UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Monografía para Optar por el Título de:
Especialidad en Alta Gestión Empresarial

"Plan Estratégico para la Introducción en República Dominicana de la Leche en Polvo "Pinito" de la Marca Dos Pinos por la Empresa Distribuidora Corripio"

Sustentante:
Licda. Cristina Aimée Suero 1998-1020

Asesor:
Jesús Martín

Santo Domingo, D. N.
Agosto, 2011

"Plan Estratégico para la introducción en República Dominicana de la leche en polvo "Pinito" de la marca Dos Pinos por la empresa Distribuidora Corripio"

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

A Dios, todopoderoso que puso en mí el querer como el hacer para terminar este proyecto, a él, sea la Gloria y la honra en todos los logros de mi vida.

A mi familia, por su paciencia y entendimiento con el tiempo que deje de brindarles, mi esposo Ernesto, mi hija Sarah Cristina y mi pequeño Daniel Ernesto que vino a la vida conjuntamente con el desarrollo de esta Especialidad.

A la empresa Distribuidora Corripio y Cooperativa de leche Dos Pinos, por su accesibilidad y disponibilidad en la recopilación de datos de interés para este proyecto.

Afectuosamente a mi asesor Jesús Martín, por su guíanza y disposición para que esto sea realmente aplicable en mi carrera profesional.

Cristina Aimée Suero

DEDICATORIAS

A Dios:

A ti y solo a ti doy la Gloria por este logro profesional que me has permitido alcanzar.

Gracias Padre:

Por las fuerzas renovadas cada día, por la sabiduría derramada, por la provisión otorgada y la gracia manifiesta a lo largo de mis estudios.

A Mis Familia:

Mi esposo **Ernesto** y mis hijos **Sarah Cristina** y **Daniel Ernesto** porque definitivamente son la razón de mi vida y mi motivación para seguir adelante.

Cristina Aimée Suero

INDICE

Págs.

AGRADECIMIENTOS II
DEDICATORIAS III
INTORDUCCIÓN 02

1.1 Definición del Problema 05
1.2 Justificación de la Investigación 05
1.3 Objetivo General 06
1.4 Objetivos Específicos 06
1.5 Marco Teórico 07
1.5.1 Conceptos 09
1.6 Metodología de la Investigación 11
1.6.1 Metodología Exploratoria 12
1.6.2 Técnica de Sondeo Estadístico 13
1.6.3 Técnica de Benchmarking 13

CAPITULO II: ANALISIS DE LA SITUACION
2.1 Análisis de la Situación 15
2.2 Distribuidora Corripio 16
2.2.1 Estructura Organizacional Unidad Alimentos 17
2.3 Cooperativa de productores de leche Dos Pinos 19
2.3.1 Producción de Leche 20
2.4 Mercado de Leche en Polvo 21
2.5 Sistema de Venta Actual 23
2.5.1 Sistema de Venta de Leche Cruda 23
2.5.2 Sistema de Venta de Leche en Polvo 24
2.6 FODA del Producto 24
2.7 Encuesta 26
2.7.1 Propósito 27
2.7.2 Plantilla 27
2.7.3 Resultados 29
2.7.4 Conclusiones Preliminares 40

CAPITULO III: BENCHMARKING
3.1 Modelo Mejía Arcalá 44
3.2 Modelo Nestlé 46
3.3 Análisis Comparativo de Modelos 47

CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO
4.1 Objetivos a Corto Plazo 49
4.2 Objetivos a Largo Plazo 50
4.3 Estrategias Generales 50
4.3.1 Mercado Objetivo 50
4.3.2 Mercado Estratégico 50

4.3.3 Descripción del Producto 51
4.3.4 Portafolio de Productos 51
4.3.5 Posicionamiento 51
4.3.6 Atributos Diferenciadores 51
4.3.7 Investigaciones 51
4.3.8 Ventaja Competitiva 51
4.4 Estrategia de Precio 52
4.4.1 Estrategia de Precios Para Supermercados 53
4.4.2 Estrategia de Precios para Colmados 54
4.4.3 Estrategia de Precios para Mayoristas 54
4.5 Estrategia de Comunicación 55
4.6 Estrategia de Marketing 56
4.6.1 Misión de la Empresa 56
4.6.2 Visión de la Empresa 56
4.6.3 Objetivo Estratégico de Marketing 56
4.6.4 Plan de Acción 57
4.7 Prioridades Competitivas del Producto 62

CONCLUSION VII
BIBLIOGRAFIA X

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La leche se considera como uno de los alimentos más completos debido a sus características nutricionales, organismos internacionales como la FAO y la UNESCO la han recomendado como alimento básico para toda la familia y en especial para los niños.

A pesar del crecimiento continuo del mercado de leche, el país sigue siendo un importador neto de productos lácteos debido al bajo valor de las exportaciones.

Actualmente República Dominicana no es autosuficiente con la producción de leche cruda, siendo esta una oportunidad para la introducción de nuevas marcas en el mercado de leche, satisfaciendo así la demanda y ampliando la oferta de marcas de leche.

Distribuidora Corripio a través de su socio estratégico la Cooperativa de productores de leche Dos Pinos, R.L. de Costa Rica introdujo al mercado dominicano en febrero del 2011 la leche Dos Pinos en formato UHT, en sus presentaciones de entera, semidescremada, descremada, Pinito y deslactosada; esta introducción exitosa se ha traducido en pronósticos de ventas por encima de lo esperado y un posicionamiento de diferenciación en el sabor y la calidad del producto ofrecido, suceso acontecido cuando solo existían dos jugadores importantes de la categoría: Rica y Parmalat.

Dada la importancia de este mercado entendemos preciso extender el portafolio de leche hacia el segmento que consume el producto en formato de polvo, considerando este un producto que brinda los beneficios nutricionales esenciales para el buen desarrollo para la familia, las ventajas de obtener porciones siempre frescas con la preparación en el momento y un precio acorde con los estándares del líder.

El plan estratégico a presentar encuentra su propósito en ofrecer al consumidor dominicano la leche en polvo Pinito de la marca Dos Pinos, logrando brindar nutrición, calidad y buen precio al consumidor actual y potencial

El estudio previo para construir este plan tuvo base sobre datos secundarios, los resultados de un sondeo que se realizo con amas de casa y la aplicación de la técnica de Benchmarking a empresas líderes del sector.

Este plan contiene las estrategias funcionales a implementar y una clara visión del posicionamiento y ventaja competitiva se quiere llegar en este segmento del mercado, todo esto de la mano de una de las empresas más importantes en distribución de productos de consumo masivo en República Dominicana.

CAPITULO I:
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I:
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1 Definición del Problema

Leche en Polvo Pinito requiere de un plan estratégico con definiciones muy claras del posicionamiento deseado, estrategias funcionales y tácticas a implementar, donde conjuntamente con un plan de marketing permitan una introducción exitosa en el mercado lácteo.

1.2 Justificación de la Investigación

La situación del mercado lácteo presenta datos recientes donde aparentemente la demanda total está siendo satisfecha en un 70 % con la producción local. Se estima que más del 70% de las importaciones es de leche en polvo y que el resto es leche infantil, líquida, evaporada, condensada, queso, yogur y mantequilla, entre otros productos, por lo que se existe la oportunidad de seguir importando leche en polvo que satisfaga la demanda y añada valor a la categoría.

Actualmente existe la oportunidad de incrementar las importaciones de leche en polvo a fin de abastecer la demanda nacional.

Razones como estas motivaron la creación de este proyecto con el fin de entrar al mercado de leche en polvo con la marca Dos Pinos:

- Existen pocas marcas de leche en polvo que ofrezcan una alta calidad nutricional y buen sabor al mismo tiempo.
- Limitadas marcas participan en el canal de distribución de colmados.

- Un porcentaje de la cuota de leche en polvo asignada al país para importar no está siendo utilizada.

Por lo que el diseño de un plan estratégico basado en calidad nutricional y una diferenciación en sabor que permitan atraer al consumidor son el conjunto de estrategias a ejecutar para generar y mantener un posicionamiento y fidelización de consumidores finales.

1.3 Objetivo General

Comercializar de forma ética y profesional productos lácteos de gran valor nutricional en la alimentación de nuestros consumidores dominicanos, con el fin de garantizar la estabilidad y crecimiento de la marca Dos Pinos en Republica Dominicana por medio de estrategias y tácticas basadas en las necesidades de los clientes y consumidores finales.

1.4 Objetivos Específicos

Satisfacer la demanda de una leche de altos estándares de calidad bajo un beneficio conveniente para el consumidor final.

Establecer una estrategia de precio frente al líder del mercado que haga sentido con el posicionamiento de producto Premium.

Lograr una participación de mercado de un 10% al cabo de un año y un 20% a 5 años.

Lograr un posicionamiento y recordación de marca Premium de gran importancia para el consumidor.

Optimizar la rentabilidad y generación de ganancias de la empresa a través de la introducción a esta categoría tan significativa dentro del mercado.

1.5 Marco Teórico

La leche y los demás productos derivados tienen una importancia estratégica en la alimentación de grupos sensibles como los infantes, embarazadas, lactantes y ancianos. En la nutrición y desarrollo de los seres humanos, la leche es uno de los elementos básicos, por lo cual es uno de los productos de mayor demanda dentro de la producción pecuaria nacional.

República Dominicana no participa en la oferta mundial de productos lácteos, las exportaciones de leche, quesos, mantequilla y carne de vaca han sido prácticamente cero en los últimos años, mas por el contrario, el país si participa significativamente de la demanda internacional de productos lácteos.

La industria láctea de República Dominicana se concentra en los quesos y en menor medida, las leches fluidas, seguidos también de otros derivados menores como mantequilla, dulces, pasteles y en los últimos años el yogurt, considerando que el 40% de la producción local es absorbida por la fabricación de los quesos por lo tanto lo que resta es vendida a plantas productoras que la envasan en formato UHT, quedando la categoría de polvo como netamente producto importado.

Actualmente existen varias compañías procesadoras de leche en República Dominicana, las cuales son: Pasteurizadora Rica, Parmalat Dominicana y Nestlé Dominicana (esta última procesa la leche evaporada Carnation).

La oferta de leche líquida procesada apta para consumo proviene de estas tres plantas procesadoras que pasteurizan la leche y la ofertan al público en distintas presentaciones líquidas.

“En la época de mayor producción de leche cruda nacional, estas tres plantas compran un total de 300,000 litros de leche cruda cada día, si asumimos, lo que no es cierto por el efecto cíclico en la producción, que pueden comprar durante todo el año cada día esa misma cantidad comprarían para ofertarle al público un gran total de 109,500,000 litros que repartidos entre los diez millones de dominicanos más turistas que habitamos en el país, obtenemos el resultado que apenas 11 litros por persona por año se le oferta al dominicano proveniente de la producción nacional y si a eso le sumamos 26.5 litros de la importación, apenas resulta que el consumo de leche del dominicano es de un poco más de treinta y siete litros por persona por año.

Cuando comparamos este consumo, con los parámetros de consumo de lácteos indicados por instituciones mundiales como la Organización Mundial de la Salud, para naciones en desarrollo como la nuestra, nos preocupamos aún mas ya que la brecha entre ambas cantidades parece insalvable, treinta y siete litros por persona por año versus ciento cincuenta litros por persona por año que es el mínimo indicado por la honorable rectora mundial de la salud.”

