
CASO: CUIDOS S.A.

(MERCADERO AGROINDUSTRIAL)*

JAIME BABY M.

CUIDOS S.A. es una empresa dedicada a la producción y venta de alimentos balanceados para animales.

Tiene varias plantas de producción y sedes regionales, las cuales aseguran un extenso cubrimiento nacional. Este caso hace referencia a CUIDOS S.A., Regional Medellín, únicamente. La empresa tiene más de 25 años de existencia y goza de óptimo posicionamiento en el mercado nacional.

CUIDOS S.A. tiene su sede central en Bogotá, desde donde se administra a nivel nacional, como lo muestra el organigrama que aparece en la **Figura 1**. Cada regional es manejada por una vicepresidencia que le reporta a la presidencia (ver **Figura 2**).

Antes de 1953, año en el cual el Dr. Casas, graduado en Tecnología de Alimentación Animal en Alemania, fundara Alimentos Tropicana, en el barrio Siete de Agosto, en Bogotá, los pollos y gallinas se alimentaban con maíz; los cerdos con lavazas y afrechos de maíz, mogolla y salvado de trigo; los caballos y el ganado con pastos y, en algunos sitios, con los subproductos de cerveza. Posteriormente, comenzaron a florecer varias firmas productoras de alimentos, en su orden: Concentrados Apolo, en Bogotá; Solla

S.A., en Medellín; Quaker, en Cali; Finca S.A. y Cantaclaro, en Bogotá; y, finalmente, Purina, en Cartagena, en 1956.

La industria de cuidado intensivo de animales, en sus inicios, durante los años 50, tuvo gran apoyo financiero de la Caja Agraria, a través de programas dirigidos a la avicultura y a la porcicultura principalmente. La eficiencia de la avicultura en confinamiento, unida al proceso de una rápida urbanización del país, fue desplazando, poco a poco, a los sistemas tradicionales de alimentación y manejo, complementándose el proceso de sustitución alrededor del año 1965.

El desarrollo hacia un manejo intensivo en la porcicultura, con un confinamiento total, no ha terminado y, en cierta forma, ha sido más lento, pues todavía pueden existir establecimientos de cerdos que se alimentan con lavazas y subproductos locales.

JAIME BABY M. Ph.D. Profesor del Departamento de Mercaderos de la Universidad EAFIT, Medellín.

* Este caso fue preparado como base de discusión en clase, y no como ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta. Universidad EAFIT, Medellín, Marzo de 1995.

