

COMERCIALIZACIÓN DE HARINA DE TRIGO INDUSTRIAL EN LA COSTA ATLÁNTICA ¹

JUAN ANTONIO GUDZIOL, MA

DIANA PATRICIA CALZADA L*

DIANA PATRICIA JIMÉNEZ T*

PAOLA ANDREA ROZO O *

ANDRÉS ALFREDO TOBÓN, *

* Estudiantes de la Especialización en Mercados, promoción XXXI

Fecha de recepción: 05-10-2007

Fecha de corrección: 27-10-2007

Fecha de aceptación: 02-11-2007

RESUMEN

Este caso ilustra la decisión a la que se enfrenta una empresa colombiana de ingresar a un mercado con alto potencial, en el cual su participación es casi nula.

Se analizan las condiciones de la empresa, el mercado y el entorno, como paso inicial para la toma de una decisión que le puede exigir un cambio radical en sus operaciones comerciales, logísticas y de producción.

PALABRAS CLAVE

Harina de trigo, costa Atlántica, proyecto, nuevos mercados, diferenciación.

ABSTRACT

Trading industrial grade wheat flour on the Atlantic coast

This case study illustrates the decision that a Colombian company is faced with in venturing into a large potential market, on which it has a virtually non-existent market share.

It provides an analysis of the company, market, and environment conditions as an initial step to make a decision that might call for a dramatic change in the commercial, logistic, and manufacturing operations of a company.

KEYWORDS

Wheat Flour, Atlantic Coast, Project, New Markets, Differentiation.

¹ Es propiedad de la Universidad Icesi. Santiago de Cali, Junio de 2007. Los nombres de las empresas se han cambiado de la versión original.

LA SITUACIÓN QUE AMERITA UNA DECISIÓN

Era el primer día laboral del mes de mayo, un día poco claro en todos los sentidos para el gerente general y sus colaboradores más cercanos de Harinera Nacional, la principal compañía harinera del país.

Llovía a cántaros desde la madrugada y en la oficina llovían recriminaciones y preguntas por los resultados de la operación comercial de la organización en la zona costera del norte del país y específicamente la andanada de preguntas siempre tenía como blanco a los gerentes de mercadeo y del área comercial, puesto que los resultados de ventas y de participación de mercado obtenidos hasta el momento no justificaban tantos recursos y esfuerzos invertidos en la zona.

Dado el gran potencial de mercado de la zona costera, segundo mercado en tamaño con el 23% del total nacional, era evidente la oportunidad que este representaba para Harinera Nacional, teniendo en consideración que la participación actual de la empresa es únicamente del 1%.

El objetivo de la reunión era la definición de una estrategia que le permitiera a Harinera Nacional explotar el alto potencial del mercado de la Costa Atlántica. A la reunión fueron convocados los gerentes de mercadeo, comercial, de logística, y el de producción, los que conformarían un equipo multidisciplinario que afrontaría la tarea de diseño, en primera instancia, y de implementación posterior de un plan estratégico para hacer presencia en ese mercado, lo que permitirá consolidar un liderazgo indiscutible en la mencionada industria.

LA COMPAÑÍA

Harinera Nacional fue fundada en 1956, como una empresa familiar, dando inicio a lo que es hoy una organización empresarial moderna, con capital humano altamente calificado, comprometido y con una base muy importante de consumidores leales en todo el país. La organización ha mantenido una dinámica de crecimiento permanente tras décadas de ampliación, diversificación, automatización, transformación organizacional y educación para la excelencia.

Entre sus principales transformaciones se destaca su paso de productora de harina industrial para la panificación, hasta la redefinición estratégica como una empresa procesadora, comercializadora y distribuidora de alimentos en general, lo que se asume con el objetivo de estrechar vínculos con sus clientes y consumidores. Asimismo, se destaca el hecho de ser en sus inicios una empresa con carácter netamente regional y que con el tiempo se transformó en una organización cuyos productos llegan a casi todos los rincones de Colombia logrando su cobertura con diez distritos de ventas en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Ibagué, Neiva, Pasto, Duitama, Barranquilla y Bucaramanga y que paulatinamente fue ampliando su portafolio con nuevos productos de calidad que le permitirán estar preparada para incursionar en los mercados internacionales.

