

Caso Soprole

En 1948 Soprole inició sus actividades durante 1948 en Diagonal Santa Elena 2605, lugar en el cual aún están sus oficinas centrales.

Entonces fabricaba leche pasteurizada, quesos frescos y mantequilla, concentrando sus ventas básicamente en Santiago. La distribución era casa por casa, llevando sus productos cada día a todas aquellas personas y familias que tuviesen acciones de la empresa y a los pequeños almacenes que, en esa época, eran su único canal de distribución.

A partir de 1973 fue aumentando su nivel de actividad al introducir en el mercado nuevos productos como la línea de yoghurts, alimento desconocido en esos años a nivel de consumidores, y a pesar de su gran desarrollo en Europa y de sus particulares propiedades alimenticias y terapéuticas. Fue también Soprole quien lanzó los primeros postres listos para servir, jugos de fruta y otros.

En un comienzo basaba la elaboración de sus productos lácteos en la leche de los productores de la zona central –Santiago y sus alrededores– pero en 1976, para contar con una mayor cantidad de leche para su ya vasta gama de productos, tomó en arriendo, una planta en Osorno (Planta Milton), región donde se concentra el 66% de la producción de leche del país y donde hasta esa fecha no tenía ninguna participación. En 1979 Soprole consolida su posición en la región y adquiere esta planta.

A partir de 1980, y en conjunto con la empresa American Kraft, primera en el rubro alimentos de EE.UU., inició sus actividades en el campo de las margarinas y lanzó al mercado otra serie de productos con la marca Kraft, de los cuales hoy sólo comercializa el queso crema “Philadelphia”.

Durante esos años se extendió la distribución a todo el país, desde Arica a Puerto Montt, mediante distribuidores locales. En Valparaíso y Concepción se instalaron las primeras agencias propias de venta directa.

En 1981, y en vista del gran crecimiento logrado, se construyó una nueva planta en Santiago, Planta 2 en calle Pintor Cicarelli, destinada a la producción de yoghurts y postres, y se inicia la producción de leche larga vida (U.H.T.) En esa misma época, se arrendó una planta de quesos a la empresa Bioleche en la ciudad de Los Ángeles, con la que Soprole ingresa al mercado de los quesos maduros.

Este caso ha sido preparada como base de discusión y no como una ilustración de una gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada

Durante 1985 la empresa adquirió una importante planta procesadora en Temuco, con lo que quedó capacitada para elaborar leche y otros productos en polvo, tanto para consumo comercial como institucional.

En 1987, en vista del rápido crecimiento de la recepción de leche en la zona sur, se inició en la planta de Osorno la construcción de una torre de secado para procesar todo el excedente de leche de los meses de verano.

En 1990, en vista del explosivo crecimiento en las ventas de productos U.H.T., se inauguró una tercera planta en San Bernardo, Región Metropolitana, la que se dedicó a la fabricación de productos larga vida, destacándose la leche entera, descremada, chocolatada, jugos, cremas y otros.

En 1994 se inaugura una nueva planta de secado de leche en Osorno, a la que en 1995 se le agrega una segunda torre para secar sueros y otros variados tipos de productos. En el año 1994 la empresa Lácteos Pirque S.A. es adquirida por una filial de Soprole. Su giro principal ha sido la comercialización y distribución de productos lácteos principalmente con la marca Lácteos Pirque.

El año 1999 fue de grandes cambios. Se concretaron los proyectos de concentrar la producción de Santiago en la planta de San Bernardo. Se pusieron en marcha los sistemas de administración, control de producción, planificación y otros, con la incorporación del software integrado SAP R/3.

El año 2000 fue un año de consolidación de la empresa, donde las fábricas nuevas logran plena operación, se trabaja en aumentar la eficiencia, rendimientos y productividad.

En el transcurso del año, la gerencia de marketing dirigida por Matías Bragg se encontraba analizando su portafolio de productos para determinar las alternativas estratégicas que deberían realizar, considerando que la innovación es uno de los principales valores de Soprole y parte integral de su cultura organizacional.

En conjunto con su equipo profesional se encontraba analizando las diversas líneas de productos, con el objeto de realizar decisiones estratégicas en relación a la modificación de ellos

Estos son los antecedentes de los productos con que se encontraba aquel grupo

Producto

1.- **Urbano:** Línea de formatos individuales que entrega al consumidor de lácteos toda la funcionalidad disponible en las bebidas gaseosas.