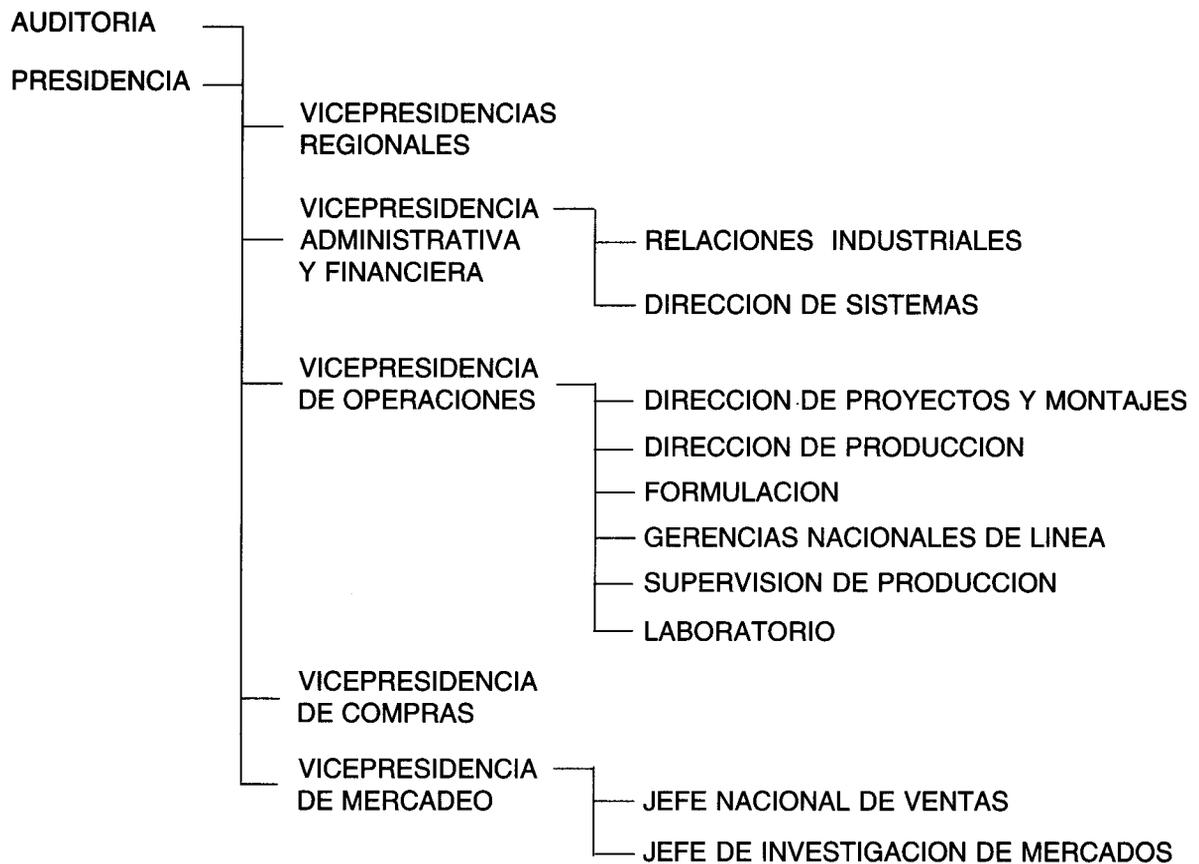


FIGURA 1
ORGANIGRAMA CORPORATIVO DE CUIDOS S.A. 1995

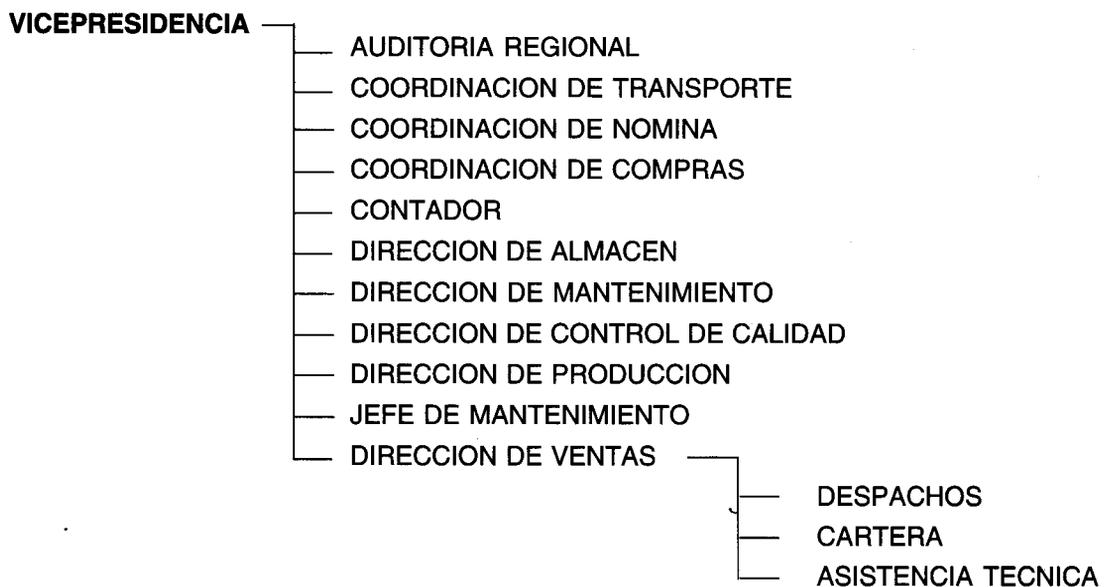


FIGURA 2
ORGANIGRAMA REGIONAL DE CUIDOS S.A. 1995

El auge de la industria es particularmente notorio a partir de 1958, cuando las importaciones y la producción nacional ascienden; luego, prácticamente, las importaciones desaparecen y continúa el desarrollo de la industria, hasta alcanzar un crecimiento del 280% en 1963, con relación a 1956.

ANALISIS DOFA

CUIDOS S.A., visualiza de la siguiente manera sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- Alta y estable calidad de sus productos.
- Optimo posicionamiento de sus productos en el mercado.
- Posición financiera.
- Larga trayectoria, con más de 25 años de existencia.
- Calidad de su personal.
- Poder de negociación.
- Servicio técnico.

Debilidades:

- Poco conocimiento de sus distribuidores y clientes directos.
- Bajo nivel tecnológico en sus equipos.
- Escaso esfuerzo publicitario.

Amenazas:

- El contrabando hacia el país, tanto de alimentos balanceados, como de productos pecuarios.
- La presencia creciente de productores pecuarios que producen su alimento balanceado.
- Incertidumbre acerca de las políticas arancelarias para productos pecuarios y para materias primas.
- Establecimiento de acuerdos subregionales, como el G3.
- Bajo nivel de ingreso de la población colombiana, que se traduce en bajos niveles de consumo de productos pecuarios como leche y sus derivados, huevos y carnes de pollo, cerdo, vacuno, etc.

Oportunidades:

- Posibilidades de integración hacia adelante, es decir, hacia la producción de productos pecuarios.
- Posibilidad de integración hacia atrás, es decir, de convertirse en proveedor de materias primas para la industria de alimentos balanceados para animales.

- Los bajos consumos actuales de productos pecuarios son también una oportunidad, ya que indican la presencia de un gran mercado potencial.
- El mercado de los productos de la acuicultura representa un potencial muy grande, dado el estado incipiente de su desarrollo.

COMPETENCIA

La competencia de CUIDOS S.A. se puede ver de una manera amplia, o de una manera directa. En términos amplios, se incluyen los productos para la alimentación animal que son sustitutos de los alimentos balanceados. También se incluyen los productos que, a nivel de consumidor final, sustituyen a aquellos que se producen con alimento balanceado. Otra fuente de competencia la conforman los alimentos balanceados y productos pecuarios que entran al país legal e ilegalmente. Y, finalmente, se incluirían los productos de primera necesidad que compiten por el limitado poder adquisitivo del consumidor.

