

Alpina Productos Alimenticios, S.A.*



ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Después de once años de estrecha relación y diez años desde el lanzamiento de Bonyurt[®] el departamento de marketing de Kellogg de Colombia, S.A., se acerca a Alpina Productos Alimenticios, S.A., para discutir cómo podrían innovar en un producto maduro y cuyo crecimiento estimado de mercado es bajo. Tanto la importancia del producto como la relación entre las empresas hace que la Dirección para América Latina de Kellogg Company y la Junta Directiva de Alpina se involucren en la discusión.

La empresa hoy y antes

Dos inmigrantes suizos llegaron a Colombia en 1945 para hacer lo que sabían hacer: quesos. Así empezaron un negocio familiar en una población de la Sabana de Bogotá, Sopó, localizada a unos 30 km de la capital. A finales de la década de los sesenta, el negocio familiar se transformó en una sociedad anónima. La nueva estructura facilitó que algunos principios de sus fundadores, como la innovación, se realizara de manera más intensa y sistemática hasta llevar a Alpina a ser hoy la empresa de derivados lácteos más importante de la subregión andina, con presencia en Ecuador, Venezuela y Colombia. En Colombia tiene cuatro plantas, en Venezuela una y en Ecuador comercializa. Además, Alpina ha penetrado el mercado Centroamericano bajo el esquema de exportaciones. Desde sus inicios, Alpina ha concentrado esfuerzos en la elaboración de nuevos productos para el mercado nacional; gracias a esta dedicación la empresa fue galardonada en 1998 con el premio Portafolio a la Innovación.

Alpina, como se indicó, producía en sus orígenes quesos; actualmente participa con más de 15 categorías de producto, en más de 150 referencias, en la mayoría de las cuales es líder; procesa más de 400 000 litros de leche diarios, tiene más de 3 000 empleados y cuenta con una infraestructura comercial y tecnológica que le permite atender más de 120 000 clientes en la subregión Andina.

Para Alpina el consumidor es el punto de partida en el desarrollo y comercialización de sus productos. Como lo muestra la Figura 1 uno de los fundamentos del éxito de Alpina es haber consolidado un claro posicionamiento en el mercado.

Visión de la compañía

Las publicaciones oficiales de la empresa señalan: "En Alpina nos comprometemos a:

- Ser una compañía competitiva, reconocida por su liderazgo en desarrollar y ofrecer bebidas y alimentos procesados, que superen las expectativas de los consumidores y clientes en distintos mercados del Continente Americano.
- Mantener un compromiso integral con la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio.
- Desarrollar una organización ágil, eficiente y flexible, que asegure el desarrollo humano y el compromiso de nuestros colaboradores con los objetivos y valores de la compañía.
- Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno de la inversión.
- Participar en nuevos negocios que estén de acuerdo con nuestra misión y principios fundamentales."

Ambiente de negocios

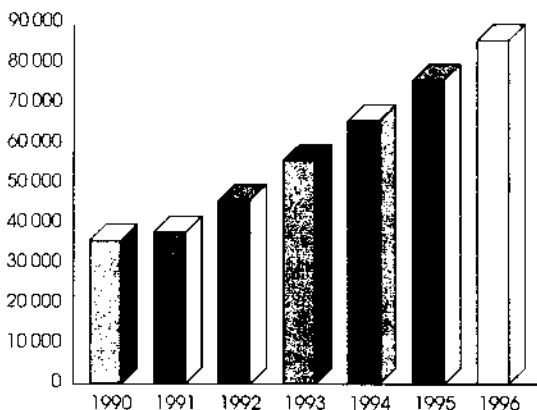
Aunque no existen cifras oficiales sobre la distribución del mercado colombiano de derivados lácteos, se calcula que Alpina maneja 60% Meals (Productos Yoplait) el 20% entre Colanta, Proleche y Parmalat, 15% en tanto que el 5% restante es abastecido por pequeñas procesadoras, especialmente cooperativas. Por otra parte, en el segundo semestre de 1997, el Ministerio de Salud amplió de 21 a 30 días el plazo de vencimiento de los yogurts producidos por las empresas que poseen licencia otorgada por esa entidad. Esto significa que dichos productos podrán permanecer más tiempo en los mostradores de los expendios, siempre y cuando las condiciones de almacenamiento se ajusten a los requisitos exigidos por las normas, principalmente el uso de redes de frío.