EL MERCADO

En el ambiente bastante tenso de la reunión, el gerente de mercadeo de harinas industriales para panificación tomó la palabra e hizo una descripción del comportamiento del

mercado: “El mercado de las harinas de trigo para panificación, es un mercado que tiene una dinámica particular debido a las fluctuaciones del precio en la bolsa de Chicago, si ha de tenerse en cuenta que en el país se produce cada vez menos trigo, ante la ausencia de políticas claras gubernamentales que incentiven su cultivo y posterior comercialización. En los últimos meses, y debido a la revaluación del peso colombiano, se han visto favorecidos los consumidores; lo que nadie garantiza es que lleguen temporadas en las cuales marcadas devaluaciones traerán como consecuencia un encarecimiento de los bienes con un alto grado de componentes importados, razón por la cual la optimización en los costos de toda índole, es un factor clave

en las empresas participantes para ofrecer a los consumidores un precio competitivo”.

Continuó su intervención argumentando que “en la actualidad no existe una diferenciación clara en las marcas de harinas para panificación y por lo general la variable precio se convierte en el eje central y motivador de la decisión de compra. Generalmente los molinos de trigo del país ofrecen una harina de trigo multiusos que el panadero puede utilizar en la elaboración de todos sus productos; en cambio, nuestra compañía cuenta con un portafolio completo que le permite al panadero contar con una harina para cada especialidad”; en ese instante proyectaba sobre el telón una imagen de una diapositiva:

Harina Rey del Trigo La Experta, la Mejor	Harina multiusos, de alto rendimiento, excelentes propiedades de elasticidad y extensibilidad, con alto contenido de proteína y mejoradores, ideal para cualquier tipo de panaderías artesanales, semi-industriales e industriales.
Harina El Pan de Cada Día <i>La indicada para un pan artesanal</i>	Es una harina Multipropósito, gran alternativa especialmente para panaderías artesanales y semi-industriales, que no requiere cambios en las formulaciones ni en los procesos tradicionales
Harina Doña Torta & Mr. Cake Para las mejores tortas	Elaborada con trigos suaves, es exclusiva para la elaboración de tortas y ponqués, proporciona suavidad a los productos finales, homogeneidad, mejor miga y textura.
Harina Nieves La Resistente	Es una Harina con alto contenido de proteína, tolerancia, estabilidad, versatilidad y excelente resistencia. Es ideal para procesos automáticos e industriales.

El mercado de las harinas de trigo es prácticamente estable en volumen, dado que en los últimos cinco años no se han presentado variaciones considerables en su tamaño; su crecimiento va paralelo al crecimiento

de la economía. Las empresas más importantes de este mercado son Harinera Nacional y Organización Mr. White, seguidas de marcas regionales con reconocimiento específico en cada una de las áreas de influencia.

El tamaño del mercado nacional de harina de trigo industrial es de 48.866 Tm., promedio mes (586.387 Tm. /año), siendo Bogotá la zona con mayor participación del 32%, seguida de Barranquilla con un 23%. (Tabla 1).

Tabla 1. Tamaño del mercado de harina de trigo industrial (toneladas métricas, \$/participación por región)

Distrito	Potencial volumen (ton/mes)	Potencial valor (\$ 000)	Participación
Bogotá	15.462	742.176	32%
Cali	6.300	302.400	13%
Medellín	4.531	217.488	9%
Pereira	1.700	81.600	3%
Ibagué	1.331	63.888	3%
Neiva	1.236	59.328	3%
Pasto	1.260	60.480	3%
Duitama	1.456	69.888	3%
Barranquilla	11.087	532.176	23%
Bucaramanga	4.503	216.144	9%
Total	48.866	2.345.568	100%
Total año	586.392	28.146.816	

LA COMPETENCIA

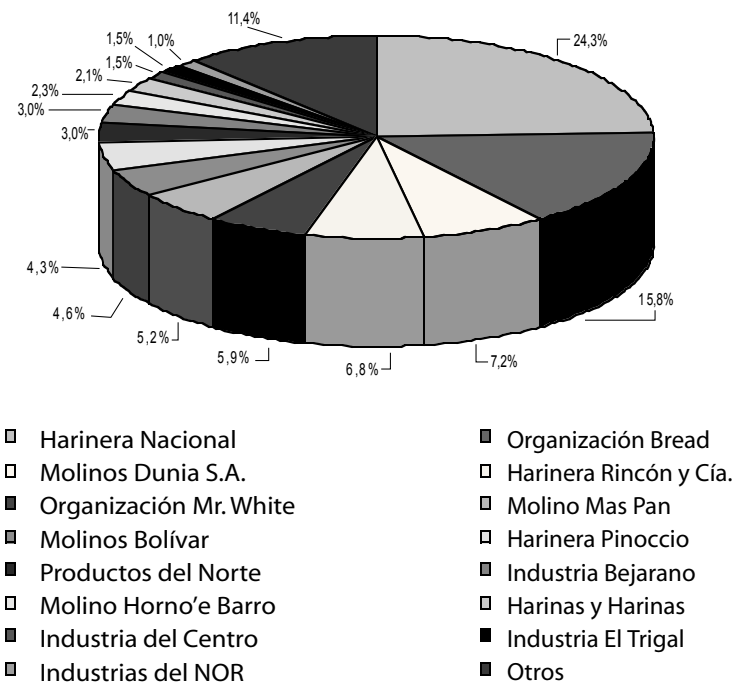
Entre los asistentes a la reunión había mucho interés en conocer más del tema y del contexto del mercado de harinas industriales, la gran mayoría hacían preguntas de variada índole, el gerente de mercadeo, les recomendó calma y continuó hablando de la competencia en este mercado:

“Es importante aclarar que Harinera Nacional es la marca líder, con una participación de mercado del 24,3%, el competidor que desafía nuestra posición es la Organización Mr. White, cuya marca tiene una participación del 15,8% y que como nuestra compañía tiene marcas de harina de trigo de carácter nacional. Otros competidores que cobran importancia son los molinos de la costa (Molinos Bolívar,

Harinera Pinoccio, Molino Horno’e Barro), los que ofrecen productos muy competitivos en precio en la Costa Atlántica”; dicho lo anterior proyectó su videobeam (Gráfico1).

En ese momento interviene de manera abrupta el gerente general de la compañía, con su apreciación con respecto al tema de precios en el mercado de harina industrial: “Para nosotros, el tema de las harinas de bajo precio en la costa Atlántica es un factor clave que impide incrementar nuestra participación de mercado en esta región, los molinos de la costa cuentan con ventajas importantes de localización, que disminuyen notablemente su estructura de costos. Adicionalmente nuestros competidores manejan algunas estrategias

Gráfico 1. Participación de mercado de empresas productoras de harina de trigo.



Fuente: Fedemol (nombre de las empresas modificadas para esta publicación)

Otros: Molinos San Miguel, Cooperativa de Panificadores de Santander, Molinos Nariño, Induharinas, Molinos La Aurora, Organización Martínez Solarte, Productora Colombiana de Harinas, Molinos Las Mercedes, Molinos de Oriente, Masapán, en concordato, Molino San Luis, Industrias del Maíz, Molinos Imperial, Giuseppe Mannino.

económicas en las negociaciones como: descuentos por volumen, bonificaciones, descuentos a pie factura y negociaciones puntuales con clientes clave en cada región”. Después de hacer una breve pausa, continuó: “Por esta razón, estamos aquí reunidos, el potencial de mercado de la costa Atlántica es enorme y no podemos desaprovechar la oportunidad de ingresar en él...Espero que cada uno de ustedes traiga conclusiones importantes y claves para la estrategia de la compañía después de los análisis que han realizado previamente”.

El gerente comercial propuso que se revisaran los datos sobre la participación de Harinera Nacional en cada uno de los distritos comerciales y comentó:

“Para Harinera Nacional, los distritos más importantes en volumen de ventas de harina de trigo son Bogotá con un 40%, seguido de Cali con un 21%. (Ver Tabla 2).

En cuanto a la participación en los mercados regionales de harina de trigo, los distritos muestran el panorama que se observa en la Tabla 3.

Tabla 2. Participación de cada distrito en el total de las ventas de harina de trigo.

Distrito	Participación
Bogotá	40%
Cali	21%
Medellín	8%
Pereira	7%
Ibagué	7%
Neiva	5%
Pasto	6%
Duitama	5%
Barranquilla	1%
Bucaramanga	0,1%
Total	100%

Tabla 3. Participación de mercado de Harinera Nacional en cada distrito.

Distrito	Participación
Bogotá	33,9%
Cali	44,3%
Medellín	29,4%
Pereira	50,0%
Ibagué	68,1%
Neiva	46,6%
Pasto	63,5%
Duitama	48,2%
Barranquilla	1,3%
Bucaramanga	0,1%

EL MERCADO DE HARINA INDUSTRIAL EN LA COSTA ATLÁNTICA

Una vez reveladas las generalidades del mercado, el gerente comercial presentó un informe con respecto a la penetración de las diferentes marcas en el mercado de la costa Atlántica:

“En el mercado de la costa Atlántica las marcas más relevantes son: Tres Castillos con el 33,6% de participación y La Nieve con el 22,8%. Les siguen otras marcas como Insuperable, Extrapardo, Campesina”. (Tabla 4)

Cerró su intervención parafraseando al gerente general: “La principal estrategia utilizada en este mercado es la estrategia de precio, ya que son empresas regionales y los costos de transporte son muy bajos con respecto a las otras compañías que están fuera de esta región geográfica. Nuestras marcas tienen un diferencial del 10% por encima del precio de las harinas de la competencia, y mi única conclusión es que si no tenemos

Tabla 4. Participación de mercado de Harinera Nacional en la costa Atlántica.