La competencia a la cual se hace referencia en este caso, es la directa, es decir, la proveniente de otros proveedores de alimentos balanceados. Los más importantes son:

1. Solla, S.A., con plantas en Medellín, Buga, Bucaramanga y Mosquera.
2. Itacol, en Bogotá, Cali y Bucaramanga.
3. Purina, en Bogotá, Buga, Cartagena y Medellín.
4. Finca, en Itagüí, Bogotá y Buga.
5. Contegral, en Medellín, Cartagena y Bogotá.
6. Raza, en Bogotá.
7. Cipa, en Medellín.
8. Super, en Medellín.
9. Colanta, en Medellín.
10. Tulipán, en Bogotá.
11. Pollo Rico, en Bogotá.
12. Cantaclaro, en Bogotá.
13. Nutridiaz, en la Costa Atlántica.
14. Concentrados del Norte, en la Costa Atlántica.

Los 5 primeros de la lista, representan aproximadamente un 60% de la producción nacional de alimentos comerciales.

ORGANIZACION GREMIAL

Dentro del grupo de fabricantes y de usuarios de alimentos balanceados, existen las siguientes agremiaciones:

- La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, tiene un capítulo conformado por los fabricantes de alimentos para animales.
- La Federación Nacional de Avicultores, FENAVI.
- La Asociación Colombiana de Porcicultores.
- La Asociación Nacional de Acuicultores, ACUANAL.
- ANALAC, que reúne a los productores de leche.
- La Cooperativa Lechera de Antioquia, COLANTA.
- La Federación Nacional de Ganaderos, FEDEGAN.
- La Federación Antioqueña de Ganaderos, FADEGAN.

TECNOLOGIA

En el campo de la producción de alimentos balanceados para animales, se visualizan algunos factores que influirán en la tecnología y el desarrollo en el futuro, a saber:

1. Leyes y reglamentaciones gubernamentales, en aspectos como:
 - A. Sanidad de los alimentos.
 - B. Preocupaciones respecto del medio ambiente.
 - C. Contaminación por ruido.
 - D. Seguridad pública y de los trabajadores.
 - E. Oportunidades de empleo.
 - F. Derechos de los animales.
 - G. Apariencia de la planta.
2. Cambio dinámico en la industria alimentaria.
 - A. Fusiones, adquisiciones.
 - B. Crecimiento de algunos segmentos, por ejemplo, la acuicultura.
 - C. La internacionalización.
 - D. Integración vertical.
3. Avances en automatización y comunicación.
 - A. Automatización.
 - B. Computadores en los camiones de transporte.
 - C. Programas de producción y compras.
4. Materias primas, nuevos ingredientes.
 - A. Subproductos industriales.
 - B. Vitaminas estables y otros microingredientes.
 - C. Más ingredientes líquidos.
 - D. Control de separación y segregación.
5. Tecnología de procesamiento mejorada.
 - A. Reducción del tamaño de las partículas.
 - B. Control en líneas de calidad y humedad de los pelets.
 - C. Tratamiento higiénico.
6. Personal.
 - A. Mayor nivel de competencia
 - B. Mayor eficiencia laboral.
 - C. Mayor educación administrativa.
 - D. Capacitación de los trabajadores.

PRODUCCION NACIONAL

El **Anexo 1** muestra la producción nacional de alimentos balanceados para animales. La avicultura es la línea que tiene la participación mayor, con aproximadamente un 80%, seguido por porcicultura, con un 13%, bovinos con un 6% y otras especies con un 1%.

La participación porcentual de cada línea, dentro del total de la producción de CUIDOS S.A. (Medellín), se muestra en el **Anexo 2**.

La producción nacional es baja, comparada con otros países. En 1988 se producían en Colombia 70.1 kilogramos por habitante. En Venezuela, la relación era de 192.1; en México 104.5; en Brasil 114.9 y en Estados Unidos 1.228.0.

La producción nacional se ubica regionalmente así: Bogotá y centro del país, 36%; Valle y sur-occidente, 29%; Antioquia y Viejo Caldas, 16%; Santanderes, 13%; Costa Norte, 6%.

PROCESO DE PRODUCCION

El proceso de producción se ilustra, en forma resumida, en los **Diagramas 1 y 2**.

CUIDOS S.A. (Medellín) tiene una capacidad de producción de 16 toneladas por hora. Se tienen planes de expansión de la capacidad de almacenamiento de materia prima.

MERCADO

En la **Figura 3**, se pueden visualizar, globalmente, el mercado actual y el mercado potencial de CUIDOS S.A.