Con respecto al ambiente macroeconómico del país y la región, se observa que entre 1995 y 1997 diversos problemas sociopolíticos y las altas tasas de interés frenaron la producción en Colombia; esto se pone en evidencia al notar que la contribución al PIB pasó de 3.8% en 1995 al 2.8% en 1996. A pesar de la contracción del sector de manufactura en 1996, el sector de procesamiento de alimentos mantuvo la tendencia de aumento en utilidades. Las dificultades económicas han aumentado, en este periodo, tanto en Venezuela como en Ecuador.

Los pronósticos hechos, para Colombia, desde finales del segundo semestre de 1997 sobre lo que sería 1998 señalaban un franco proceso de recuperación, luego de casi 30 meses de estancamiento en la producción, bajas ventas y expectativas negativas para hacer negocios en el país. De hecho, en enero de 1998 las cifras resultaron alentadoras en distintos frentes. Sin embargo, con el paso de los meses, surgieron factores que han generado un impacto negativo sobre la incipiente reactivación de la economía y el consenso empresarial es de que las proyecciones que se hicieron fueron muy elevadas. Luego de seis años de revaluación de la moneda, desde el segundo semestre de 1997, la cotización del dólar ha tenido un comportamiento errático, factor que preocupa a los agentes económicos.

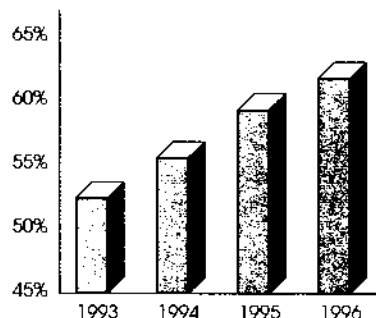
* Este caso fue preparado por Javier Yáñez, Director MBA, Profesor Asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, con el propósito de ser material para discusión en clase. No pretende mostrar la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas. El autor agradece la colaboración de Rafael Vargas, Vicepresidente de Mercados de Alpina en la preparación del caso. Se imprime con permiso. 1999.

Evolución de ventas en toneladas de Alpina Colombia



a) Alpina ha demostrado su crecimiento y liderazgo a lo largo del tiempo, duplicando sus ventas y volúmenes cada 4 años.

Participación de Alpina Colombia en el mercado de bebidas alimenticias



b) En los últimos años el grupo de Bebidas Alimenticias viene alcanzando un crecimiento ponderado del 20% en volumen.

Entre las industrias manufactureras colombianas, la de productos alimenticios es la más grande en términos de empleo, valor de la producción y número de compañías. Las aproximadamente nueve mil firmas productoras de alimentos representan casi el 20% del total de productores listados en el registro mercantil de las Cámaras de Comercio.

Otras cifras importantes para comprender el ambiente en el que se desarrolla el negocio es que la población en Colombia está creciendo a menos del 2.0% anual y que aproximadamente el 35% de la población está constituida por menores de 15 años.

En el marco del ambiente macroeconómico descrito, el presidente de Alpina, Hernán Méndez, afirmó en una entrevista realizada en marzo de 1998, que 1997 fue un año bastante difícil para el país y económicamente complicado. Sin embargo, señala que Alpina tuvo muy buen desempeño debido a una estrategia de acercarse más al consumidor con productos de precios más bajos. En ese ramo, Alpina ha sido bastante exitosa porque ofreció productos de menor valor y con un crecimiento muy grande. Por otra parte, en 1998, Alpina obtuvo un crecimiento en el mercado colombiano de 3%; sus ventas llegaron a los 346 000 millones de pesos colombianos, 24% más que en 1997, y logró utilidades cercanas a los 5 000 millones de pesos colombianos. Además la compañía tiene la meta de ampliar su exportación, que en 1998 llegó a 18 millones de dólares, para que ascienda a 27 millones de dólares en 1999. A pesar de esto, para 1999 las metas de ventas no son muy altas por la recesión, se espera alcanzar los 353 000 millones de pesos colombianos. Otro factor que ha influido es que el sector de lácteos, en general, se vio afectado por la aplicación del IVA (impuesto al valor agregado) del 16% que impuso la Reforma Tributaria, lo que se tradujo en un aumento de los precios de los productos.