Cita: Bayardo Mejía en su artículo “Consumo y Abastecimiento “

La realidad es que el consumo restante de leche proviene de la importación de treinta y dos mil toneladas de leche en polvo, las cuales el gobierno permite sean importadas con un arancel de un 20%, al negociar en la Organización Mundial de Comercio con sus principales socios comerciales posterior al acuerdo del mediante un mecanismo que fue bautizado como la Rectificación Técnica al GATT, fuera de estas 32,000 toneladas el arancel a la fecha es de un 56%.

Estas negociaciones concluyeron en octubre de 1998, con el sometimiento ante la Secretaría de la OMC, con el Memorándum de entendimiento con la Unión Europea y Nueva Zelandia. Este memorándum fue bautizado como la

Rectificación Técnica al GATT y entró en vigencia a partir del 3 de febrero de 1999 para los ocho (8) productos sensibles de la economía nacional. (Cuadro 1.1)

Arancel Aplicable fuera de la Cuota de Productos Agropecuarios en el Marco de la Rectificación Tecnica, Durante el Período 1999-2005

(En %) Productos	Arancel Básico	Desgravación Anual						
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Arroz	20	114	111.5	109	106.5	104	101.5	99
Ajo	25	111	109	107	105	103	101	99
Azucar	20	94	92.5	91	89.5	88	86.5	85
Carne de Pollo	25	136.8	130.5	124	117.9	111.6	105.3	99
Cebolla	25	97	97	97	97	97	97	97
Habichuelas	25	95	94	93	92	91	90	89
Leche	20	83.6	79	74.4	69.8	65.2	60.6	56
Maíz	5	60.4	57	53.6	50.2	46.8	43.4	40

Fuente: Elaborado por la SEA, con Informaciones de la Lista XXIII. Sobre Reducción de los Aranceles y los Incrementos de Contingentes Arancelarios, República Dominicana, 1995.

Cuadro 1.1

En el aspecto institucional el sector lácteo dominicano, además de contar con la rectoría de la Secretaria de Estado de Agricultura, cuenta con el Consejo Nacional para la Reglamentación y Fomento de la Industria Lechera (CONALECHE), que debe crear los mecanismos de incentivos y apoyo a los ganaderos. Así como acompañar y proponer las políticas públicas que beneficien al sector.

1.5.1 Conceptos

Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía a mediano plazo.

Comercializar

Comercializar se refiere al conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal de comercializar es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor, esta actividad implica todas las actividades relacionadas con la venta, mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materias primas y de las mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes.

Posicionamiento

Se llama posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

Mercado

El mercado en economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Importación

Es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

CONALECHE

Organismo cuya responsabilidad más importante es lograr la autosuficiencia en la producción de leche nacional, así mismo desarrolla y orden la industria lechera nacional, incentivando la producción, industrialización, comercialización, consumo de leche y sus derivados.

1.6 Metodología de la Investigación

Roberto Hernández Sampieri comenta que el tipo de investigación, independientemente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas. Además describe el tipo de investigación como una especie de brújula en la que se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos.

En este proyecto no existen investigaciones previas sobre nuestro objeto de estudio, por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado, por lo cual se utilizara el tipo de investigación exploratoria.

1.6.1 Metodología Exploratoria

Los estudios exploratorios tienen como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecen prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el "tono" de investigaciones posteriores más rigurosas. Extracto de Hernández et al. Metodología de la investigación científica. Sampieri – Bunge. www.altillo.com

Mediante este estudio se podrá definir y crear un histórico que sirva de base para generar las estrategias correctas dentro del plan. En base a la identificación de las oportunidades actuales del mercado se define el problema, para luego presentar la solución ideal.

1.6.2 Técnica de Sondeo Estadístico

Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc. Dada su enorme potencial como fuente de información, es utilizada por un amplio espectro de investigadores, siendo el instrumento de sondeo valioso. Considerando también la utilidad de la misma debido a que el tipo de resultado que se logra es palpable, actual, y proviene directamente de la fuente que percibe y recibe la cara de la empresa hacia el mercado, punto clave y objeto principal del plan estratégico.

1.6.3 Técnica de Benchmarking

El benchmarking es una técnica que se define como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones lideres en un sector específico.

Benchmarking Competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa. En este proyecto se aplicara la técnica de Benchmarking a fin de evaluar los productos, servicios y procesos de empresas líderes del sector lácteo.

CAPITULO II:
ANALISIS DE LA SITUACION

CAPITULO II:
ANALISIS DE LA SITUACION

2.1 Análisis de la Situación

En nuestro país se consume promedio cerca de unos 800 millones de litros de leche al año, de los cuales unos 280 millones de litros corresponden a leche líquida y el resto le pertenece a las leches en polvo es decir un 65% del consumo es en polvo. La leche en polvo posee un mayor nivel de penetración en los puntos de ventas y mientras va descendiendo el nivel socioeconómico es mayor su presencia.

El mercado de leche en polvo es sumamente competitivo, las principales marcas son Milex que posee más de un 56% del mercado, seguida de Nido que alcanza un 18% del mercado aproximadamente, mientras Anchor, Alaska, Kanny poseen participaciones entre 7% y 4% aproximadamente, y otras marcas con menor participación que completan el mercado total.

Distribuidora Corripio y Dos Pinos se proponen entrar en este mercado pues estratégicamente es el mejor momento de introducción debido a la buena aceptación de la marca por parte de los consumidores y además de que el segmento de leche en polvo es del de mayor valor en RD$ dentro del mercado

Somos de criterio de que la apuesta de hoy de Distribuidora Corripio y Leche Dos Pinos al entrar a este mercado será ganadora, teniendo en cuenta el poder de marca extrapolado desde Costa Rica hacia Dominicana, el posicionamiento logrado en la categoría de UHT en los últimos 6 meses y la fortaleza en distribución a nivel nacional con el que cuenta Distribuidora Corripio.

2.2 Distribuidora Corripio

Al inicio de la década del 60, José Luis Corripio, empresario dominicano de ascendencia española, inició un proceso de diversificación y expansión del pequeño negocio familiar. Se enfocó en la comercialización de electrodomésticos y juguetes, desde entonces, se añadieron paulatinamente diversas marcas y otros tipos de productos.

El negocio fue creciendo consistentemente hasta consolidarse en una de las empresas más importantes de República Dominicana. El desarrollo comercial y la importancia alcanzada hasta la fecha la convierte en un punto de referencia obligatorio dentro del ámbito empresarial dominicano.

Distribuidora Corripio cuenta con dos modelos comerciales: Venta al por mayor y Venta al detalle. Dentro de cada modelo comercial cohabitan varias unidades de negocio y cada unidad dispone de una estructura organizativa, operativa y mercadológica independiente.

Dentro del modelo comercial de venta al por mayor se encuentra la división de consumo masivo dedicada a la comercialización desde 1990 de prestigiosas marcas nacionales e internacionales a través de alianzas estratégicas con multinacionales de excelente calidad, esta división se caracterizada por su alto volumen de consumo y requerimiento de eficiencia operativa.

La unidad de Consumo Masivo desde Julio 2007 decidió dividirse en tres grandes unidades de negocio atendiendo a la categoría de producto, con el propósito de lograr mayor enfoque, rentabilidad y crecimiento de las marcas participantes, trayendo como resultado tres unidades de negocio: Unidad de Bebidas, Unidad de Cuidado Personal y del Hogar y la Unidad de Alimentos.

La marca Dos Pinos por considerarse la leche un alimento se comercializa como parte del portafolio de la Unidad de alimentos conjuntamente con otras marcas importantes tales como: Victorina, Quaker, Campbells, Prego, Barilla, Keebler y Pringles.

Unidad de Alimentos

Visión

Ser la organización líder en comercialización de alimentos de la República Dominicana, con marcas preferidas y dominio de los puntos de ventas.

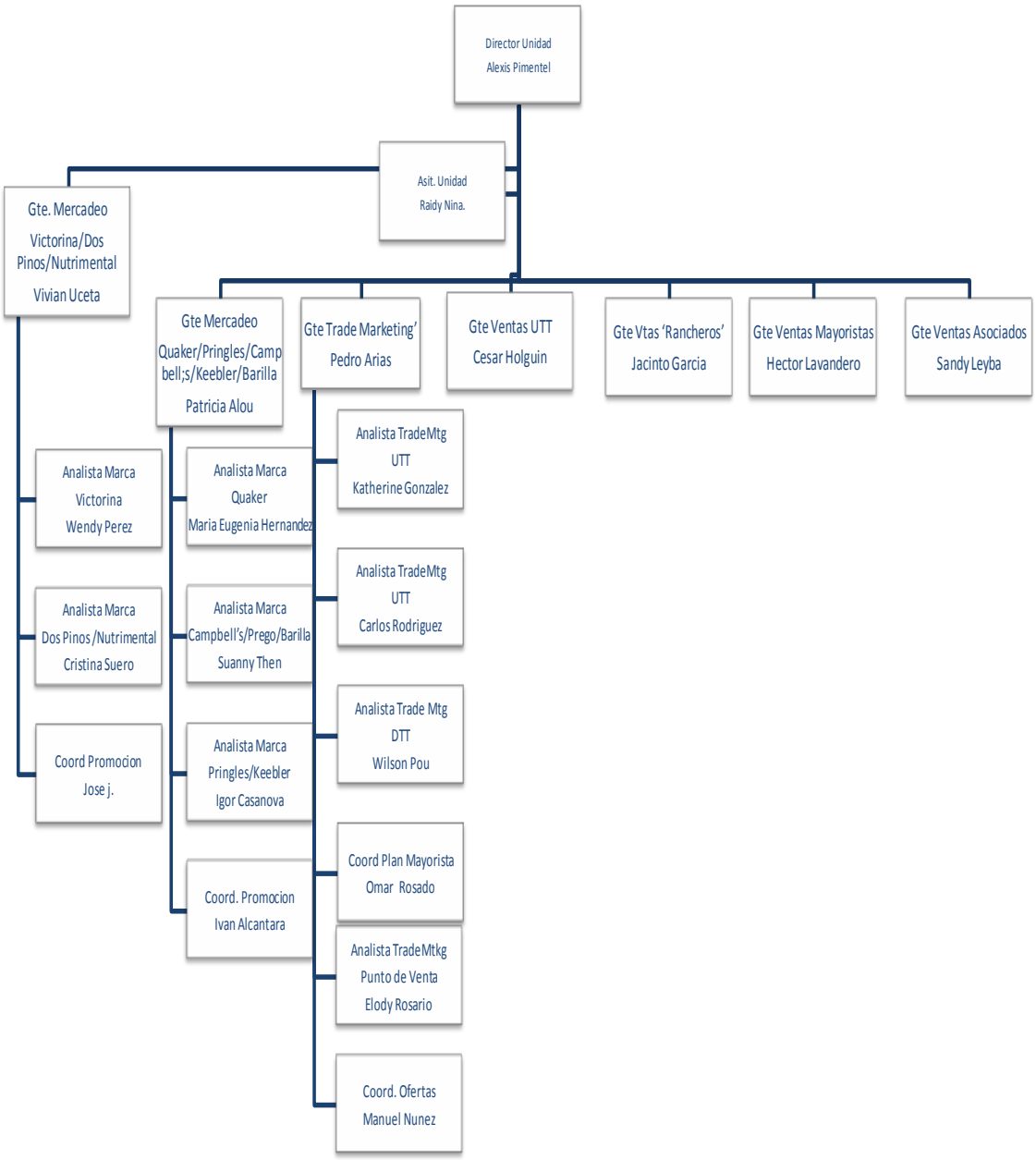
Misión

Mejorar la calidad de vida de las familias a través de alimentos nutritivos, convenientes y que enriquecen el sabor de sus comidas, disponibles en todo lugar y momento.