PRODUCCION DE HARINA

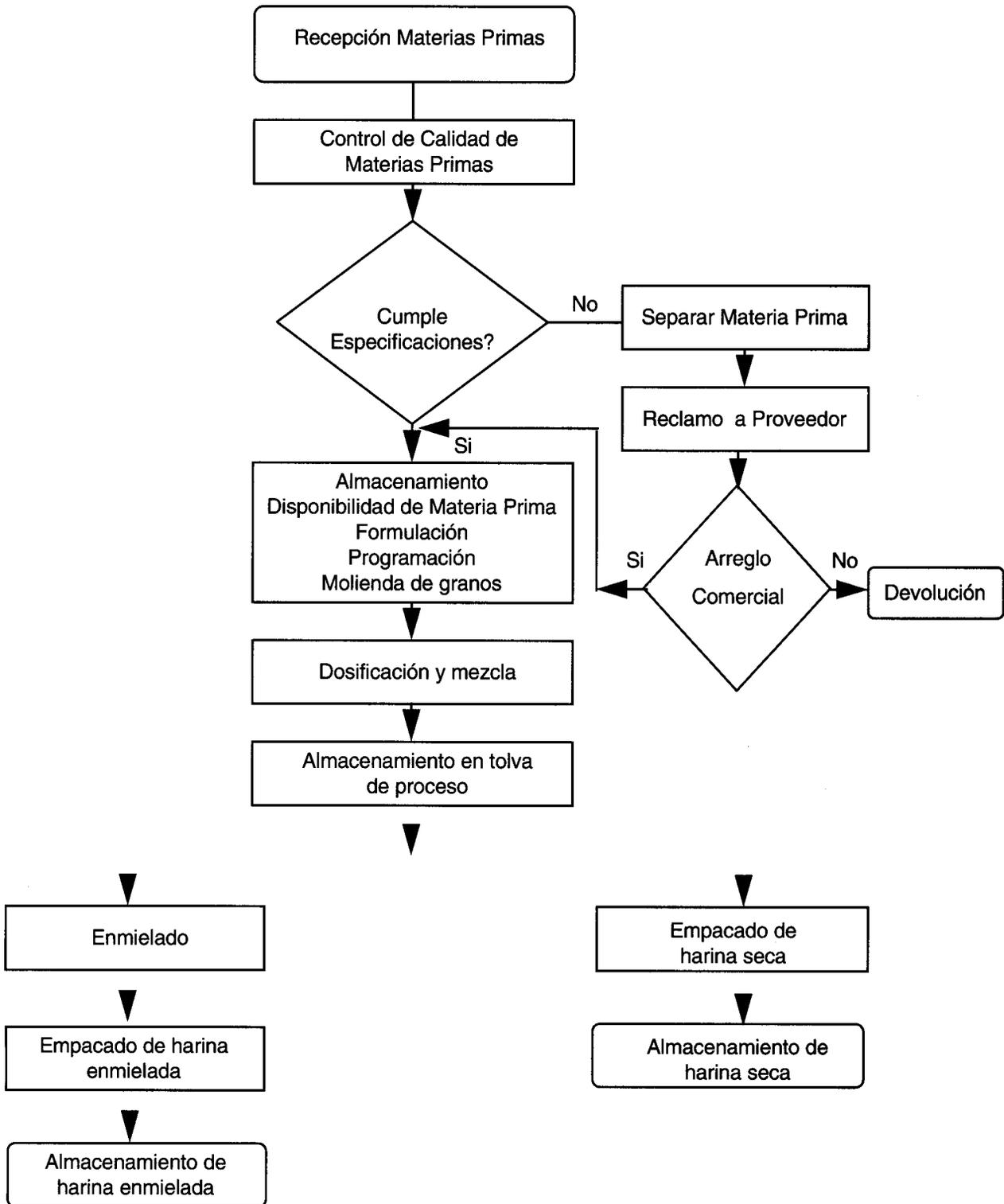


DIAGRAMA 1

PRODUCCION DE PRODUCTOS PELETIZADOS

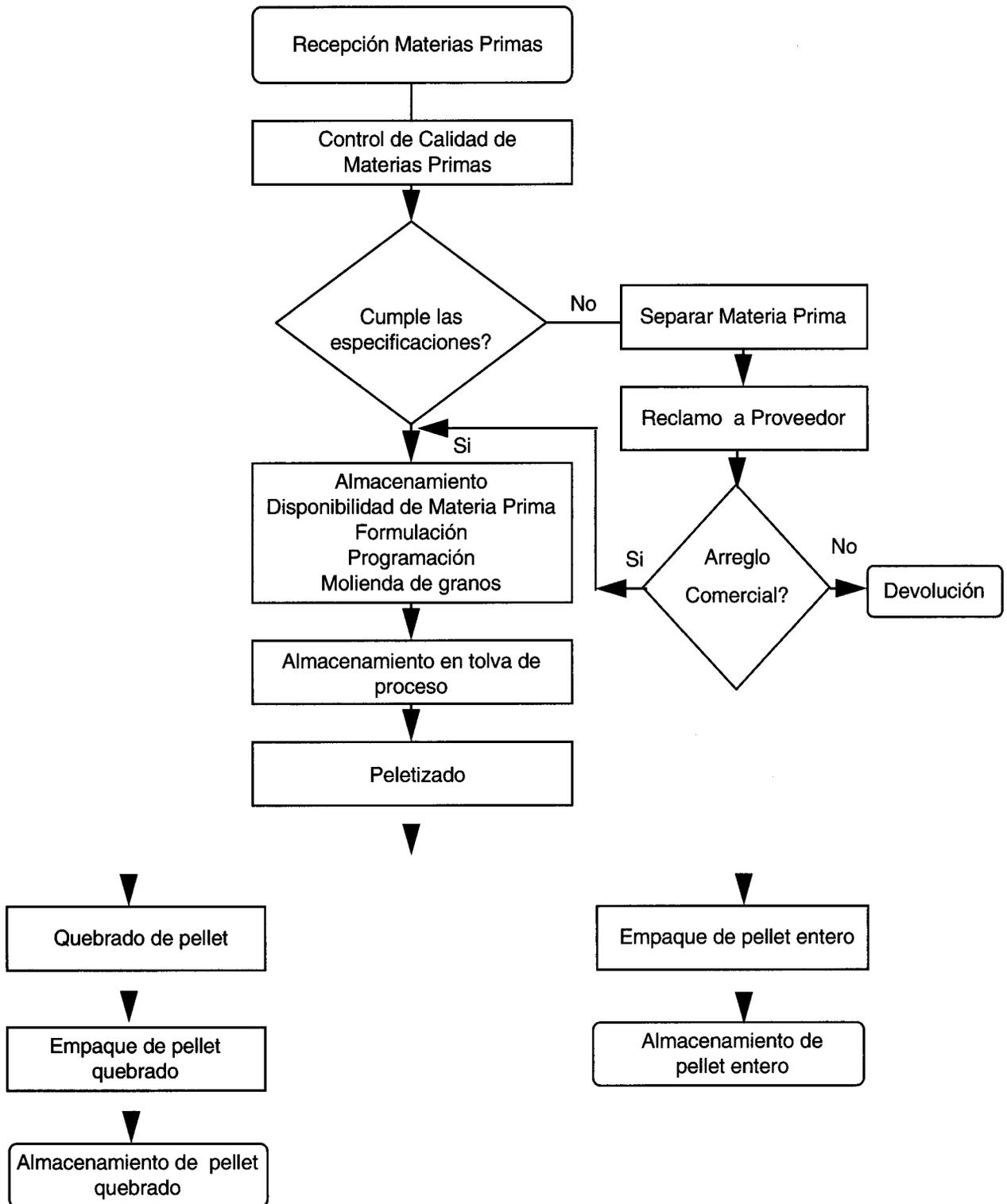


DIAGRAMA 2

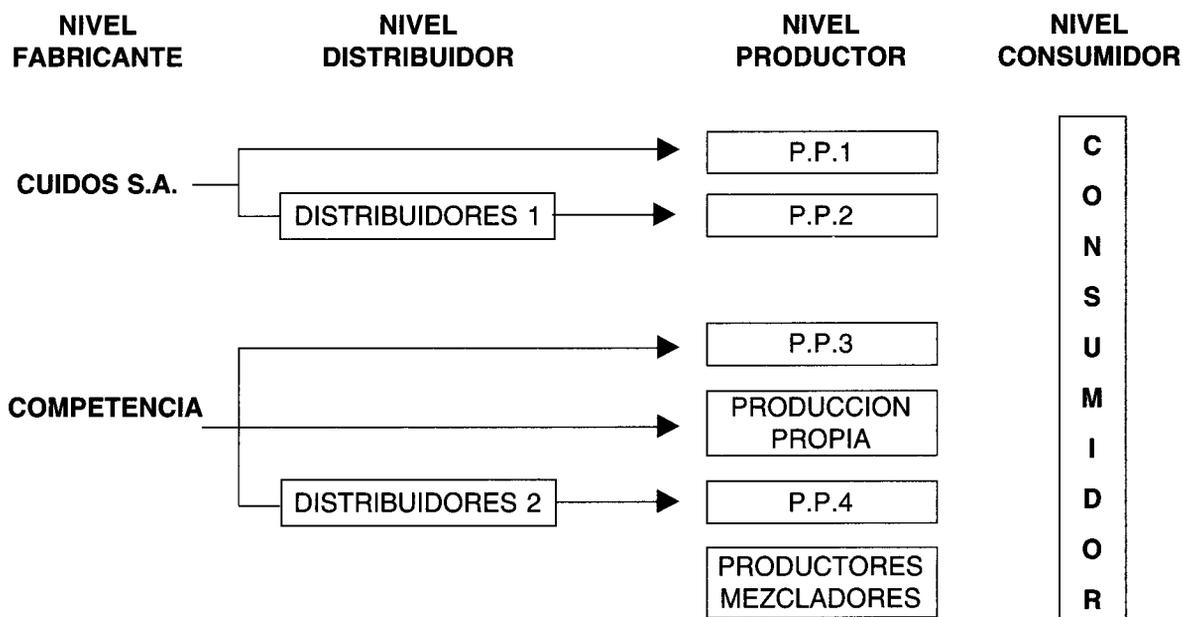


FIGURA 3

- P.P.1: Productores pecuarios, atendidos directamente por Cuidos S.A.
 P.P.2: Productores pecuarios, atendidos por Distribuidores de Cuidos S.A.
 P.P.3: Productores pecuarios, atendidos directamente por empresas competidoras de Cuidos S.A.
 P.P.4: Productores pecuarios, atendidos por Distribuidores de empresas competidoras de Cuidos S.A.
 PRODUCTORES MEZCLADORES: Productores pecuarios que fabrican su propio alimento.
 CONSUMIDOR: Consumidores de productos pecuarios.