Marca	Volumende de ventas (T/Mes	Precio \$	Participación
Tres Castillos	3.725	41.000	33,6%
La Nieve	2.525	41.000	22,8%
Insuperable	1.900	42.000	17,1%
Extrapardo	1.120	43.000	10,1%
Campesina	925	42.000	8,3%
Ultra – Élite	362	43.000	3,3%
Candor	240	41.000	2,2%
Facilita	155	42.000	1,4%
Rey del Trigal	106	45.000	1,0%
Bola de Nieve	30	45.000	0,3%
Total	11.087		100%

el mismo precio de la competencia, nuestra participación en ese mercado será mínima”.

Finalizada la intervención del gerente comercial, en la sala de juntas reinó un silencio prolongado, los asistentes se miraban unos a otros sin saber qué decir...el gerente general no disimulaba su asombro ante estas opiniones...pero trató de recuperar la calma y llenando sus pulmones de aire le pidió al gerente de logística presentar sus análisis y conclusiones con respecto al tema.

El gerente de logística inició su intervención haciendo un análisis de los costos involucrados en la comercialización de la harina de trigo en la costa Atlántica: “Los costos de la distribución de la harina de trigo incluyen la manipulación en las bodegas, el traslado desde las plantas de producción a los distritos comerciales y el traslado de los distritos comerciales a los clientes. La costa Atlántica es el distrito comercial con mayor costo logístico (16% del costo total) dada la distancia de las plantas

de producción ubicadas en el Valle del Cauca” (Tabla 5).

“Dadas estas condiciones, y teniendo en cuenta que los cálculos de costo se realizaron optimizando al máximo la flota propia y subcontratada, es una realidad que la localización de los molinos procesadores de las harinas en la costa tienen una ventaja competitiva importante, ya que con la estructura de costos con que contamos actualmente no podemos igualar los precios de la competencia”.

Finalizada esta intervención, el semblante de las caras de los asistentes a la reunión no mejoraba. En un ambiente bastante tenso le correspondió el turno al gerente de producción, quien debía presentar sus conclusiones con respecto a la calidad de nuestras harinas con respecto a las harinas de otras marcas comercializadas en la costa Atlántica. Inició su presentación diciendo: “Es importante aclarar que Harina Rey del Trigal, nuestra marca líder en el mercado, tiene ciertas características y cualidades en cuanto a absorción,

Tabla 5. Costos logísticos por distrito (\$ /bulto 50 Kg)

Distrito	Costo bodegas \$	Flete distribución \$	Flete traslado \$	Total costos logísticos \$
Bogotá	750	1.000	3.572	5.322
Cali	750	1.250		2.000
Medellín	750	1.250	3.500	5.500
Pereira	750		2.750	3.500
Ibagué	750	816	2.751	4.317
Neiva	750	844	3.421	5.015
Pasto	750	404	2.990	4.144
Duitama	750	1.000	4.285	6.035
Barranquilla	750	1.400	5.563	7.713
Bucaramanga	750	1.400	4.931	7.081

gluten y volumen que no tienen las harinas de la costa. Las pruebas de competencia realizadas por el personal técnico corroboran esta información y concluyen que nuestra marca es, de lejos, una harina de calidad superior. Adicionalmente, y teniendo en cuenta las pruebas realizadas a las muestras de las harinas de la costa, sus características físico-químicas son similares a las de nuestra Harina La Americana, inclusive se realizaron pruebas de desempeño y panificación con resultados similares a los de las harinas de la costa. Creo que nuestra harina de trigo La Americana se ajusta perfectamente a lo que requiere ese mercado”, argumento que enfatizó levantando un poco la voz y tras una pequeña pausa continuó...”Adicionalmente, analizando los costos de producción de El Rey del Trigal y La Americana, los de La Americana representan el 90% de los costos de Rey del Trigal, lo que se traduce en un menor precio para el consumidor final”.

El gerente de mercadeo estaba asombrado con la intervención de sus pares y procedió a presentar las conclusiones de los estudios del mercado sobre harina industrial realizados en la costa Atlántica:

“Es importante retomar el tema de mercado, analizado anteriormente, donde se destaca que la costa Atlántica es la segunda región del país en potencial de mercado, y en la cual nuestra participación es únicamente del 1%, debido a la presencia de otras marcas de harinas de calidad y precio inferiores a los nuestros”.

