

Historia y algo de mercadeo: caso Colanta



Fuente: www.larepublica.co

La coyuntura bajo la que se creó Colanta hace 51 años no era muy esperanzadora. La cooperativa surgió al norte del departamento de Antioquia en pueblos como Yarumal, Entreríos, Don Matías, Santa Rosa, entre otros, donde no había muchas oportunidades para los asociados, pues la producción era limitada y por tanto los ingresos también. Además, la minería de oro había afectado considerablemente las tierras, siendo difícil cultivar.

Ante esa situación, 65 campesinos se reunieron en Don Matías y decidieron agremiarse, pues para ellos poder vender la leche en Medellín debían cumplir con mínimo 40 litros y muchos ni siquiera llegaban a los diez. La idea inicial fue trabajar en conjunto para vender la producción total, y de paso abrir un local pequeño que les permitiera proveerse de los insumos agropecuarios que necesitaban.

Fue así como, en 1964, surgió Coolechera. En sus inicios, el aporte cooperativo era de diez centavos; siete para constituir el capital y tres para pago de cuentas, administración y demás. En ese entonces, existían en el mercado tres empresas que lo dominaban:

Proleche, Paquita y San Martín. Hoy, curiosamente, ninguna de esas compañías sigue operando, pues fueron absorbidas por otras empresas como Alquería y Parmalat.

Luego de algunos años, Coolechera intentaba recuperarse de tres quiebras. Con una orden de liquidación llegó, en 1973, Jenaro Pérez para poner sus conocimientos y experiencia al servicio de la cooperativa y salvarla. Fruto de los cambios propiciados por la nueva gerencia, surgió Colanta (Cooperativa Lechera de Antioquia).

Aunque empezar de nuevo no fue nada fácil, el trabajo arduo y la pasión de sus asociados hizo la diferencia. Gracias a un préstamo bancario, lograron comprar un lote en el barrio Caribe, donde continúan operando. Luego de viajar al exterior para comprar algunas máquinas, el 25 de julio de 1976 Colanta vendió su primer litro de leche. Inicialmente, la venta se hacía a través de los carros de los mismos asociados, quienes salían a por diferentes lugares a repartir los litros de vidrio, muchas veces en compañía de familiares.

Para lograr diferenciarse de sus competidores, la cooperativa decidió marcar las botellas con colores según el día, siendo además la única que repartía leche los fines de semana. Hoy en día, Colanta cuenta con 14.000 socios productores y 7.000 socios trabajadores, y su misión es precisamente brindarles beneficios y mejorarles (a sus socios) el nivel de vida.

Estrategias que han funcionado

En la cooperativa, el área de mercadeo es transversal y es la encargada de liderar la innovación, pues según la visión de sus directivos ésta debe tocar todos los procesos de la organización. Para realizar el lanzamiento de un nuevo producto, por ejemplo, el área debe estar atenta no sólo al plan de medios, sino a la parte de producción, pues un retraso de los proveedores afectaría toda la cadena.

¿Y cómo funciona la estructura? Hay un concepto apoyado en la empresa que se denomina el “círculo cooperativo”. En primer lugar se encuentran los almacenes de insumos agropecuarios que marcan los inicios de Colanta y que hoy suman 53 tiendas. El negocio de Agrocolanta no tiene como objetivo generar utilidades, sino reducir el costo de la bolsa pecuaria que debe asumir el campesino para poder entregar la leche o la carne.

El desarrollo de suelos, pasturas y razas es supremamente importante, pues la materia prima es el factor que más pesa. Cuando se obtienen leches bajas en proteína, al final lo que más se tiene es agua, lo que implica que para producir un kilo de queso, por ejemplo, es necesario utilizar más litros. Teniendo pastos con mayores niveles de proteína, suelos que puedan dar esas pasturas más rápidamente y razas con mejor conversión del pasto en proteína, se hace mucho más eficiente el producto final.



Fuente: www.eldiario.com.co

El ciclo continúa con los sistemas de ordeño y sus buenas prácticas; luego se encuentran los tanques de frío, el acopio y el transporte hasta las plantas de recibo para pasar a procesamiento y terminar en la diversificación de productos y entrega al consumidor final. La cadena la cierra entonces Mercolanta, una serie de 72 minimercados establecidos por todo el país para comercializar dichos productos.

El aumento en la cantidad de asociados ha obligado a la cooperativa a crecer considerablemente durante los últimos años, pues un incremento en la cantidad de leche implica también mayor infraestructura para poder recibirla y comercializarla. Fue así como cerca de las zonas de producción se abrieron nuevas plantas de captación que permitieron además asegurar la calidad del producto. Hoy en día Colanta tiene un total de 16 plantas a lo largo del país.