Valores

- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Crecimiento
- Servicio

2.2.1 Estructura Organizacional Unidad Alimentos



2.3 Cooperativa de productores de leche Dos Pinos

La Cooperativa nace en el 1947 dentro del marco del movimiento cooperativo que promueve la Sección de Fomento a cooperativas agrícolas e industriales por medio del Banco Nacional de Costa Rica.

Los fundadores de la Cooperativa se plantearon tres objetivos básicos:

1. Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo.
2. Comprar los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia.
3. Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos es una empresa costarricense destacada en producción de lácteos a nivel latinoamericano, con más de 1,500 socios-productores, que procesa 1.2 millones de litros de leche diarios y es percibida como una empresa de orgullo nacional.

Es líder en la producción y comercialización de alimentos lácteos y como tal comprometida con los consumidores, clientes, proveedores, productores y trabajadores.

Procesa el 85% de la leche de Costa Rica y exporta a Guatemala, Nicaragua, Honduras, Panamá, Cuba, Venezuela, Salvador, Islas del Caribe y República Dominicana.

2.3.1 Producción de Leche

La producción de leche y sus derivados es un proceso que inicia en las fincas de los asociados, donde la tecnología que se utiliza permite que la leche reciba un trato higiénico; el ordeño es automatizado y la leche se almacena temporalmente en tanques de enfriamiento. De ahí, se transporta en camiones cisterna a los diferentes recibos de leche de la Cooperativa: San Carlos, Coyol y Limonal, donde se reciben cerca de 950 mil litros de leche diarios. Ya en la planta, la leche se almacena en silos, se clarifica, homogeniza y pasteuriza, para ser luego empacada como leche fluida o bien como materia prima en la producción de los diferentes productos Dos Pinos.

Dos Pinos cuenta con dos plantas:

El Coyol de Alajuela: la cual procesa aproximadamente 500 mil litros de leche por día. Cuenta con tres áreas: productos pasteurizados, helados y envase aseptico.

En Ciudad Quesada, San Carlos, se cuentan con dos áreas:

Planta de Quesos: se producen los quesos frescos (Tico y Turrialba), quesos maduros (Gouda, Mozzarella, Cheddar y queso tipo Manchego) y quesos procesados.

Planta Secado de Leche: cuenta con un equipo de secado por aspersión, productos aglomerados e instantáneos como las leches en polvo Pinito, Descremada, Semidescremada y Delactomy.

Además se tiene una sección de Investigación y Desarrollo que es la responsable de la investigación y el diseño de los nuevos productos.

2.4 Mercado de Leche en Polvo

El país es un importador neto de productos lácteos, ya que el valor de las exportaciones ha sido relativamente bajo. El principal producto de importación es la leche en polvo. Las importaciones de este producto representan más del 70% del volumen de leche equivalente importado.

El consumo de lácteos en la República Dominicana es de cerca de 723 millones de litros de leche al año. (Cuadro 1.2). Este consumo se deriva de la producción nacional más las importaciones, menos las exportaciones.

Lamentablemente, no se tienen cifras de los cambios en inventarios, por lo que se estimaron los promedios de varios anos. Se puede notar una tendencia hacia el aumento en el consumo, el cual ha sido suplido principalmente por las importaciones, ya que la producción nacional no ha crecido al ritmo de la demanda.

República Dominicana
Leche: Producción, Importación y Exportación, 1991-2002
(Millones Litros)

Año	Producción a	Importación B	Exportación c	a+b-c
1991	338	109	0.13	447
1992	354	132	0.19	486
1993	370	156	0.04	526
1994	360	197	4.08	553
1995	374	183	0.31	557
1996	381	213	0.30	594
1997	379	268	0.51	647
1998	383	275	0.32	663
1999	408	306	4.95	709
2000	424	337	1.33	760
2001	440	251		691
2002	505	249	0.15	754
Promedio				
91-93	354	132	0.12	486
94-96	372	198	1.57	568
97-98	384	272	1.78	654
99-2000	416	322	3.14	735
2000-2001	432	294		726
2001-2002	473	250	0.15	723

Este aumento en el consumo total se ha debido probablemente al crecimiento poblacional, así como al aumento en los ingresos, al aumento del turismo, y a

los programas sociales del Gobierno, principalmente a la demanda del desayuno escolar, algunos productores han argumentado que el aumento de las importaciones de ciertos productos, como es el caso de los quesos y los helados, también han contribuido a aumentar la demanda de productos lácteos.

El cuadro 1.3 presenta una estimación del consumo de lácteo en el país por producto. Mas del 90% del consumo de leche en el país es en forma de leche cruda, leche en polvo, leche UHT y quesos, en ese orden.

República Dominicana
Leche: Consumo por Tipo, 2002 (Millones de litros equivalentes)

Productores	Importada		Nacional	Total	%
	Directo	Proce-sada			
Cruda			265.0	265.00	27.12
Leche en polvo	249.43		15.5	264.93	27.11
Leche Liquida (UHT)	0.38	137.32	44.20	181.90	18.61
Queso blanco			131.30	131.30	13.43
Quesos Maduros	33.00	5.00	19.80	57.80	5.91
Leche Infantil	31.90			31.90	3.26
Dulcerías y Heladerías	0.49	1.68	11.65	13.82	1.41
Leche evaporada	0.07		5.15	5.22	0.53
Mantequilla y crema	12.14		2.0	14.14	1.45
Pasteurizada			5.0	5.00	0.51
Leche condensada	0.54		2.40	2.94	0.30
Yogour	0.03	0.30	3.0	3.33	0.34
Total	327.98	144.30	505.00	977.28	100.00

Es muy peculiar de la República Dominicana el bajo consumo de leche fresca pasteurizada, esto se debe al problema de energía eléctrica que el país ha tenido, lo cual ha dificultado la refrigeración que esta leche requiere. Otro factor que probablemente contribuye a su bajo consumo es el alto precio.

Por otro lado, el consumo de leche cruda según data del 2002 se mantenía en las comunidades pequeñas y rurales, donde el sistema de distribución es sencillo y su utilización está ligada a la producción de quesos.

En los centros urbanos más grandes, principalmente en la ciudad de Santo Domingo, donde se concentra la tercera parte de la población, el uso de la leche es pasteurizada y homogenizada.

2.5 Sistema de Venta Actual

2.5.1 Sistema de Venta de Leche Cruda

Como la leche es un producto altamente perecedero, la cadena de comercialización de la producción nacional es bastante directa. En los mercados tradicionales rurales, en las ciudades pequeñas y los pueblos, el productor pequeño vende su leche directamente al consumidor en forma de leche cruda.

El productor más grande o los que están aislados o no cuentan con una casa en el pueblo, venden su leche a los fabricantes de quesos o a las plantas procesadoras.

La mayor producción de leche cruda se envasa en bidones sin refrigerar, los productores que cuentan con más tecnología o producen grandes cantidades y practican dos ordeños al día, tienen tanques refrigerados en su finca, donde almacenan la leche hasta que un camión cisterna de una planta procesadora la recoge para luego procesarla.

Las plantas procesadoras reciben la leche cruda para someterla al proceso de homogenización y pasteurización para venderla como leche fresca de corta duración y leches en formato UHT (Hight Ultra Temperature) de larga duración para gran parte de su producción.

La distribución de la leche se realiza a través su fuerza de venta directa de la a las cadenas de supermercados, supermercados independientes, mayoristas, colmados, instituciones y canales no tradicionales a condiciones de créditos establecidos para los supermercados y venta al contado para el resto de los demás formatos de negocios.

2.5.2 Sistema de Venta de Leche en Polvo

La leche en polvo es un producto que se vende en lata o en fundas (plásticas o material laminado especializado) con marcas registradas. Este es un producto poco perecedero, y se distribuye de manera directa por cada empresa importadora a los supermercados, mayoristas y colmados.

En el caso particular de Nestle Dominicana esta cuenta con distribuidores asociados en zonas geográficas estratégicas que fungen como intermediarios para hacer llegar el producto a zonas más alejadas y tener mejor penetración de mercado y garantizar una distribución numérica cuantificable.

2.6 FODA del Producto

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas:

- Producto Premium 100% de vaca y de excelente calidad**.**
- Enriquecimiento vitamínico y mineral.
- Procedente de Costa Rica principal productor de leche de Centroamérica.
- 12 meses de vida útil para la categoría de leche en polvo.
- Buen posicionamiento del producto en el formato UHT en el mercado dominicano.
- Reconocimiento de marca en los países de Centroamérica.

Oportunidades:

- Aprovechamiento de la cuota – arancel disponible para la importación de leche en polvo a República Dominicana.
- Afianzar las relaciones con los productores ganaderos nacionales.
- Introducción de leche en polvo deslactosada en República Dominicana.
- Desarrollar el formato de 1000 a 1500 gramos para satisfacer demanda.

Debilidades:

- Inflexibilidad para cubrir una demanda del mercado ante la barrera de la cuota – arancel disponible para que Distribuidora Corripio comercialice.
- Crecimiento de marca regido por la cuota disponible.
- Inversiones de marca sujetas a las proyecciones de ventas asignadas por la cuota de importación.
- Portafolio limitado de leche en polvo Pinito**.**
- No tiene el formato de 1000 a 1500 gramos.

Amenazas:

- Activación promocional y de comunicación del líder del mercado.
- Incrementos en la tasa de inflación del país.
- Inestabilidad en la tasa cambiaria de divisas.
- Incremento en mercados internacionales del precio de la leche.
- Oposición mediática a la introducción del producto parte de gremios del sector lechero.

2.7 Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

La encuesta que sustenta los resultados de este estudio se realizo en la ciudad de Santo Domingo y fue dirigida a 50 mujeres amas de casas de nivel socioeconómico ABC+, entre edades de 25 a 55 años de manera aleatoria.

2.7.1 Propósito

El propósito de esta encuesta es obtener información de personas que consuman leche, cuyos resultados nos permitan plantear un plan de introducción estratégico que garantice el éxito de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

Por medio de la encuesta podemos hacer un sondeo de cómo está la percepción de nuestros clientes potenciales, es importante reconocer cuales son las cosas que debemos mejorar y cuáles son las cosas que pudiéramos implementar.

2.7.2 Plantilla

ENCUESTA DE MERCADO

Nombre: _____ Edad _____

Estado Civil __ Soltero ___Casado ___ Divorciado ___ Viudo ___ Unión libre

Tiene hijos __ Si __No

Estimada colaboradora, le solicito 5 minutos de su valioso tiempo para completar la siguiente encuesta de mercado.

Indicaciones: Marque con una x la respuesta que el encuestado considere de su preferencia y complete la última pregunta con la responda espontánea del encuestado.