Las ventas presupuestadas de la línea de productos Urbano representan un 10% del total de ventas de la empresa

De acuerdo a los antecedentes recopilados se estima que el crecimiento de esta línea, durante el periodo 2003, será de 12 %

Su cuota de mercado es del 12 %

La participación de mercado del competidor más cercano es del 25 %

2.- **Leche Soprole en Botella:** Primeras botellas de leche larga vida, un concepto consolidado en mercados europeos y que, en su formato corta vida, también predomina en Estados Unidos.



Las ventas presupuestadas de la línea de productos de Leche representan un 45% del total de ventas de la empresa

De acuerdo a los antecedentes recopilados se estima que el crecimiento de esta línea, durante el periodo 2003, será de 1.0 %

Su cuota de mercado es de 60%

La participación de mercado del competidor más cercano es del 30 %

3.- **Gozzo:** El exquisito postre Gozzo 3 Cookies'n Cream se destaca por incluir 3 capas en su formulación: postre de chocolate, deliciosa crema y ricos trozos de galleta de chocolate. Esta última capa fue posible gracias a la creatividad de nuestro Departamento de Ingeniería quienes desarrollaron un nuevo mecanismo para lograr el molido de las galletas.



Las ventas presupuestadas de la línea de productos Gozzo representan un 5% del total de ventas de la empresa

De acuerdo a los antecedentes recopilados se estima que el crecimiento de esta línea, durante el periodo 2003, será de 12 %

Su cuota de mercado es de 30%

La participación de mercado del competidor más cercano es del 25 %

4.- **Huesitos:** Línea de productos ricos en calcio, de exquisito sabor y con un concepto entretenido, especialmente dirigido a niños. Este año se incorporó a la línea el nuevo Yoghurt Huesitos con cereales, disponible en 3 sabores distintos. De esta forma se completa la línea compuesta por leche Huesitos entera y leche Huesitos chocolate (formato familiar e individual).



Las ventas presupuestadas de la línea de productos Huesitos representan un 20% del total de ventas de la empresa

De acuerdo a los antecedentes recopilados se estima que el crecimiento de esta línea, durante el periodo 2003, será de 6%

Su cuota de mercado es de 50. %

La participación de mercado del competidor más cercano es del 35 %

5.- **Next:** Marca de productos ricos, de bajas calorías especialmente diseñados para jóvenes y adultos. Este último año se lanzó la nueva Leche Descremada Next, constituyéndose en el primer producto larga vida en botella en el mercado chileno. Entregando a nuestros consumidores una alternativa de empaque de mayor funcionalidad.



Las ventas presupuestadas de la línea de productos Next representan un 15 % del total de ventas de la empresa

De acuerdo a los antecedentes recopilados se estima que el crecimiento de esta línea, durante el periodo 2003, será de 7%

Su cuota de mercado es de 25 %

La participación de mercado del competidor más cercano es del 15 %

6.- **Netto:** El lanzamiento del Netto chocolate y Netto manjar con chocolate representa el ingreso de Soprole al importante segmento de las bebidas de colación. Netto se caracteriza por ser un producto nutritivo con un envase y diseño altamente atractivo para los niños.



Las ventas presupuestadas de la línea de productos Netto representan un 5 % del total de ventas de la empresa

De acuerdo a los antecedentes recopilados se estima que el crecimiento de esta línea, durante el periodo 2003, será de 5%

Su cuota de mercado es de 8 %

La participación de mercado del competidor más cercano es del 12 %

Adicionalmente para el proceso de evaluación consideraban que el total de ventas de Soprole en 2003 fueron de 156.924.500 (M\$) y la proyección para el 2003 incorporaba un crecimiento del 4.5 %

Preguntas de análisis

1.- ¿Por que requiere analizar la cartera de productos el gerente de marketing?

2.- ¿La situación actual de la cartera se encuentra en una situación óptima o se encuentra con algún tipo de debilidad táctica o estratégica?

3.- ¿Cual sería la alineación dinámica para un manejo optimo de esta cartera de productos?

4.- ¿ Se puede graficar la situación actual de la cartera de productos y sus repercusiones de marketing y financieras?