El mercado natural final para los alimentos balanceados para animales, lo constituyen los productores pecuarios: avicultores, porcicultores, ganaderos, caballistas, productores de especies acuáticas y los criaderos y dueños de mascotas.

El grupo P.P.1 está constituido por, aproximadamente, 100 clientes que conforman el 45% de las ventas de CUIDOS S.A.

El grupo P.P.2 está constituido por, aproximadamente, 80 clientes, quienes conforman el 55% de las ventas de CUIDOS S.A. El 35% de estos clientes, hacen el 80% de las ventas de este grupo.

En términos geográficos, CUIDOS S.A. (Medellín), tiene dividido su mercado en 5 zonas (ver **Anexo 3**) que cubren el Valle de Aburrá, parte del Magdalena medio, norte, suroeste, y oriente de Antioquia, Urabá y parte de Bolívar y Córdoba.

La **Tabla 1** muestra las ventas y número de clientes, por zona.

ZONA	VENTAS		CLIENTES	
	KGRS.	%	No.	%
1	2.436.664	27.8	67	37.1
2	2.749.512	31.4	32	17.6
3	1.216.083	13.9	28	15.8
4	1.137.857	13.0	36	20.0
5	1.214.377	13.9	17	9.5
	<u>8.754.493</u>	<u>100.0</u>	<u>180</u>	<u>100.0</u>

TABLA 1
VENTAS (PROMEDIO MENSUAL, 1994) Y
NUMERO DE CLIENTES, POR ZONA

Avicultura

- Alcance Geográfico

Pollo de engorde (población estimada en Antioquia, 2.5 millones)

1. Caldas, San Antonio, Amagá.
2. Girardota y Barbosa.
3. Otros: Medellín, Bello, Envigado, Itagüí, Santa Fé de Antioquia, Pintada, Oriente del Departamento.

Postura Comercial (población estimada en Antioquia, 1.8 millones)

1. Oriente: Rionegro, Marinilla, La Ceja, Guarne, Santuario.
2. Caldas, Amagá, San Antonio de Prado.
3. Otros: Santa Fé de Antioquia.

Incubación (población estimada en Antioquia, 0.2 millones)

1. Santa Rosa.
2. Girardota.

- Clases de usuarios y sus características

1. Pollo de engorde

- 1.1 Grandes productores de pollo de engorde (más de 100.000 animales).

Son atendidos directamente por CUIDOS S.A. y recogen el producto en la planta.

Aunque, primordialmente, están interesados en una óptima calidad, tratan de conseguir buenos precios y condiciones de pago atractivas.

Buscan también agilidad y oportunidad en las entregas del producto.

Existe una tendencia a la integración hacia adelante (fabricación de embutidos y otras formas de agregar valor) y hacia atrás (fabricación de su alimento balanceado).

Tienen laboratorio de control de calidad (agua, alimento, sacrificio, etc.), y planta propia para sacrificio.

Utilizan técnicos especializados.

La mayoría cuentan con su propia distribuidora de pollo.

Predomina la modalidad de planta propia.

El nivel tecnológico en aspectos como raza, manejo, alimentación, sanidad y proceso de sacrificio, es bueno.

CUIDOS S.A., monitorea permanentemente los resultados obtenidos en estos establecimientos, resultados que se tienen en cuenta para la formulación y control de calidad de los distintos productos.

Este grupo representa el 80% de la producción de pollo.

- 1.2 Productores medianos de pollo de engorde (entre 10.000 y 100.000 animales).

Estas empresas son atendidas directamente por CUIDOS S.A. y recogen el producto en la planta.

El precio y las condiciones de pago son muy importantes para ellos.

En este grupo se dan las modalidades de plantas propias y también en arriendo.

La asistencia técnica no es propia sino contratada. Se apoyan bastante en los proveedores de alimentos, en este aspecto.

No cuentan con plantas de sacrificio propias. Por tanto, es común la venta de animales en pie.

Tampoco tienen marca propia para sus productos.

No tienen laboratorios propios.

El nivel tecnológico, en general, es inferior al del grupo de los grandes.

Hay algunos que "exportan" pollo hacia otros departamentos.

Este grupo representa, aproximadamente, un 15% de la producción de pollo en Antioquia.

Las empresas comprendidas en este grupo (10.000 -100.000) tienden a desaparecer, debido a las economías de escala que se presentan en esta industria.

- 1.3 Productores pequeños de pollo de engorde (menos de 10.000 animales).

Se abastecen de alimento en las distribuidoras.

Las condiciones de venta y el precio son definitivos para este grupo, dada su situación económica. La financiación requerida hace costoso el alimento.

Dependen de la asistencia técnica del distribuidor.

Generalmente, son propietarios de la granja.

Geográficamente, se encuentran lejos de los grandes centros urbanos.

Su nivel tecnológico es elemental y sus rendimientos son bajos. Las entidades de salud pública los vigilan permanentemente para asegurar que el sacrificio y el proceso se hagan adecuadamente.