1. **¿Que tipo de leche consume?**

___ Leche Pasteurizada (corta duración)

___ Leche UHT ___ Leche en Polvo

2. **¿Cuánta leche consume semanalmente?**

___ 1 - 2 litros ___ 4 - 6 litros

___ 2 - 4 litros ___ 6- 12 litros

3. **¿Cuales factores valora a la hora de comprar una leche?**

____ Textura ____ Color

____ Sabor ____ Rendimiento

____ Valor Nutricional ____ Precio

4. **¿Donde compra la leche?**

___ Supermercado Grande ____ Supermercado Pequeño
___ Colmado ____ Almacén

5. **Que tamaño de leche en polvo en polvo consume o consumiría preferiblemente?**

___125 gramos ___ 900 – 1000 gramos ___ 2,000 gramos
___375 a 400 gramos ___ 1,500 – 1,800 gramos ___ 2,500 gramos

6. **¿Estaría dispuesto a pagar más por una leche de mejor calidad?**

___ Si ___ No

7. **Cuando usted está frente a la góndola del supermercado ¿Que es lo que hace que usted compre una marca y no otra?**

___Sabor ____Valor Nutricional ___ Precio ___ Rendimiento
___ Calidad ____ Rápida Disolución ___ Conocimiento ___ Procedencia

8. **¿Qué factor hace que usted continúe comprando esa marca?**

___Sabor ____Valor Nutricional ___ Precio ___ Rendimiento
___ Calidad ____ Rápida Disolución ___ Conocimiento ___ Procedencia

9. **¿Cuál factor es más importante para usted en una leche?**

___ Alto Nivel de Rendimiento ___ Alto Nivel Nutritivo

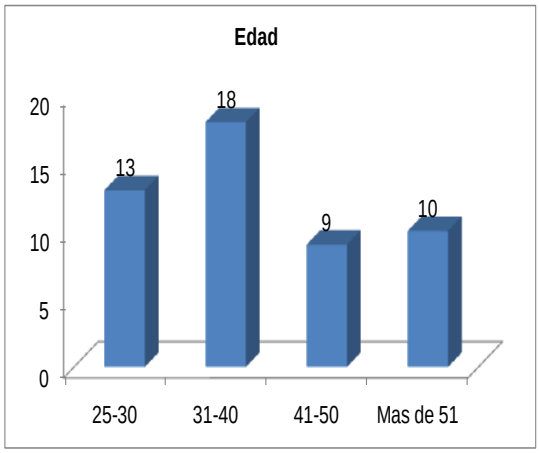
10. ¿Qué le impulsaría a comprar una leche en polvo de alta calidad aunque sea más cara?

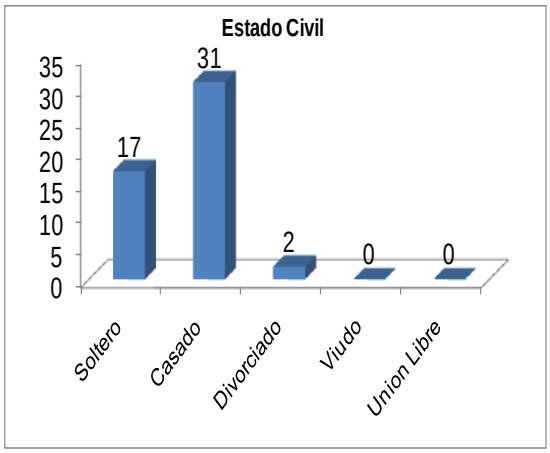
___ Rendimiento ___ Valor Nutricional ___ Procedencia ____ Recomendación

11. ¿Qué le haría a usted cambiar de marca de leche?

_____

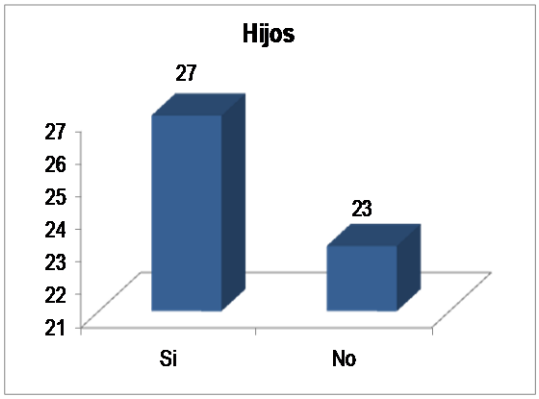
2.7.3 Resultados





Edad	Cantidad	Porcentaje
25-30	13	26%
31-40	18	36%
41-50	9	18%
Mas de 51	10	20%
Total	50	100%

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	17	34%
Casado	31	62%
Divorciado	2	4%
Viudo	0	0%
Union Libre	0	
Total	50	100%

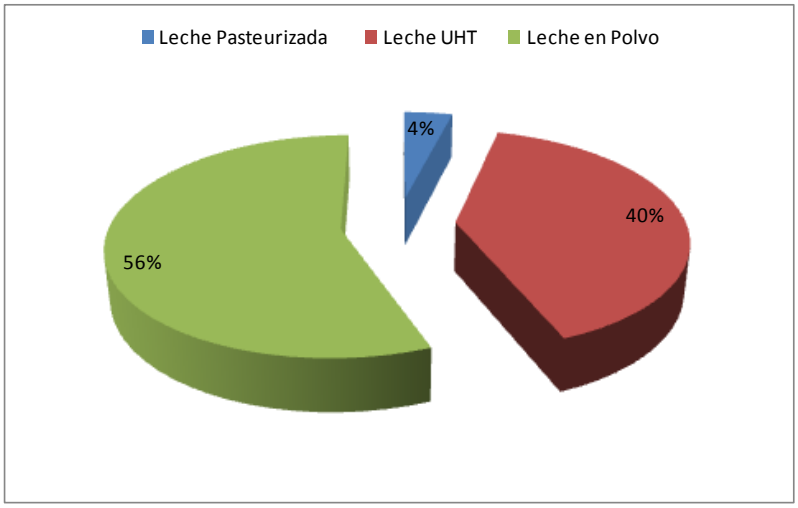


Hijos	Cantidad	Porcentaje
Si	27	54%
No	23	46%
Total	50	100%

El 100% de los encuestados fueron mujeres, filtro precisado desde la concepcion de la encuesta por considerarse este el grupo objetivo, de las encuestadas el 62% tienen una edad promedio entre 25 a 40 anos, en su mayoria casadas y el 27% con hijos.

Grafico 1

1. **¿Que tipo de leche consume?**

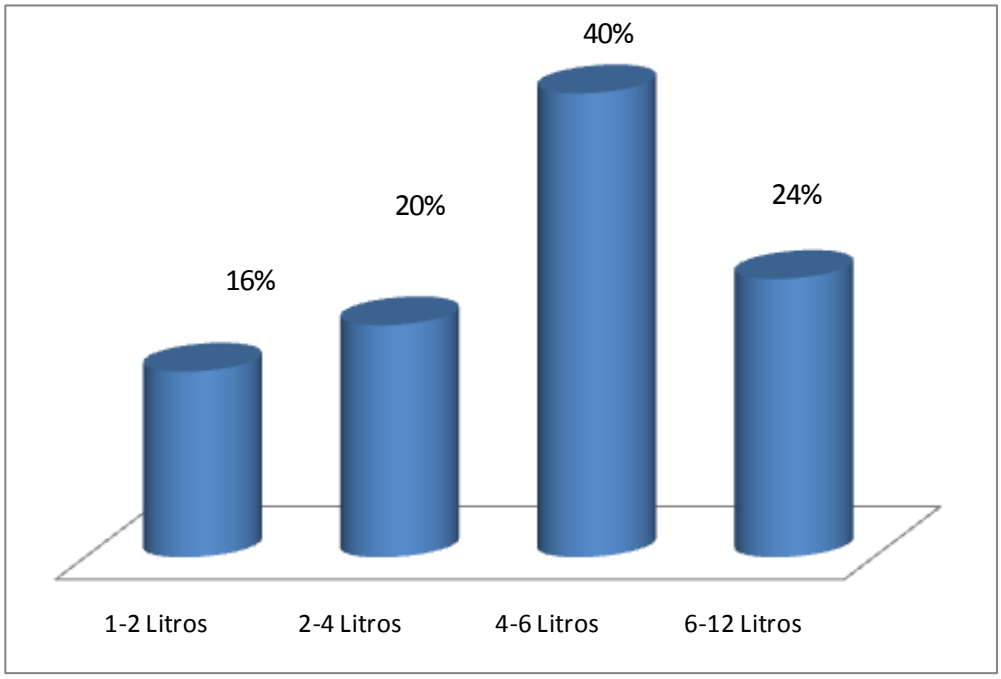


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Leche Pasteurizada	2	4%
Leche UHT	20	40%
Leche en Polvo	28	56%
Total	50	100%

Los 56% de los encuestados respondio que consume la leche en el formato de polvo, dato que hace sentido con el comportamiento del mercado.

Grafico 2

2. ¿Cuánta leche consume semanalmente?

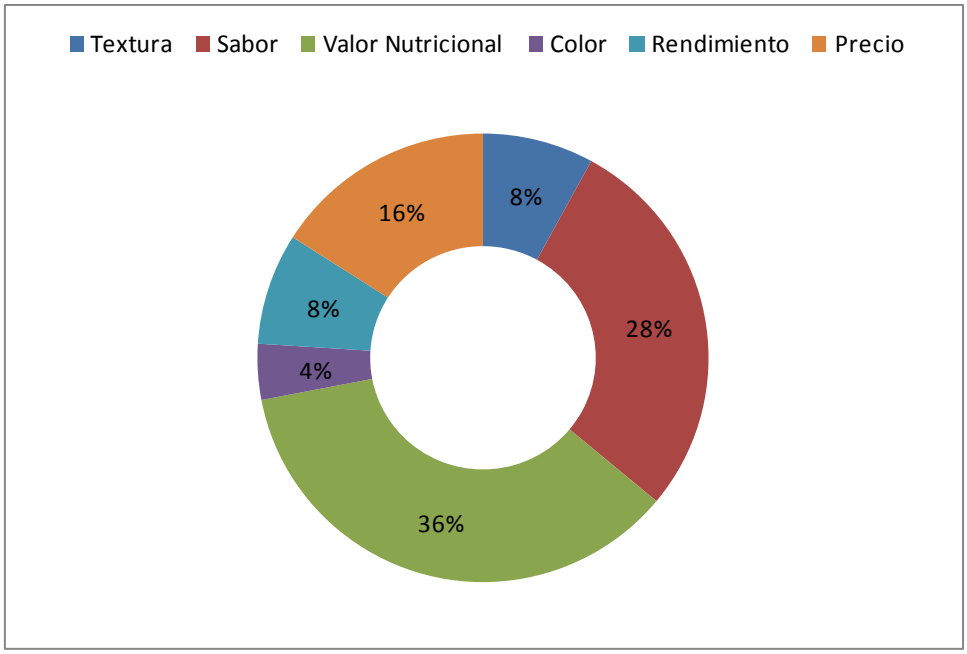


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1-2 Litros	8	16%
2-4 Litros	10	20%
4-6 Litros	20	40%
6-12 Litros	12	24%
Total	50	100%

Se destaca que el 64% de los encuestados consumen entre 4 y 12 litros de leche a la semana, lo que califica el producto como parte importante de la canasta familiar y un producto de alto consumo semanal.

Grafico 3

3. ¿Cuales factores valora a la hora de comprar una leche?