Dentro de las que se destacan, se encuentra una de derivados lácteos en el municipio de San Pedro, considerada como una de las más grandes en el país, donde se realizan procesos de pulverización, fabricación de arequipe, quesos, yogures y elaboración de quesos maduros.

Montefrío es la planta de procesamiento de embutidos. Frigocolanta, por su parte, es actualmente el frigomatadero más grande y moderno de Colombia, con cuatro líneas independientes de beneficio: bovinos, terneros, porcinos y ovinos. Éste cuenta con certificación de exportación, HALAL y HACCP, entre otras.

Además de la diversificación del portafolio, la compañía debía implementar estrategias adicionales para no perder la cantidad de leche que sobraba, teniendo en cuenta que se procesan aproximadamente dos millones quinientos mil litros diarios. Fue así como decidieron implementar pulverizadoras para aumentar la vida útil de la leche que no fuera utilizada, y poder comercializarla posteriormente en el exterior.

Gracias a esa diversificación, Colanta dejó de ser una cooperativa meramente lechera, para convertirse en multiactiva, ofreciéndoles a sus asociados productores incluso un sistema de extranet propio, emisora en el norte del departamento de Antioquia, y una cooperativa de ahorro y crédito. Esta última empezó como un área más de la compañía, pero por el nivel de captaciones alcanzado, se tuvo que convertir en una personería jurídica independiente.

Hace algunos años la competencia láctea en Colombia no era muy grande. Colanta debía pelear su posicionamiento en el mercado con dos o tres marcas más. Sin embargo, hoy en día existen, además de las más representativas como Alpina, Parmalat y Alquería, un sinnúmero de productores pequeños que compiten en las diferentes ciudades. Se estima que en Bogotá, por ejemplo, hay más de 120 marcas de leche y sus derivados.

Y así como el portafolio de productos se ha ido diversificando, la marca ha tenido también una evolución importante. Inicialmente se utilizó un logotipo bastante sencillo que fue ideado por su gerente, Jenaro Pérez. Luego de varios años llegaría la imagen de la vaca y el slogan que todavía acompaña a Colanta: sabe más.

¿Pero cómo hace la empresa para innovar desde el área de mercadeo? La premisa básica es satisfacer las necesidades del cliente. Es así como el proceso inicia con un análisis situacional donde se examinan las condiciones de la cooperativa, incluyendo por supuesto la capacidad de producción y evaluando las necesidades provenientes de la materia prima. Adicionalmente se realiza un mapeo externo que indique cómo se está moviendo el mercado, cuáles son los competidores y cómo está fluctuando el precio internacional de la leche.

Luego de tener claro lo anterior y de aplicar la matriz DOFA, los directivos establecen las acciones que los llevarán, por un lado a cumplir con la misión establecida para sus asociados productores o campesinos, y por otro a satisfacer las necesidades latentes expresadas por los clientes. A cada acción se le establece un objetivo y una meta que es cuantificada, así como sistemas de control y cronogramas de ejecución, que por cierto nunca son rígidos producto de las variaciones en el mercado de la leche.

La visión del gerente de la cooperativa ha sido fundamental en los procesos de innovación. Algo que lo ha caracterizado siempre es la consulta permanente. Cuando surge alguna idea, Jenaro le pregunta a los campesinos, a los directivos e incluso a exministros que han hecho parte del Consejo de Administración de Colanta. Esas opiniones las complementa con algo de vigilancia tecnológica y todo lo visto durante viajes y misiones comerciales. Una vez hay claridad sobre el proyecto, lo presenta al Consejo y si éste lo aprueba, se da inicio a su ejecución.

Para la implementación de los proyectos, se juntan las tres áreas principales de la compañía: administrativa (recursos financieros), técnica (procesos, equipos, mantenimiento) y operativa (ventas, mercadeo, publicidad). Todos evalúan la iniciativa para alimentarla desde sus conocimientos y plasmarla en un documento mucho más completo que es presentado nuevamente ante el Consejo Administrativo antes de pasar a las entidades financieras.

Uno de los proyectos importantes es el de asistencia técnica gratuita. Cuando Colanta decidió que su premisa fundamental sería la excelencia en la calidad, esto supuso cuidar los procesos desde el ordeño mismo de las vacas. La compañía ha dispuesto entonces un grupo de expertos encargados de asistir a los campesinos para enseñarles toda una serie de buenas prácticas que aseguran un producto de gran calidad. Además dictan cursos de inseminación para que sean los propios campesinos quienes puedan realizar el proceso sin necesidad de un veterinario.

Acompañando el programa de asistencia, se realizó la implementación de tanques de frío, ya que éste es fundamental para que no crezcan las bacterias. Anteriormente, luego de ordeñar una vaca, la leche recolectada era llevada a fuentes de agua cercanas para enfriarla. Sin embargo, el líquido debe mantenerse entre tres y cuatro grados centígrados, mientras que en las quebradas se logra, como mucho, entre siete y ocho grados.