Perspectivas y desarrollo general de la compañía

El direccionamiento estratégico que la empresa hizo en los años noventa, presenta como enfoque estratégico fortalecer el negocio de Alpina, asegurando su posición competitiva en el mercado latinoamericano, dando prioridad a los proyectos que permitan mejorar dicha competitividad en un escenario de globalización mediante el desarrollo de los mercados de la comunidad Andina. Entre los criterios estratégicos están: especializarse en segmentos de mercado con importancia estratégica, innovar y diversificar productos de acuerdo con las oportunidades, mantener estándares de calidad de aceptación internacional tanto en el servicio como en el producto y contar con una infraestructura generadora de ventajas competitivas. Para 1998 se fijaron entre otras metas y estrategias las siguientes: lograr un crecimiento de 44% al contar con precios competitivos, ampliar el portafolio de productos en Venezuela y Ecuador, penetrar agresivamente en productos de bajo precio y desarrollar productos para el mercado institucional. Mejorar el índice de servicio. Alcanzar una utilidad operacional de 12%. Mantener la participación en el mercado colombiano y aumentarla en el venezolano y ecuatoriano mediante la valorización de las marcas a través de la comunicación. Lograr que los nuevos productos representen 20% del volumen total del año.

El proceso de innovación

En Alpina el proceso de innovación ha seguido el modelo de tener un Comité de Desarrollo de Nuevos Productos. En el comité participan, en diversas formas, hasta 40 personas que pertenecen al área industrial y al área de marketing. Además de la vicepresidencia de marketing y las direcciones de marca con sus

equipos humanos, se involucran profesionales especializados en procesos, en empaque, en tecnología de alimentos y en investigación de mercados. En la historia de Alpina se puede observar que en muchos casos la innovación se inició con "la copia de un concepto" a partir del cual se realizó una adaptación al mercado objeto, que luego se industrializa. En particular, el vicepresidente de marketing señala: "Alpina ha sido capaz de industrializar lo autóctono." Cada año los ejecutivos de la empresa visitan hasta cinco ferias comerciales en el mundo donde observan e identifican posibles fuentes de innovación para los diferentes productos. "El principal objetivo de esta compañía es innovar. Eso es lo que nos ha hecho fuertes y lo que tenemos que seguir haciendo en el futuro. El consumidor siempre quiere nuevas alternativas", afirma el vicepresidente de mercadeo.

A nivel del comité se tratan aspectos como productos nuevos, extensiones de línea, nuevos procesos, cambios de formulación, nuevos empaques, optimizaciones, evaluaciones de factibilidad, validaciones y verificaciones. En todos los casos los criterios de decisión, para desarrollar o no un nuevo producto, se asocian con el plan estratégico de la compañía; las decisiones también pueden estar asociadas con la reducción de costos sin que esto signifique incumplir con las expectativas de clientes y consumidores, o atentar contra su seguridad. El plan que se realiza para nuevos desarrollos incluye:

- Las áreas involucradas definen los recursos necesarios.
- Un grupo interdisciplinario define actividades, tiempos y responsables.
- El gerente de Desarrollo Tecnológico y el director de Garantía de Calidad evalúan el riesgo sobre satisfacción.

Una de las metas de la compañía es que por lo menos el 15% de las ventas anuales estén asociadas a nuevos lanzamientos. Lo anterior ha hecho que en Alpina el proceso de lanzar un nuevo producto al mercado que duraba entre dos y tres años, se

reduzca hasta el punto en que ahora se lanzan unos quince nuevos productos durante el año, incluyendo mejoras y extensiones de línea.