“Hemos tenido en cuenta esto y propusimos un estudio del mercado, con el objetivo de evaluar las per-

cepciones de los consumidores con respecto al consumo de harina de trigo y establecer las necesidades actuales y beneficios esperados, así como también sobre las actitudes hacia las diferentes marcas. Dicho estudio arrojó las siguientes conclusiones:

1. La imagen de la marca El Rey del Trigal tiene un 54% de recordación espontánea y el 85% de la muestra manifestó que era una marca de alta calidad, sin embargo para una muestra de los panificadores de la costa su intención de compra deja mucho que desear; ese estudio planteó una escala de medición de 5 categorías: definitivamente la compraría, creo que la compraría, dudo comprarla, creo que no la compraría y definitivamente no la compraría y las proporciones de respuestas fueron .05, .08, .17, .45 y .25, respectivamente.
2. El conocimiento espontáneo para La Americana es del 25% en los panificadores y del 5% en las amas de casa costeñas.
3. Los panificadores manifestaron un alto nivel de satisfacción con la calidad de las marcas de las harinas de la costa, en todos los aspectos relacionados con las características del producto.
4. El precio representa el aspecto más importante en la decisión de compra de la harina, sin embargo prevalecen factores tales como la calidad y el rendimiento del producto frente al factor económico para tomar una decisión de cambio de marca.
5. Las marcas de harinas de la Costa recibieron una calificación regular con tendencias a mala, en cuanto

al servicio de ventas; se quejan especialmente de la frecuencia de visitas del vendedor, plazos de pago, asesoría técnica, descuentos, promociones, seminarios y actividades especiales.

6. Los panificadores de la costa Atlántica preferirían recibir beneficios que incidan directamente en un mejor funcionamiento de sus negocios como son: capacitación, descuentos en implementos para el negocio, asistencia técnica y créditos sin tanto trámite.

Al cierre de la reunión, vuelve a intervenir el gerente general quien reta a toda la organización y en especial al equipo de mercadeo, haciendo énfasis en la tarea que realizarán durante los próximos tres meses y les ordena: “Teniendo en cuenta los resultados del estudio, la información y registros de ventas, los análisis del posicionamiento de nuestras marcas en las regiones en las que somos líderes, para el 25 de agosto quiero tener una propuesta concreta de lo que será nuestro plan estratégico para ser líderes en la costa Atlántica, el que espero nos permita crear una diferenciación en el producto y las marcas y que esté alejado del factor precio. El plan se deberá fundamentar en la potencialización de nuestras ventajas competitivas sobre las debilidades de nuestros competidores y en el cambio de actitudes de panificadores y consumidores con respecto a nuestras marcas.

“El plan deberá hacer énfasis en la construcción de marcas fuertes y vínculos sólidos con los panificadores, así como con los consumidores finales.

Adicionalmente dar un mayor valor percibido a la marca con acciones de diferenciación, buscando en el largo plazo disminuir la relevancia del factor precio en la decisión de compra”.

A manera de cierre, el gerente de mercadeo argumenta: “Únicamente con estrategias centradas en los panaderos y consumidores de la costa Atlántica, el precio pasará a un segundo plano, gracias al valor agregado y las oportunidades de crecimiento en el negocio que les proporcionaremos”. Frente a este argumento el gerente general se queda pensativo y consternado después de escuchar a su equipo de trabajo, “sus muchachos”. Cada uno había expuesto sus percepciones con respecto al mercado de harina de trigo en la costa Atlántica, con el fin de facilitar la decisión de ingreso en este mercado. Aunque era urgente tomar una decisión al respecto, propuso darse un tiempo, de todas maneras el 25 de agosto estaba bastante cerca.

Preguntas del caso:

- ¿Cuáles factores se deben tener en cuenta para evaluar la alternativa de ingreso al mercado de la costa Atlántica?
- ¿Cómo se puede consolidar una alternativa de solución, teniendo en cuenta las opiniones de cada uno de los gerentes?
- ¿Qué tan importantes son los datos del estudio de mercado para la toma de la decisión definitiva?
- ¿Es factible para la compañía ingresar en este mercado, en su estrategia de diferenciación por factores ajenos al precio?

BIBLIOGRAFÍA

Walker Orville, C., Boyd Harper, W., Larreche, Jean-Claude y Mullins, J. (2005). Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones. México: McGraw-Hill.

Hatton, A. (2000). La guía definitiva del plan de marketing. Madrid: Prentice-Hall.

Federación de Molineros de Colombia, Fedemol (2007). Informes del sector. Colombia: Autor.

Harinera del Valle (2007). Estudios de mercados 2006-2007. Colombia: Autor. 