La primera importación de tanques se hizo desde Canadá. Inicialmente se compraron cuarenta. Hoy en día existen empresas colombianas dedicadas a fabricarlos, y en las fincas ya es común ver espacios destinados a mantener tanques de 500 o 1.000 litros, cerca de los puntos de ordeño. En algunos lugares, incluso, se han dispuesto tanques comunitarios que son utilizados por varios productores. Así, los camiones cisterna recogen la leche directamente, asegurando que ésta tenga un frío adecuado desde el inicio.



Fuente: www.colanta.com.co

En cuanto a uno de los puntos iniciales del círculo cooperativo que se mencionó anteriormente, la cooperativa decidió fortalecer Agrocolanta con la disposición de carros de mejoramiento genético que venden semen de toro para las inseminaciones.

Hablando nuevamente de la diversificación del portafolio, es claro que Colanta le ha apostado fuertemente a la renovación de sus productos. Uno de los casos más representativos para la empresa es Frescolanta, una bebida de leche saborizada pensada para niños. La imagen del producto no convencía mucho; las ventas iban decayendo

fuertemente, por lo que sus directivos decidieron renovar su empaque con ilustraciones mucho más modernas. Con esa sola acción, la curva de ventas cambió por completo.

Algo similar sucedió con el empaque del yogur. Estudios de mercadeo indicaron que en la costa colombiana, las personas no consumían yogur en bolsa, y que además preferían los vasos más pequeños, de 150 gramos. Siendo una presentación más pequeña, se consume

de manera mucho más rápida, evitando así que la bebida se caliente debido a las altas temperaturas.

Las preferencias en el comportamiento de los consumidores llevaron a la cooperativa a dividir el país en cuatro cuadrantes: Antioquia, Bogotá, Eje Cafetero sumado con Ibagué y Cali, y Caribe. A partir de ahí, los productos son lanzados según las costumbres y particularidades de cada zona, implementando entonces una estrategia de localización.

Pero además de los cambios en los empaques y las presentaciones, Colanta se ha arriesgado a incursionar con nuevos sabores. En la línea de yogures, donde predominaban melocotón, mora y fresa, la compañía lanzó productos cítricos con excelentes resultados. Sin embargo, no todas las apuestas de la empresa han resultado satisfactorias.

Uno de los fracasos de la cooperativa está relacionado con el arequipe. En algún momento, con el ánimo de modernizar la imagen del producto, decidieron cambiar su etiqueta y llamarlo "Kipe". El resultado: las ventas empezaron a decaer. El arequipe Colanta se estaba perdiendo en los anaqueles; el consumidor, por esa modificación aparentemente sutil, no lo estaba viendo en los estantes. Fue entonces cuando un maestro quesero allegado a la empresa sugirió volver a la imagen inicial, pues éste es un producto tradicional que no admite ese tipo de cambios.

Las ventas volvieron a su curva normal, e incluso se triplicaron tras el lanzamiento de la bolsa DoyPack. Sin embargo, ese fracaso los llevó a concebir una nueva presentación ideada para niños. Kipe es actualmente un producto de la línea Colanta Kids y su aceptación en el mercado ha sido bastante favorable.

Un caso interesante que nuevamente muestra cómo la manera de llegarle al consumidor resulta fundamental, es el de la morcilla. Este producto se vendía bien en estratos más bajos; el reto era llegar con él a estratos cinco y seis, así que decidieron cambiarle la presentación y el nombre por Black Pudding, convirtiéndolo automáticamente en un producto gourmet que ha funcionado bastante bien.

A lo anterior se le suma la venta de productos de temporada, como el kumis con pastel y decoración navideña que se ofrece exclusivamente en Bogotá; o las estrategias en co-branding en las que Colanta se ha unido con marcas como Chocolisto, Colcafé, Tosh y Ducales para hacer amarre de productos. También se han desarrollado productos que han tenido éxito en el exterior. La cooperativa fue la primera en lanzar el Yogur Griego en Colombia, a pesar de que sus competidores hicieron campañas publicitarias más grandes. El sabor original de este producto en particular no gustó. Según los consumidores, era muy insípido, por lo que la compañía decidió saborizarlo.

Sin duda alguna una de las innovaciones de producto más representativas ha sido Benecol. Hace algunos años el finlandés Ingmar Wester decidió tomar los ésteres de estanol vegetal -que vendría siendo como el colesterol de las plantas- para adicionarle otro tipo de ácidos grasos y generar una nueva molécula. Las pruebas indicaron que cuando ésta se ingiere y se encuentra en el sistema digestivo, encapsula las moléculas de colesterol, evitando que éstas sean absorbidas por las paredes intestinales y reduciendo así el nivel de colesterol en las personas.