En este grupo se da la modalidad de "integrado", que consiste en que el productor aporta la infraestructura y el manejo, y otro avicultor más grande aporta o financia los pollitos y los insumos. La producción la compra el avicultor grande, en unas condiciones pactadas previamente.

Este grupo contribuye con, aproximadamente, un 5% de la producción de pollo en Antioquia.

2. Postura Comercial

2.1 Grandes productores (más de 100.000 animales).

Fabrican su propio alimento.

Cuentan con técnicos calificados propios.

Clasifican el huevo.

Tienen su propia distribución de huevos.

Tienen laboratorios de control de calidad.

Predomina la modalidad de granja propia.

Este grupo es responsable de, aproximadamente, el 65% de la producción de huevo en Antioquia.

2.2 Productores medianos (30.000 a 100.000 animales).

La tendencia en este grupo es hacia la fabricación de su propio alimento. Sin embargo, algunos de los que actualmente lo fabrican, cuando escasea la materia prima, lo compran. Hay algunos que nunca lo fabrican.

Contratan la asistencia técnica, es decir, no tienen personal de planta para este propósito.

La cantidad de animales fluctúa, según las condiciones del mercado.

La distribución de huevos hacia la tienda y plazas de mercado es propia y también por medio de intermediarios.

Por su poca capacidad económica son muy sensibles a las crisis de la industria.

El nivel tecnológico es bajo.

Se dan las modalidades de granja propia, y también arrendada.

Este grupo aporta, aproximadamente, el 15% de la producción de Antioquia.

2.3 Pequeños productores (menos de 30.000 animales).

Son atendidos directamente por los fabricantes de alimento. Las ventas a este grupo constituyen, aproximadamente, el 40% de las ventas para ponedoras.

A veces, venden su producto a otros productores más grandes, quienes les compran, cuando les hace falta huevo, para atender sus compromisos.

Entran y salen del negocio (dejan el galpón sin usar), según las condiciones del mercado.

La asistencia técnica no es propia, sino contratada, o suministrada por el proveedor de alimento.

Por su poca capacidad económica, los proveedores les exigen muchas garantías para su financiación.

Este grupo, por su baja eficiencia, tiende a desaparecer del mercado.

3. Incubación

En la actualidad hay 3 incubadoras en Antioquia. Dos de ellas producen solamente pollitos para engorde, y la otra produce reproductoras para pollo de engorde y pollitas de huevo comercial (ponedoras).

Es un negocio de alta rentabilidad.

Tienen un alto nivel tecnológico (genética, laboratorio, personal, equipo). Son clientes directos, muy importantes, para los fabricantes de alimento.

Las incubadoras constituyen, aproximadamente, el 5.5% de las ventas para avicultura, de CUIDOS S.A.

La incubación es una industria con altas barreras de entrada, tanto por las exigencias de capital, como de tecnología.

Ganadería

La casi totalidad de los productos para ganadería de CUIDOS S.A., son para lechería. Para carne, tiene sales mineralizadas.

- Alcance geográfico de la lechería

Lechería Especializada:

1. Oriente cercano: La Unión, La Ceja, Rionegro.
2. Norte Antioqueño: Don Matías, Entreríos, Belmira, San Pedro, Santa Rosa, San José de la Montaña, Toledo, San Andrés de Cuerquia.
3. Occidente: Frontino.

Lechería de doble propósito (cruces de Holstein con Criollo y Cebú):

1. Noreste: Porce, Cisneros, Yolombó, Yalí.
2. Occidente: Ebéjico, Santa Fé de Antioquia.
3. Sur: Pintada, Abejorral, Valparaíso, Urrao.
4. Norte: Campamento, Angostura, El Cedro, Yarumal, Caucaia, Puerto Valdivia.
5. Oriente: Sonsón, San Luis, San Carlos.
6. Suroeste: Fredonia, Andes, Jardín, Venecia.

- Clases de usuarios y sus características

1. Grandes

Se consideran como tales, las lecherías con más de 100 vacas.

Son clientes directos de CUIDOS S.A. Recogen el producto en la planta.

Tienen un buen nivel tecnológico con respecto a los animales, la alimentación y el manejo.

Están dispuestos a pagar precios altos por los mejores productos. CUIDOS S.A. les ofrece asistencia técnica, por medio de especialistas que los visitan semanalmente y los asesoran en áreas, tales como:

Registros del negocio, sanidad, reproducción, nutrición, manejo, fertilización de potreros, y monitoreo de levantes y vacas de leche.

Se estima que este grupo constituye, aproximadamente, el 10% de las lecherías y de la producción de leche.

2. Medianos

Estos son establecimientos que tienen entre 50 y 100 vacas. En su gran mayoría, 60% aproximadamente, se abastecen de cuido en las distribuidoras. El resto, son clientes directos que recogen el producto en la planta de CUIDOS S.A.

Tienen un buen nivel tecnológico. En este grupo se pueden ya observar negocios familiares. Son eficientes económicamente. Reciben asistencia técnica de CUIDOS S.A., en forma similar al grupo de los grandes. Se estima que este grupo participa con un 30% de las lecherías y un 20% de la producción.

3. Pequeños

Son establecimientos de menos de 50 vacas. Se abastecen en las distribuidoras. Su nivel tecnológico es bajo. No tienen planes sanitarios ni llevan registros de producción. Los productos que usan son los de más bajo precio. Este grupo no recibe asistencia técnica de CUIDOS S.A.