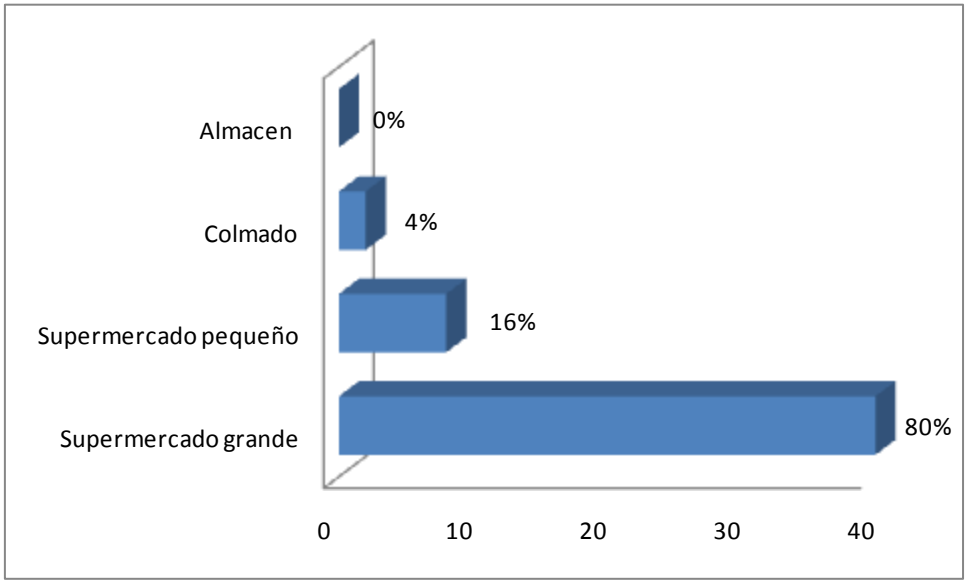


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Textura	4	8%
Sabor	14	28%
Valor Nutricional	18	36%
Color	2	4%
Rendimiento	4	8%
Precio	8	16%
Total	50	100%

Los factores mas prominentes considerados por las mujeres encuestadas fueron en primer lugar el valor nutricional que le ofrece la leche, el sabor y el precio, destacando que el valor nutricional tiene gran importancia por la garantia que ofrece a la salud de la familia.

Grafico 4

4. ¿Donde compra la leche?

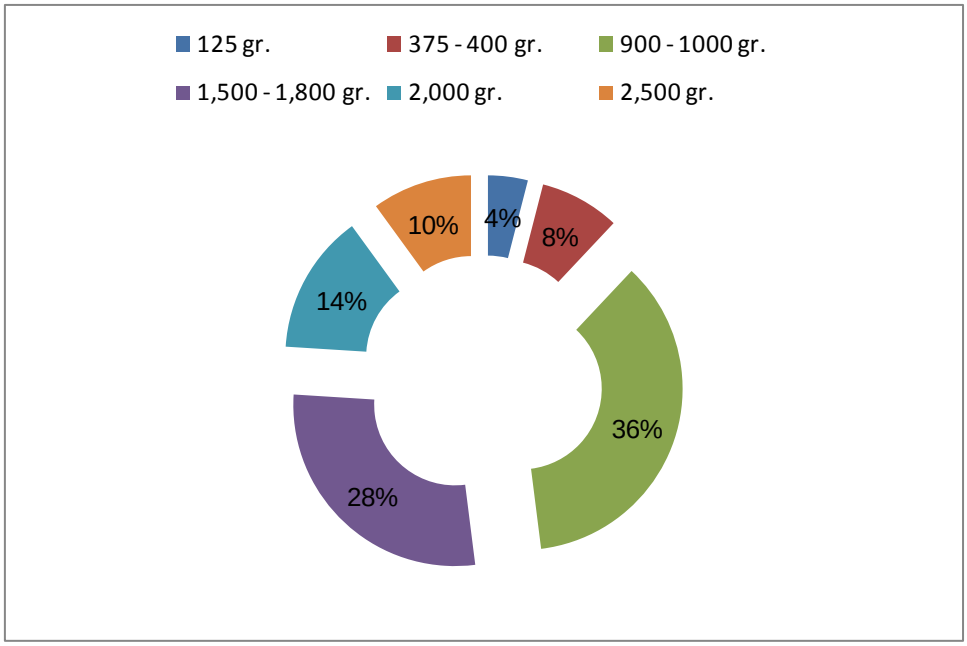


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Supermercado grande	40	80%
Supermercado pequeño	8	16%
Colmado	2	4%
Almacen	0	0%
Total	50	100%

El 80% de la encuestadas compran la leche en supermercados grandes o de cadena, consierandose que es el formato de negocio con mayor conveniencia de ubicación, variedad y disponibilidad de productos.

Grafico 5

5. ¿Que tamaño de leche en polvo consume o consumiría?

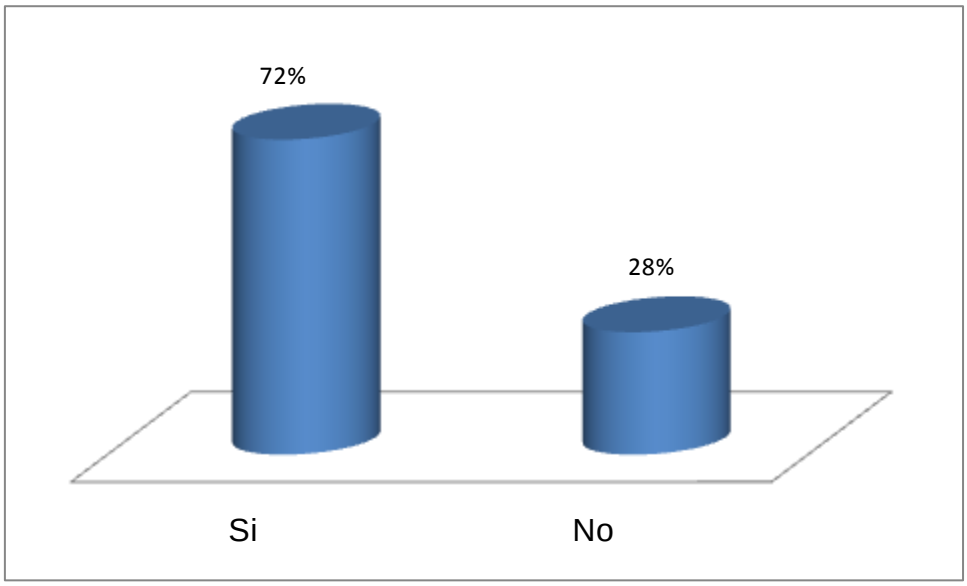


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
125 gr.	2	4%
375 - 400 gr.	4	8%
900 - 1000 gr.	18	36%
1,500 - 1,800 gr.	14	28%
2,000 gr.	7	14%
2,500 gr.	5	10%
Total	50	100%

El 64% de la encuestadas compran la leche en formatos grandes entre los 900 gramos y 1,800 gramos teniendo una mayor preferencia el formato 900 a 1,000 gramos.

Grafico 6

6. **¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por una leche de mejor calidad?**



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	36	72%
No	14	28%
Total	50	100%

El 72% de la encuestadas si considerarian comprar un leche que le ofrezcan mayor calidad aunque le cueste un poco mas dinero.

Grafico 7

7. **Cuando usted está frente a la góndola del supermercado ¿Que es lo que hace que usted compre una marca y no otra?**

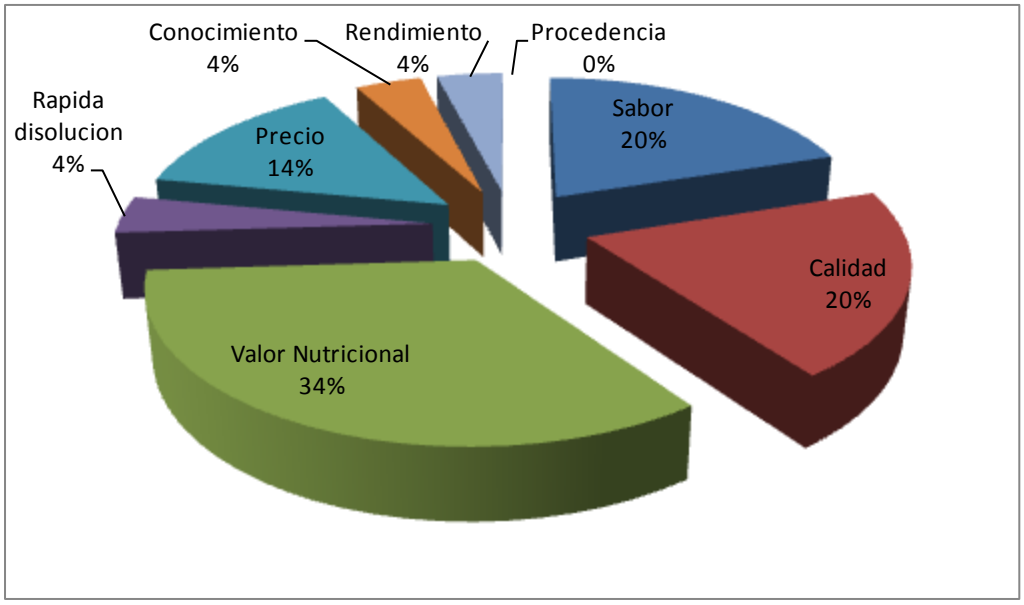
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sabor	7	14%
Calidad	12	24%
Valor Nutricional	14	28%
Rapida disolucion	2	4%
Precio	10	20%
Conocimiento	2	4%
Rendimiento	2	4%
Procedencia	1	2%
Total	50	100%

El valor nutricional y la calidad destacando que esta ultima esta muy relacionado con el valor nutricional, son los factores mas influyentes a la hora de tomar la decisión de compra.

Es bueno destacar que la rapida disolucion del producto no es un factor relevante por las encuestadas.

Grafico 8

8. ¿Qué factor hace que usted continúe comprando esa marca?