Gracias a un estudio realizado con la Universidad CES, de Medellín, se pudo comprobar la reducción del colesterol en un 10%, una cifra bastante buena comparada con el 15% de promedio mundial que se tiene actualmente luego de 62 estudios en diferentes países. Gracias a ello, el INVIMA reconoció los beneficios, indicando que el producto efectivamente puede ayudar a reducir los niveles de colesterol y triglicéridos.

Innovando desde el arte y la experimentación

El alemán Karl Heinz fue el maestro quesero de Colanta durante muchos años. Gracias a su experiencia, la cooperativa es considerada hoy como la mejor productora de quesos madurados en Colombia, ocupando constantemente los primeros lugares en el Concurso Nacional de Quesos.

Alguna vez, en un cumpleaños del gerente, Karl decidió experimentar con dos cultivos diferentes y fabricar un queso especial que serviría como regalo para Jenaro. Su calidad y sabor fueron tales, que Colanta decidió lanzar Entrerríos, el primer queso madurado con denominación de origen colombiano.



Fuente: www.escueladequesos.com

Un caso parecido ocurrió con otro quesero reconocido de la compañía. Asdrubal Tabares. Alguna vez llegó a la oficina del jefe de Mercadeo con un queso producto de la experimentación. Estando cerca de los cincuenta años de la empresa, sus directivos decidieron lanzarlo como una edición especial con el nombre de Cincuentenario. Su éxito fue tal, que ya hace parte de la línea de quesos de Colanta.

Como se mencionó anteriormente, la compañía es actualmente una multiactiva que ha venido experimentando desde hace algunos años en la producción de carnes. La preocupación de sus directivos es que en Colombia no se sabe criar ganado para carne. El

rendimiento y el marmoreo que se buscan difícilmente se podrán encontrar en razas como cebú, que es de las más comunes en Colombia. Por eso, Colanta le apuesta al angus.

Esta raza, originaria del Reino Unido, normalmente sale a sacrificio entre los 20 y 22 meses. Ese, de hecho, es uno de los indicadores de calidad de Frigocolanta; cuando los novillos tienen más de 24 meses no se venden como carne, sino que van a Montefrío para procesarse como embutido. Así, la compañía está promoviendo la implementación de razas europeas que ofrezcan mejores características en calidad.

Adicionalmente, se está buscando reducir los costos en alimentos concentrados para el ganado a partir de mayor siembra de pasturas. Esto contribuye a mejorar los costos de producción, lo que resulta vital para la competitividad, sobre todo a nivel internacional.

La preocupación constante de Colanta por mejorar el nivel de vida de sus asociados y el compromiso que adquirieron desde un inicio por ofrecer productos de la mejor calidad, han llevado a la compañía a implementar estrategias que, hoy por hoy, la tienen como primera empresa lechera en el país.

Pero su éxito no ha beneficiado únicamente a los asociados productores y trabajadores. La cooperativa ha sido una abanderada de la responsabilidad social, llevando a cabo brigadas de salud, dotaciones para escuelas rurales, programas de alimentación infantil y donación masiva de leche con carrotanques en los barrios populares de diferentes ciudades.

Conclusiones

- ✓ La innovación en una compañía puede surgir a partir del mejoramiento de procesos o estrategias aparentemente sencillas en renovación de productos que logren impactar positivamente la organización.
- ✓ El análisis del comportamiento del consumidor es una fuente importante de información para adelantar procesos de innovación que logren satisfacer, en mayor medida, sus necesidades.
- ✓ Para innovar es necesario arriesgarse a probar cosas diferentes; incluso aquellas a las que el mercado no está acostumbrado, pueden llegar a resultar importantes.

Conferencistas

Federico Pérez es administrador de negocios de la Universidad EAFIT y candidato a MBA en la misma institución. Durante los últimos años ha desempeñado importantes cargos en diferentes empresas, donde se destacan la multinacional alemana Tuchenhagen, perteneciente al “MG Engineering Group” en sus sedes de Irlanda y México; y la marca

Tampico Colombia, licenciada por la Marbo Inc. con sede en Chicago (hoy Tampico Beverages).

Adicionalmente, fue Ministro Consejero Encargado de Funciones Consulares de la Embajada de Colombia en Beijing por más de cuatro años. Actualmente, es Jefe de Mercadeo de La Cooperativa COLANTA.

Andrés Gil, por su parte, es administrador de empresas y especialista en mercadeo de la Universidad de Medellín. Su labor en Colanta inició en el área de ventas, donde permaneció tres años. Hoy, lleva más de 10 años en el departamento de Mercadeo, desempeñándose como Coordinador Nacional de Trade Marketing.