Bonyurt®, historia y desarrollo

Antes de 1987, cuando por iniciativa del señor Fernando Carro, empleado de Alpina, se inicia el desarrollo del producto en la compañía, existía en la literatura y en algunos países europeos el concepto de yogurt con cereal. Sin embargo, hasta ese momento, era realmente Cereal más Yogurt, puesto que, en los expendios se obsequiaba un vaso de yogurt a quienes compraban cajas de cereal en presentación personal. El concepto del nuevo producto fue integrar en un mismo empaque el yogurt y el cereal. El empaque consiste de un vaso de yogurt cerrado por un foil de aluminio, una sobrecopa de plástico transparente y un *liner* o tapa de cartón que cierra la sobrecopa donde se empaqueta el cereal. Alpina, en el proceso de validar el potencial que tenía el concepto, estableció una alianza estratégica con Kellogg de Colombia, S.A., en la que el proveedor se compromete a suministrar cereales en forma exclusiva a Alpina dentro de la región andina para la venta simultánea con productos lácteos o sus derivados. Alpina por su parte imprime en los empaques de Bonyurt® la marca de Kellogg's y tiene la responsabilidad de manejar las estrategias y planes del producto.

A nivel del proceso y formulación del yogurt, el Bonyurt® contiene más leche y menos azúcar. El proceso incluye las etapas de almacenar y estandarizar la leche, mezclar ingredientes para la base, pasteurizar, acidificar, enfriar, empacar, llenar sobrecopa con el cereal, ensamblar y almacenar. La marca se ha convertido en un genérico; el consumidor solicita en las tiendas Bonyurt®, no un yogurt con cereal; entre las razones de esto se encuentran la asociación con el desayuno y la facilidad para memorizar el nombre.

Año

Eventos en la historia del Bonyurt®

- | | |
|------|--|
| 1987 | • Desarrollo de producto y alianza estratégica con Cereales Kellogg. |
| 1988 | • Lanzamiento al mercado acompañado de Zucaritas®, Corn Flakes® y Choco Krispis® de Kellogg. |
| 1991 | • La competencia reacciona, en particular Colanta y Coolechera. |
| | • Se presenta la botella de 750 g como base para con el cereal que el consumidor desee. |
| 1992 | • Lanzamiento de una extensión de línea con Fresa Krispis®, Rice Krispis® y Corn Pops® de Kellogg. |
| 1993 | • Lanzamiento de Bonyurt Express, variedad para adultos con Crunchy Nut® y Müesli® de Kellogg. |
| 1994 | • Nueva competencia de Yoplait. |
| | • Se modifica el fondo del vaso para asegurar que no se colapse frente a cambios de presión atmosférica. |
| | • Exportación a Venezuela. |
| 1995 | • Andina-Pack y World Packaging Organization otorgan sendos premios al diseño del empaque. |
| 1996 | • Nueva competencia de Parmalat. |
| 1998 | • Lanzamiento de una nueva extensión de línea con ChocoZucaritas® de Kellogg. |

Los cereales de mayor éxito con el Bonyurt® son Zucaritas®, Corn Flakes® y Choco Krispis®. El mercado primario son niños de 6 a 12 años de clase socio-económica media hacia arriba.

PREGUNTAS

1. ¿Valdrá la pena gastar tiempo para innovar un producto que en los últimos años mantiene el 86% de participación dentro del mercado de yogurt con cereal?
2. ¿Convendrá destinar recursos para innovar un producto cuya participación dentro de todo el segmento de yogurt líquido tiene una participación creciente que casi alcanza 25% del mercado de estos productos?
3. ¿Cómo garantizar que un proceso de innovación sea exitoso bajo estas condiciones? ¿Habrá que modificar las características de la alianza estratégica entre Alpina y Kellogg?
4. ¿Qué hacer para tomar una decisión que esté alineada tanto con la estrategia general de la compañía como con las estrategias particulares de mercadeo?