	1.176.600	93.816.000	14.119.200
U.D.I.	53.951.214	6.686.397	647.414.564	80.236.765
Unidades Proyectadas (6)	1.797.196	218.248	21.566.351	2.618.980
Promedio Diario de Ventas			58.924	7.156
Utilidad Unitaria			30.02	30.64
Precio Promedio por Unidad Manufactura			609	770
Precio Promedio por Unidad Planta			658	832
Precio Promedio por Unidad Distribución			684	865
Precio Promedio por Unidad Punto Venta			753	995

(1) Materias Primas, Materiales, Mano de Obra, CIF.

(2) Producto Subsidiado.

(3) Obsequios, Promociones, Averías, Impulso, Fuerza de Venta, Mercadeo y publicidad, Fletes, Bolsa Agropecuaria.

(4) Alquileres, Financieros, Sobrantes.

(5) Descuentos comerciales, contribuciones tributarias, intereses y otros financieros.

(6) Unidades en botellas de 750ml.

ANEXO 3

Análisis de precios de la competencia, año 1999-2000

Categoría: leche

Subcategoría: leche líquida

Segmento pasteurizada

Segmento UHT

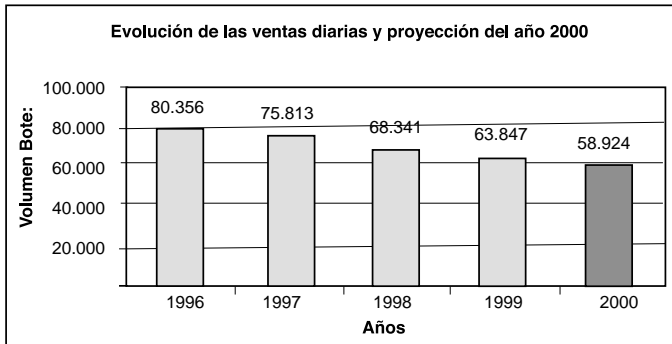
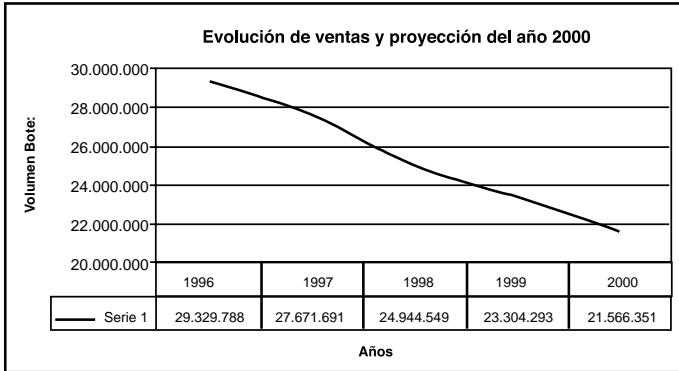
Marca	Envase	Contenido	Precio
D'Lac Dand (proyectado)	UHT C	750ml	\$995
Saint	UHT B	680ml	\$753
Pure C	UHT C	1000ml	\$1.303
Mamalac	UHT C	1000ml	\$1.529
Prolen	UHT C	1000ml	\$1.356
Europin	UHT C	1000ml	1.596
Pasteurizada (todas marcas)	P	750ml	\$753

(P=Pasteurizada, UHT B=Ultrapasteurizada Bolsa, UHT C=Ultrapasteurizada Caja)

ANEXO 4
Documentos

Evolución de las ventas y proyecciones, año 2000

Categoría: leche
Subcategoría: leche líquida
Segmento pasteurizada



COMENTARIOS AL CASO:

D´Lac-Dand

El interés de este caso radica en que refleja los problemas y oportunidades que afronta la gerencia de las empresas del sector agroindustrial de Colombia y muy específicamente de la región suroccidental. Desaprovechando las magníficas oportunidades de crecimiento y expansión al ámbito internacional por desconocimiento y/o resistencia a la implantación de la filosofía administrativa del mercadeo.

La orientación a ventas les ha generado a los empresarios de la agroindustria regional, en este caso de la categoría lácteos, una severa miopía de mercado que no les ha permitido ver las grandes oportunidades de mercado que se encuentran en la segmentación y en la aplicación del concepto de mercadeo que implica satisfacer los deseos y expectativas de diferentes grupos de consumidores.

Esta miopía de mercado las ha llevado a enfrentarse, cada vez que la demanda se contrae, en la siempre autodestructora guerra de precios, de la cual todos los contendores salen cada vez más debilitados; cediendo el mercado a las empresas multinacionales, que sin tener la ventaja comparativa saben construir ventajas diferenciales competitivas con los mismos productos básicos con los que las empresas locales lo lideraron; pero adicionándoles valor, mediante transformaciones, adiciones y reducciones que llenan vacíos de insatisfacción de significativamente grandes grupos de consumidores, los cuales están dispuestos a pagar un ma-

yor precio por un producto que se acopla plenamente a sus necesidades, deseos, expectativas.

Como bien lo ilustra este caso, las empresas regionales, por estar embelesadas con los grandes números del mercado total, no cavan en las ricas vetas de la mina de la segmentación, sufren de parálisis por análisis y tienen procesos de decisión tan lentos que cuando llegan a la acción encuentran que las multinacionales han construido imbatibles barreras, en la mente de los consumidores y en los canales de distribución, con sus poderosas marcas.

Tal vez porque no analizamos los hechos históricos, repetimos una y otra vez los errores en el campo de la administración de empresas. Al igual que ocurrió con la apertura económica, que la gran mayoría de las empresas nacionales no aprendieron de lo experimentado por las empresas en otros países de Latinoamérica que nos precedieron, está ocurriendo con las empresas regionales de la industria láctea.

Mientras el consumo de leche cruda y pasteurizada está cayendo, cada año a una tasa creciente, el de leche larga vida «UTH» está aumentando también a una tasa creciente y lo mejor es que la causa y la solución al problema la tenemos con solo informarnos, vía los proveedores de empaque y las revistas especializadas en este tema, de que en países con hábitos de consumo similar al nuestro, respecto a leche y sus derivados, esta novedosa forma de empacar alimentos líquidos perecederos, especialmente leche, ya prácticamente desplazó el consumo de leche pasteurizada.

zada. Nuestras empresas regionales esperan, como la de este caso, cuatro años de reducción en ventas y en utilidades para empezar a pensar y planear el cambio de empaque.

Esta caso contiene amplia información para ser utilizado en varias asignaturas de mercadeo, tanto a nivel de pregrado, como de posgrado, así como en seminarios y foros.

Las marcas, corporativa y de productos, de la empresa donde ocurrió este

caso no pueden ser divulgadas por el compromiso de confidencialidad suscrito, con lo cual queda inhabilitado el caso para ser utilizado en la asignatura estrategia de marca.

Silvio Escobar Naranjo

Profesor de tiempo completo del departamento de Mercadeo de ICESI. 