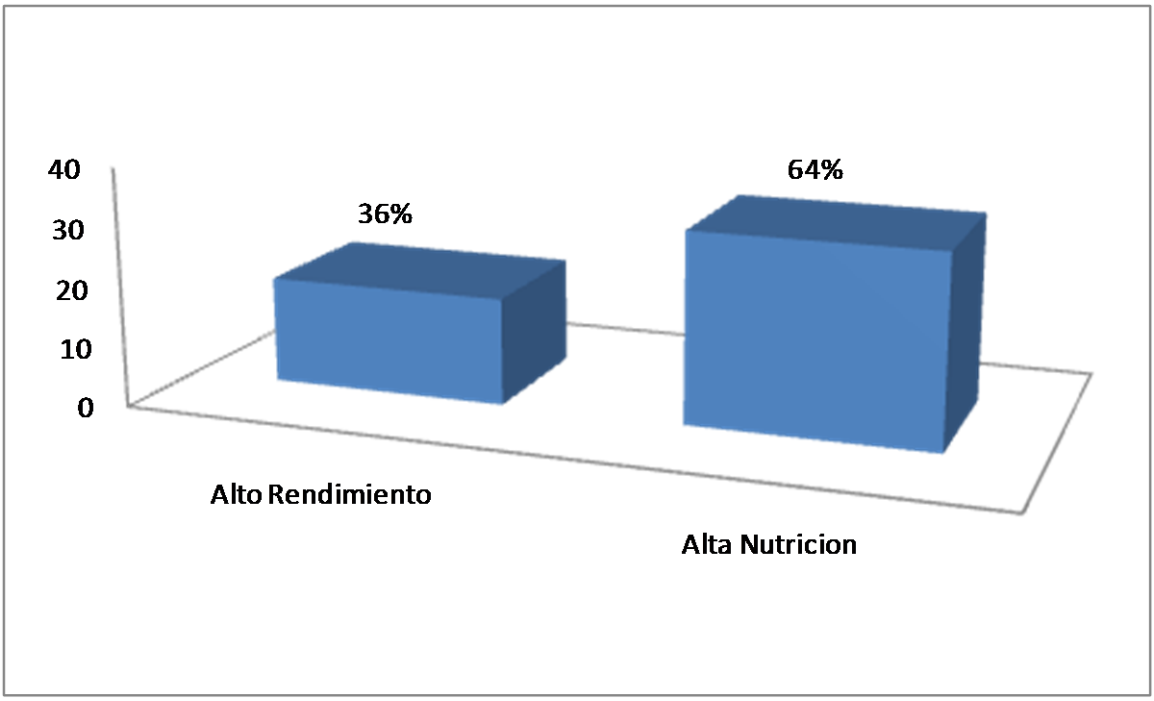


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sabor	10	20%
Calidad	10	20%
Valor Nutricional	17	34%
Rapida disolucion	2	4%
Precio	7	14%
Conocimiento	2	4%
Rendimiento	2	4%
Procedencia	0	0%
Total	50	100%

El valor nutricional es el factor de mayor peso de preferencia en este target objetivo, considerando tambien el sabor del producto como un factor importante para continuar comprando el producto.

Grafico 9

9. ¿Cuál factor es más importante para usted en una leche?

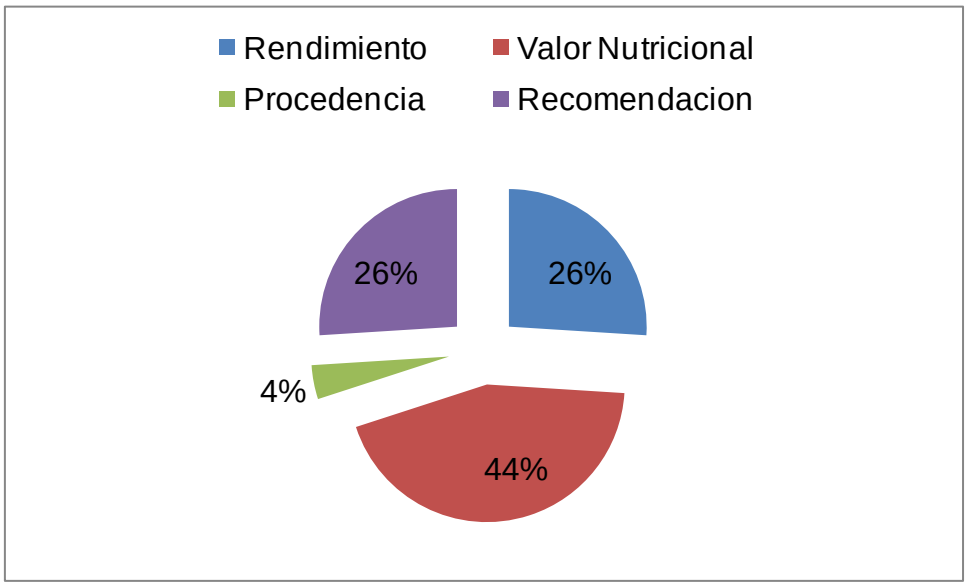


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Alto Rendimiento	18	36%
Alta Nutricion	32	64%
Total	50	100%

El valor nutricional tiene un 64% de preferencia en las consumidoras, lo que significa un factor neuralgico a considerar en el plan estrategico.

Gráfico 10

10. ¿Qué le impulsaría a comprar una leche en polvo de alta calidad aunque sea más cara?



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Rendimiento	13	26%
Valor Nutricional	22	44%
Procedencia	2	4%
Recomendación	13	26%
Total	50	100%

El valor nutricional sigue siendo un factor importante en la categoria de leche con 44% de preferencia entre la encuestadas, no obstante los factores como la recomendación de terceros y el rendimiento son factores de secundarios pero con buenos porcentaje a considerar para la toma de decisiones estrategicas.

GRAFICO 11

11. ¿Qué le haría a usted cambiar de marca de leche?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buen sabor y buen precio	5	10%
Valor Nutricional y buen precio	9	18%
Calidad y Valor Nutricional	5	10%
Que alguien me la recomiende	2	4%
Que tenga muy buen sabor	7	14%
Que sea mas vitaminada	1	2%
Que sea extranjera a buen precio	1	2%
Que sea mas barata que Milex	2	4%
Que rinda mas	4	8%
Que sea buena y con buen precio	14	28%
Total	50	100%

2.7.4 Conclusiones Preliminares

La encuesta se realizo a mujeres de clase social ABC+ por considerarse el target objetivo para la toma de decisiones estratégicas, debido al posicionamiento de calidad y buen sabor que deseamos para la marca Dos Pinos, este es el target demográfico que tiene en la mayoría de los casos la toma de decisión al momento de la compra familiar, las encuestadas casadas representan el 62% de los casos, donde consideramos que las respuestas están altamente influenciadas por familias de 2 a 4 miembros.

Según la encuesta el tipo de leche que consumen arrojo datos similares al comportamiento del mercado donde el 56% de las encuestadas consumen leche en polvo, por lo cual inferimos que los argumentos de preferencia del mercado de leche en polvo como son el rendimiento, capacidad de almacenaje, beneficio nutricional y larga vida son ciertamente congruentes con las respuestas obtenidas.

El consumo de leche líquida o en polvo considerando que esta ultima su consumo final es liquida también, nos dice que un 40% consume semanalmente de 4 a 6 litros de leche o su equivalencia en polvo de 800 gramos aproximadamente y en un 24% de 6-12 litros o su equivalente a 1,000 a 1,500 gramos, en el caso de los consumidores de 1 -2 litros un 16% consume dichas cantidades posiblemente por tener menos miembros en la familia o porque el consume del leche es minimo, para estos casos el formato en polvo seria unos 128 gr de leche en polvo.

El valor nutricional y el sabor son los atributos de mayor importancia por las encuestadas y no menos importante es el precio, factor influyente en épocas de crisis como las que vivimos, se puede identificar que el rendimiento no es relevante para esta clase social entendiendo que la valoración nutricional es un atributo preferible antes lo citado.

Las encuestadas comprar en un 80% este tipo de producto en supermercados grandes o de cadena.

En el target encuestado el formato de 125 – 130 gramos no fue de relevancia sin embargo se entiende preciso incluirlo dentro del portafolio para que participe en el canal de colmados generando presencia de marca en este canal y volumen de venta, los tamaños con mayor preferencia fueron los de 900 – 1,000 gramos con un 36% y de 1,500 – 1,800 gramos con un 28%, ya para formatos más grande de 2,000 – 2,500 su preferencia está sujeta a la cantidad de miembros de una familia, la relación costos x gramo, alguna promoción de venta (oferta, promoción o valor agregado) o para almacenamiento por más de una semana.

De las encuestados un 72% estaría dispuesta a pagar más por una leche de mejor calidad, esto debido a la importancia otorgada a los alimentos que desean que consuma su familia, sin embargo casi un 30% no lo estaría, lo que quiere

decir que la estrategia de precio apela a una paridad con el líder o un mínimo por encima justificado con una ventaja competitiva.

El valor nutricional sumado a la calidad son factores que al momento de la verdad representan el 52% de preferencia entre las encuestadas, obviamente un tema como el precio tiene un peso de un 20% a la hora de decidirla compra; ya luego para que se produzca la recompra se debe mantener la calidad, nutricional y un precio estable.

Se aprecia como la procedencia de la marca ni el rendimiento tienen preponderancia en este target encuestado, el factor de la rápida disolución nos indica que la ama de casa bien puede preferir una leche entera o una instantánea.

Finalmente las consumidoras del target ABC+ consideran como factores preponderantes a la hora de la compra la calidad, el valor nutricional y un buen sabor de la leche seleccionada.

CAPITULO III:
BENCHMARKING

CAPITULO III:
BENCHMARKING

3.1 Modelo Mejía Arcalá

La empresa comercializadora de leche en polvo Milex es el Grupo Mejía Arcalá C por A. Esta es una empresa cuyo rubro es la importación y distribución de alimentos de consumo masivo. Fue fundada en 1954 por Don Emilio Arcalá Bilbao, emigrante español y Ballardo Mejía Alvarado, este último fungía como Presidente hasta su deceso en junio del 2011.

Inicialmente importaba comestibles y materia prima, exportando café en granos y más tarde cacao. En 1960, debido a presiones sociales en el país, la fábrica tuvo que ser cerrada y la Empresa dedicar sus actividades exclusivamente a la importación de leche, ya para el 2005 se inició la distribución de otros productos de Arla Foods (Compañía europea) derivados de la leche, como son quesos y mantequilla.

Más de cinco décadas de experiencia en compras a nivel mundial de alimentos de consumo masivo y su distribución a nivel nacional en la República Dominicana la ha colocado en la privilegiada posición de liderazgo en venta de varios productos de gran rotación.

Su propuesta de valor está sustentada en:

Incrementar beneficios mientras mantiene constante el precio

V= >B/=Precio

El valor del producto radica en la importación de una leche en polvo con la mayor calidad del país, satisfaciendo al 100% las necesidades de los consumidores.

En la cadena de valor en procesos, la leche en sus diferentes proporciones viene como producto terminado.

Arla Foods como socio estratégico provee informaciones para ayudarlos con las estrategias de distribución, facilidades para vender el producto, (dinero o tiempo) y aportes en marketing.

Dichos productos son solicitados por contratos de compras y embarcados desde Dinamarca, se reciben en el puerto, donde Mejía Arcalá se hace responsable del producto, donde comienza su proceso de desaduanización y distribución a diferentes almacenes, llevando un control de inventario y de los centros de distribución.

Possen un inventario de acuerdo a la demanda y estacionalidad prevista, además de un inventario de seguridad de 3 meses, no tiene una estrategia de desarrollo de productos nuevos ni de innovaciones frecuentes.

BENEFICIOS AL CLIENTE INTERMEDIARIO	BENEFICIOS AL CONSUMIDOR FINAL
Crédito a clientes Servicios de transportación del producto. Servicios postventas Devoluciones y notas de crédito Servicios de merchandasing y promotoras Promociones de ventas para incrementar rotación Nivel de servicio de un 95%	Leche Premium de alta calidad Rendimiento del producto Enriquecimiento vitaminico Distribución y disponibilidad en un 100% Variedad de presentaciones y tipo

3.2 Modelo Nestlé

Nestlé es la compañía agroalimentaria más grande del mundo, con sede en Suiza, con una amplia gama de productos que incluye desde agua mineral hasta comida para animales.

Esta posicionada como una compañía de nutrición y salud¸ caracterizada por adquisiciones y sociedades estratégicas exitosas, dispone de una estrategia producción global de acuerdo al mercado, a fin de satisfacer las exigencias locales del consumidor.

Es una compañía a la vanguardia de la industria alimenticia siendo la número uno en categorías como café instantáneo, cereales, confitería, alimento para mascotas y productos lácteos.

En nuestro país, Nestlé es una marca con un fuerte posicionamiento de nutrición, con gran exposición publicitaria, caracterizada por la innovación, dominio del punto de venta y fuertes relaciones comerciales con los clientes.

Cuenta con una fuerza de venta directa, centros de distribución en las principales zonas geográficas, logrando con ello una distribución efectiva de un 100%, adicional a esto cuenta con distribuidores autorizados y una canal de venta no tradicional para llegar a pastelerías, cafeterías, restaurantes, comedores y bares. Su presencia y visibilidad en supermercados es muy intensa en la categoría de leche no obstante en colmados y mayoristas es débil ante el poderío de Milex como marca líder.

3.3 Análisis Comparativo de Modelos

Milex y Nestle están caracterizadas por un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores y un liderazgo en los puntos de ventas, Milex con un liderazgo en la categoría y una fuerte tradición en los dominicanos y por otro lado Nestle con una buena participación de mercado y un posicionamiento de marca nutricional.

Leche Pinito entrara al mercado dominicano a participar prácticamente en una paridad de precio con Milex, invirtiendo fuertemente en publicidad, degustaciones y relaciones públicas, herramientas que actualmente Milex no ejecuta debido a su fuerte posicionamiento, está claramente establecido nunca utilizar una guerra de precios con el Milex, sino mas bien compararnos en precio con ellos por la calidad y sabor de la leche ofrecida. En el canal de supermercados utilizaremos al igual que ellos apoyo a las promociones de los clientes y el crossmarketing, en colmados y mayoristas estaremos apostando a un 60% de distribución en el primer ano entendiendo la barrera de entrada que podemos presentar por parte de Milex el cual lidera en presencia en este canal, la misma será trabajada con un margen de negociación paridad, pero un precio de introducción mucho menor que Milex a fin de garantizar en esos tres meses la prueba del producto y ya luego iríamos a paridad en precio aunque un costo por gramos mayor.

En la leche en polvo estaremos utilizando 3 meses de inventario al igual que Milex a fin de garantizar abastecimiento y demandas estacionales. De Nestle vemos como una estrategia valida a aplicar la adaptación del producto a los estándares locales, como es el caso de la leche en formato 1000 a 1500 gramos la cual es uno de los tamaños mas utilizados en Dominicana, así mismo paulatinamente aplicaremos introducciones de nuevos productos para al igual que Nestle permanecer dinámicos en el mercado, así mismo la creación de un ruta de venta al canales no tradicionales como pastelerías, restaurantes y comedores para lograr mayor penetración del producto.

CAPITULO IV:
PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO IV:
PLAN ESTRATEGICO

4.1 Objetivos a Corto Plazo

- Obtener una participación en el segmento de leche en polvo de un 10% en el primer ano.
- Lograr prueba de producto para uso 300,000 contactos en los primeros 3 meses.
- Tener un plan de comunicación efectivo que logre un posicionamiento de la leche Pinito como un producto de calidad nutricional.
- Aplicar investigaciones de mercado previas para todo el portafolio de producto que se introduzca en República Dominicana en los próximos 2 años a fin de valorar su aceptación y posible éxito.
- Mantener un plan de relaciones públicas intenso durante el primer ano, generando noticia con las innovaciones, iniciativas y artículos con base nutricional del producto.
- Lograr una distribución de un 100% en up the trade y un 60% en down de trade en el primer ano.

4.2 Objetivos a Largo Plazo

- Posicionar a leche Dos Pinos como la leche premiun del mercado caracterizada por ser la marca que ofrece calidad nutricional.
- Aplicar principios de calidad para toda la ejecución del plan de marketing.
- Tener una participación de mercado de un 20%
- Mantener una rentabilidad no menor del 20% en los diferentes canales.
- Cubrir nichos de mercado con la ampliación del portafolio de leches especializadas.
- Lograr una distribución numérica de un 100% en todos los canales de distribución.
- Tener una vinculación de apoyo a los ganaderos locales a través de charlas y programas de capacitación.

4.3 Estrategias Generales

4.3.1 Mercado Objetivo

Mujeres y familias entre 21 – 50 anos con nivel socioeconómico ABC+

4.3.2 Mercado Estratégico

Madres 21-45 anos, ABC +, con hijos menores de 15 años, preocupadas por darle a su familia alimentos que les proporcionen las vitaminas y minerales esenciales.

4.3.3 Descripción del producto

Leche Pinito: Leche entera en polvo vitaminada, 100% de vaca sin preservantes con disolución instantánea, enriquecida con hierro vitaminas A y D y acido fólico.

4.3.4 Portafolio de Productos

Funda de 120 gramos -- Enfoque -- Canal de Colmados y Mayoristas
Funda de 350 gramos -- Enfoque -- Canal de Colmados y UTT
Funda de 800 gramos -- Enfoque -- Canal de UTT
Funda de 2. 2 Kilogramos -- Enfoque -- Canal de UTT
Lata de 2. 5 Kilogramos -- Enfoque --- Canal de UTT

Presentacion en Funda

Presentacion en Lata

4.3.5 Posicionamiento

Leche Pinito: marca premium de calidad nutricional.

4.3.6 Atributos Diferenciadores:

- Calidad nutricional
- Excelente sabor
- 100% de vaca

4.3.7 Investigaciones

- Realización de pruebas a ciegas antes de la introducción de un nuevo producto para validad su aceptación en el mercado.

- Compras de estudios de mercado que midan distribución, penetración y precios.

- Compras de estudio de mercado para validar top of mind, nivel de recordación e impacto al tercer mes de lanzar una campaña de publicidad.

4.3.8 Ventaja Competitiva

Es la leche mas enriquecida, única con acido fólico y con el mejor sabor.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia que sugiere la introducción de leche Pinito es de precios sugeridos con un index por debajo de no más de un 3% de manera que se perciba un paridad de precio con el líder de la categoría, considerando así mismo un index por encima en el costo por gramos entre 4% a un 10% entendiéndose que cada gramo de leche Pinito tiene mayor valor nutricional y por ende es más costoso.

4.4.1 Estrategia de Precios Para Supermercados.

En el canal de supermercados se asumirá el margen del trade que maneja la categoría que es un 20% y el precio sugerido es un precio competitivo aplicando la paridad según el tamaño y un index por encima en el costo por gramo entre un 4% y 10%.

Producto	Presentacion Gramos	Precio Promedio	Costo x Gramos	Dos Pinos	Presentacion Gramos	Precio Sugerido	Costo Gramos	Index Precio	Index Gramo
Milex Entera/Regular/Sobre	125	38.95	0.31	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	120	**38.95**	0.32	1.00	1.04
Milex Entera/Regular/Sobre	375	124.95	0.33	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	350	**120.95**	0.35	0.97	1.04
Milex Entera/Regular/Sobre	1000	329.95	0.33	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	800	**289.95**	0.36	0.88	1.10
Milex Entera/Instantanea/Sobre	900	309.95	0.34	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	800	289.95	0.36	0.94	1.05
Milex Entera/Regular/Sobre	2500	764.95	0.31	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	2200	**739.95**	0.34	0.97	1.10
Milex Entera/Instantanea/Lata	2500	894.95	0.36	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	2200	739.95	0.34	0.83	0.94
Milex Entera/Instantanea/Sobre	2500	764.95	0.31	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	2200	739.95	0.34	0.97	1.10
Milex Entera/Regular/Sobre	2722	899.95	0.33	Dos Pinos Entera/Instantanea/Lata	2500	**899.95**	0.36	1.00	1.09

Racional de estrategia de precio por presentacion **Canal Supermercados**
Dos Pinos 120 gr. : paridad de precio con Milex 125 gr./Visual de tamano igual / 4% por encima que Milex 125 gr. en costo por gramo.
Dos Pinos 350 gr. : precio competitivo con Milex 375 gr./Visual de tamano igual / 4% por encima que Milex 375gr. en costo por gramo .
Dos Pinos 800 gr.: precio por debajo del lider solo en esta presentacion de alta rotacion y con un costo por gramo por encima en un 5% vs instantanea y un 10% vs regular.
Dos Pinos 2.2 Kg.: precio competitivo casi paridad cuando se compara con la presentacion de 2.5 k en sobre de Milex y con un 10% por encima en costo x gramo y cuando se compara con la lata de 2.5 kg es un 16% mas economica en precio.
Precio paridad cuando se compara con la presentacion en lata de 2.7 kg de Milex Regular y con la lata de 2.5 Kg de Milex Instantanea, y con un 9% por encima en costo x gramo y un 7% por encima en costo por gramo respectivamente.

4.4.2 Estrategia de Precios para Colmados

En el canal de colmados el margen del trade será de un 30% asumiendo el mismo margen que maneja la categoría y un precio de introducción por debajo del líder durante los primero 3 meses a fin de lograr prueba de producto ya luego el precio sugerido será paridad con Milex.

Producto	Presentacion Gramos	Precio Promedio	Costo x Gramos	Dos Pinos	Presentacion Gramos	Precio Sugerido	Costo Gramos	Index Precio	Index Gramo
Milex Entera/Regular/Sobre	125	45.00	0.36	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	120	**40.00**	0.33	0.89	0.93
Milex Entera/Regular/Sobre	125	45.00	0.36	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	120	**45.00**	0.38	1.00	1.04
Milex Entera/Regular/Sobre	375	145.00	0.39	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	350	**140.00**	0.40	0.97	1.03

Racional de estrategia de precio por presentacion **Canal Colmados**
Dos Pinos 120 gr. :Precio de introduccion con 11% mas economico que Milex 125 gr./ Visual de tamano igual / 7% menos en costo x gramo que Milex 125 gr. Luego de los 3 meses será paridad de precio y un 4% por encima en el costo por gramo.
Dos Pinos 350 gr. : precio competitivo con un 3% menos que Milex 375 gr./ Visual de tamano igual / 3% por encima en costo por gramo que Milex 375gr.

4.4.3. Estrategia de Precios para Mayoristas

El precio sugerido de venta por parte del mayorista al colmadero será el mismo que sugiere Corripio de manera directa, esto a fin de no provocar una guerra de precios entre venta ranchera directa y el mayorista intermediario.

Se aplicara un margen al trade de un 9% considerando un enfoque en distribución de la presentación de 125 gramos durante el primer ano y una

estrategia de precio de introducción durante los primeros tres meses de un 11% de descuento ya luego estará un precio paridad con Milex 125 gramos**.**

Producto	Presentacion Gramos	Compra	Precio al Colmadero	Precio Sugerido	Dos Pinos	Presentacion Gramos	Compra	Precio al Colmadero	Precio Sugerido
Milex Entera/Regular/Sobre	125	32.00	35.00	45.00	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	120	28.00	31.00	**40.00**
Milex Entera/Regular/Sobre	125	32.00	35.00	45.00	Dos Pinos Entera/Instantanea/Sobre	120	32.00	35.00	**45.00**

4.5 Estrategia de Comunicación

Estrategia de penetración en el mercado, donde mediante la utilización de los medios masivos de comunicación local (radio, televisión, revistas, prensa, exteriores, internet y audio en el punto de venta) se generará la aceptación y retención de Leche Pinito en la mente de cada uno de los consumidores.

Campaña de Lanzamiento: “A tu familia dale lo mejor”
Duración: 3 meses
Piezas de comunicación: comercial de tv 30”, comercial de radio 30”, publicaciones en prensa, revistas, páginas web de los principales diarios y redes sociales, afiches, cabezales de góndola, danglers, papel decorativo, habladores de góndola, camisetas para los mercadercitos y gorras para el vendedor de colmado.

Campana de Mantenimiento: “La nutrición esta en tus manos”
Duración: 3 meses
Piezas de comunicación: publicaciones en prensa, revistas, páginas web de los principales diarios y redes sociales, afiches, cabezales de góndola, danglers, papel decorativo, habladores de góndola, camisetas para los mercaderistas y gorras para el vendedor de colmado.

Durante el primer ano se utilizara el slogan “Pruébala Ta’ buena la leche” utilizado durante el lanzamiento de UHT, a fin extender la fortaleza de sabor de este formato al de polvo y lograr una recordación de un mismo mensaje, ya para el segundo año se utilizara el slogan institucional: “Dos Pinos siempre con algo mejor.”

4.6 Estrategia de Marketing

4.6.1 Misión de la Empresa:

Mejorar la calidad de vida de las familias a través de alimentos nutritivos, convenientes y que enriquecen el sabor de sus comidas, disponibles en todo lugar y momento.

4.6.2 Visión de la Empresa:

Ser la organización líder en comercialización de alimentos de la República Dominicana, con marcas preferidas y dominio de los puntos de ventas.

4.6.3 Objetivo Estratégico de Marketing:

Obtener un 10% de participación de mercado incrementado niveles de consumo de Leche Pinito a través de:

- Reforzamiento de línea actual de productos
- Comunicar beneficios nutricionales diferenciadores
- Mantener imagen de marca
- Destacar presencia en punto de venta
- Aplicar relaciones publicas de manera intensa
- Reforzar la introducción con promociones estacionales

4.6.4 Plan de Acción

Línea de Producto

Incrementando la línea de leche Dos Pinos con la introducción en la categoría de leche en polvo, figurando esta introducción como una extensión de línea de la leche pinito en formato UHT que se encuentra en el mercado actualmente.

Los tamaños que serán introducidos vendrán en empaque de funda a fin para tener un costo por producto que permita aplicar un precio comparativamente competitivo con el líder pero ofreciendo una producto con mayor calidad nutricional, ya para el tamaño más grande de 2,5 kilogramos vendrá en tamaño de lata con el fin de que las consumidoras puedan utilizar la lata como envase de almacenamiento.

Comunicación

Los atributos nutricionales contenidos en el producto – hierro, vitaminas A y D y Acido Fólico deben estar presentes en todo las piezas de comunicación tanto a nivel de relaciones públicas, material punto de venta, campaña de publicidad y promociones.

El mensaje estratégico siempre ha de estar alineado con los valores nutricionales y el enriquecimiento vitamínicos de la leche.

El mensaje de cada campana debe tener un periodo de vigencia de 3 meses y tendrá su protagonismo como categoría en los medios de comunicación de manera exclusiva a fin de lograr enfoque con cada campaña de publicidad.

Mensaje estratégico en el formato UHT: **el sabor de la leche**
Mensaje estratégico en el formato de polvo: **la calidad nutricional**

Imagen de Marca

Manteniendo una congruencia ética entre las comunicaciones y acciones de la marca ubicándola siempre como una marca respetuosa, familiar y seria.

Aplicando las instrucciones del guide line de marca de la casa matriz en Costa Rica en todo lo referente al uso del logo, su gama cromática y utilización del nombre y la insignia.

Punto de Venta

Implementar una demarcación del producto con la utilización de material pop, en el punto de venta concentrándose en supermercados de cadena e independiente, en donde se concentran el 96% de las compras (según encuesta) aplicación de cross marketing (alianzas inducidas o espontaneas realizadas en el punto de venta) y un merchandising que garantice la visibilidad y la rotación efectiva del producto.

POP:

- Separadores de Góndola
- Danglers
- Brochures informativos
- Cabeceras de Góndola
- Cintillo de góndola
- Exhibidores
- Afiches para colmados y mayoristas
- Salientes para colmados
- Stickers adhesivos para neveras
- Papel decorativo

Crossmarketing

Lograr la colocación de exhibidores con leche Pinito en las cercanías de los pasillos de los cereales, la avena, el chocolate, maicena, harina de negrito, del pan.

Planificar ofertas con productos complementarios:

- Leche Pinito 800 gramos + 1 avena Quaker 325 gramos gratis
- Leche Pinito 350 gramos + 1 avena Quaker 60 gramos gratis
- Leche Pinito 2.5 gramos + 1 cereal en funda Quaker de 14onz gratis.
- Leche Pinito 350 gramos + Frescavena de Fresa con 20% de descuento.

Leche Pinito con ofertas en descuentos con marcas privadas de las cadenas de supermercados.

En colmados y mayoristas se trabajara siempre con oferta en precio.

Relaciones Públicas

Mantener informada a la opinión pública, grupos de interés y consumidores finales sobre las innovaciones de la marca, así mismo realizando actividades que promuevan la buena voluntad de la marca con grupo de interés.

- Publicaciones de noticias relacionadas a las innovaciones de productos, reportajes de salud y lanzamientos de productos a través de una agencia de relaciones públicas de gran reconocimiento.

- **Media Tour:** visita a los principales programas de radio y televisión por parte de la ejecutiva de la marca y una promotora a fin de hablar al

público sobre los atributos nutricionales del producto y hacer una degustación en el medio visitado.

- **Charlas nutricionales:** dirigidas a madres del target objetivo ofreciendo sobre temas de interés para las madres.

- **Patrocinio de Congresos:** Participación en Congresos de nutricionistas, pediatras y endocrinólogos, recomendando el producto, haciendo muestreo y degustaciones.

- **Charlas a los equipos internos:** ofreciendo charlas nutricionales y de motivación de ventas a los grupos internos de ventas, mercaderistas y administrativo de la compañía.

Promociones

Lograr 300,000 contactos durante en 3 meses:

- Degustaciones en supermercados de manera que las madres puedan comprobar el sabor, calidad nutricional y facilidad de preparación del producto. Se concentrarán los esfuerzos en generar prueba del producto en los 50 compra del país con un objetivo de 200,000 con una duración de 6 días en cada establecimiento activados en fecha de cobro, donde la promotora entregara un bochure informativo, mostrara la preparación y ofrecerá degustaciones.

- Muestreo en revistas encartando 50,000 muestras de leche 120 gramos en revista destinadas a mujeres de clase social AB.

- Degustaciones en Colegios realizando degustaciones y entrega de brochure informativo a 50,000 contactos en las hora de recreo en los colegios de clase ABC+.

Promociones

La marca en la categoría de leche en polvo realizara dos promociones al ano específicamente para madres y vuelta a clases.

La marca patrocinara cada trimestre una promoción de supermercado, otorgando prioridad a Colección de lujo de Grupo Ramos y Super J de Centro Cuesta Nacional.

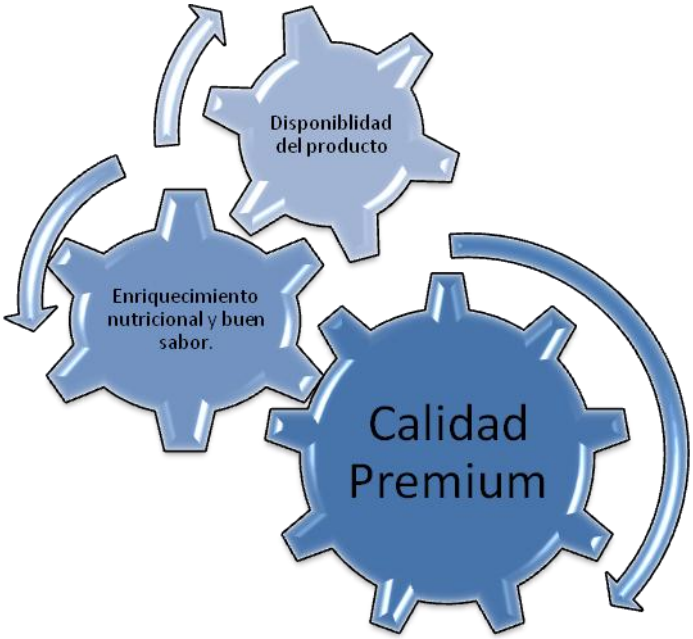
Promoción de Madres

Por la compra de leche Pinito se llena un boleto para participar en la rifa de 5 fines de semana a un hotel 5 estrellas durante todo el mes de mayo.

Promoción Back to School

Por la compra de leche Pinito recibe un ralladito para ganar cuadernos instantáneos con el branding de la marca y/o o participar en la rifa de 25 minilaptos.

4.7 Prioridades Competitivas del Producto



Las prioridades competitivas del producto denotan ampliamente, cuales son las características significativas, realizables y duraderas que deben ser prioridad para el producto y hacia los cuales debe estar inclinada la empresa.

CONCLUSION

CONCLUSION

Definir un plan estratégico es una herramienta mandatoria para la introducción de un producto de alto consumo con un entorno tan competitivo como es el del mercado de la leche en polvo, cada vez más se hace necesario tener definido las estrategias de posicionamiento, comunicación, distribución, relaciones públicas, marketing y otras áreas funcionales a fin de enfrentar los grandes retos y oportunidades de los escenarios económicos actuales.

Entrar al mercado con el portafolio adecuado, con una previsión de las necesidades de los consumidores del blanco de publico seleccionado y un conocimiento del valor que estarían dispuestos a pagar el potencial consumidor representan una parte de la cuota de éxito que se obtiene al analizar los resultados de una investigación y así como una observación del comportamiento y preferencias de los consumidores, si a esto llevamos un producto ganador como es leche Pinito que satisface las necesidades nutricionales de la familia, con un excelente sabor y la fortaleza de distribución y comercialización de una de las empresas de consumo masivo líderes del mercado estamos hablando de un leche que llego para quedarse en el gusto de los dominicanos.

Leche Pinito entrara al mercado para lograr un posicionamiento de producto Premium de calidad nutricional, con un precio cuyo valor percibido por el consumidor es el adecuado por lo que está recibiendo, es una estrategia de posicionamiento que persigue llegar al target de clase alta, media alta y media y donde el resto de los consumidores aspiren a tener el producto.

Ahora bien todo plan estratégico exige de un seguimiento continuo para conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias planificadas a fin de evitar sucesos imprevistos que vayan en contra del desarrollo de la marca.

Ya finalmente se sugiere una evaluación periódica del desempeño en ventas, distribución, posicionamiento, recordación de marca y otros indicadores para entender si las estrategias planteadas van acorde o no con los objetivos cualitativos y cuantitativos propuestos para la marca.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Kotler, Philiph. (2000) Marketing Management. Chicago: Prentice Hall.

- Hernández, Sampieri Roberto, Metodología de la investigación México,(2003)

- Schiff Man. Kanuk. “Comportamiento del consumidor”, 8va Edición.

- ¿Quiénes somos? Disponible: www.conaleche.gob.do

- Mejía Alcalá, Bayardo. “Consumo y Abastecimiento lácteo” Disponible : www.gruposegtec.com

- Benchmarking. Disponible: www.wikipedia.org

- Mercado de leche en polvo en República Dominicana. Disponible: www.economistadominicano.wordexpress.com

- Ing. José Moreta. (Marzo 2003) Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. “ Estudio sobre el mercado de leche en la República Dominicana: Disponible: www.iicard.org