Aquí es común la asociación de lechería con algo de porcicultura.

Se estima que este grupo participa con un 60% de las lecherías y con un 70% de la producción.

La participación de CUIDOS S.A. en el mercado antioqueño de alimentos balanceados para lechería es de aproximadamente un 22%. Dentro de las ventas de productos de CUIDOS S.A., los productos para lechería participan con un 25%.

Porcinos

- Alcance geográfico

El mercado de la Planta de Cuidos S.A. de Medellín comprende, en términos generales, los Departamentos de Antioquia, Chocó, Córdoba y Sucre. Aunque en toda el área mencionada hay

explotaciones porcícolas de alguna naturaleza, existen unos “focos” o “polos” porcícolas, los cuales se mencionan a continuación:

1. Norte cercano: Don Matías, Santa Rosa, Yarumal, San Pedro y Entreríos.
2. San Antonio de Prado.
3. Oriente cercano: Guarne, San Vicente, Rionegro, Marinilla, Santuario, Concepción, Alejandría, La Ceja, El Retiro.
4. Suroeste: Amagá, Fredonia, Jardín, Andes, Concordia.
5. Noroeste de Medellín: Barrios al Occidente de la empresa Zenú.

- Clases de usuarios y sus características

1. Grandes

Aquí están las explotaciones de más de 100 hembras, para el caso de cría, y más de 200 machos, para el caso de levante y ceba.

Dependen totalmente del “cuido” (alimento balanceado).

Por su tamaño, pueden llegar a ser “mezcladores” de su propio alimento, si la situación lo amerita.

La mayor parte de estos clientes son atendidos directamente por la empresa. Recogen el producto, semanalmente, en la planta de Cuidos S.A.

El nivel tecnológico es bueno en este grupo, respecto a manejo, construcciones, genética y aspectos sanitarios.

Estos porcicultores valoran altamente la calidad de los productos que compran, aunque, como es obvio, tratan de conseguirla al mejor precio posible. También aprecian la asistencia técnica que les ofrece Cuidos S.A., por medio de especialistas en porcicultura que los visitan cada dos semanas, aproximadamente, para atender problemas de manejo, sanitarios, etc.

Ocasionalmente, se les colabora en la venta y consecución de lechones.

2. Medianos

Son explotaciones que tienen entre 100 y 200 hembras o entre 50 y 100 machos, en el caso de

ceba. Aquí hay, o sólo criadores, o sólo cebadores, o “integradores” (desde cría hasta ceba).

Más de un 80% dependen del cuidado. Por su tamaño, no llegan a ser mezcladores de su propio alimento. Más de un 70% de las ventas a este grupo se hacen a través de distribuidores. El resto son ventas directas. Tanto distribuidores, como clientes directos, recogen el producto en la planta de CUIDOS S.A.

La calidad del producto, el precio y la asistencia técnica, tienen para este grupo un tratamiento similar al del grupo de los grandes.

3. Pequeños

Estas son explotaciones de menos de 100 machos, o menos de 50 hembras. Aquí hay cebadores e “integradores”.

La mayoría no depende del cuidado. Este es sólo un suplemento para la alimentación de sus animales.

Estos porcicultores son atendidos por distribuidores y también subdistribuidores.

Su nivel tecnológico es bastante elemental.

Caninos

Geográficamente, este mercado comprende el área metropolitana de Medellín y fincas de recreo de municipios aledaños, como los del cercano oriente, norte y suroeste.

Existen 2 grupos de usuarios: los criaderos y los hogares.

Los criaderos, que son un grupo más bien pequeño, son medianamente avanzados tecnológicamente, respecto a manejo, genética y aspectos sanitarios.

Este mercado se atiende, solamente, a través de distribuidores (**Figura 4**). A nivel minorista, el producto llega a los hogares por medio de autoservicios. En general, los alimentos balanceados para caninos se presentan de 3 formas: extruidos, peletizados y enlatados. En la actualidad, en el mercado nacional, hay presencia de marcas extranjeras reconocidas mundialmente.

El usuario espera un alimento bien balanceado que asegure animales sanos y bien desarrollados.

Equinos

Para propósitos "deportivos" (salto, cabalgatas, etc.), el mercado se ubica en el área metropolitana de Medellín y municipios cercanos. Para ejemplares de "trabajo", el mercado se encuentra en el suroeste del departamento.

Entre los grandes usuarios están las asociaciones (Asdesilla, de salto, clubes campestres, etc.) y caballistas o caballerizas. Los pequeños usuarios son individuos que tienen uno o varios ejemplares.

En el futuro, el hipódromo y la actividad equina que éste fomenta, será un mercado interesante para estos productos.

Acuicultura

El mercado para alimentos balanceados para especies acuáticas, en Antioquia, es todavía incipiente.

El cultivo de camarones, por ahora, no se da en el departamento.

La producción de Tilapia se encuentra en Santa Fé de Antioquia, Puerto Triunfo y Girardota. Se requiere producto "extruido" (para que flote).

La producción de Cachama en Antioquia, por ahora, es insignificante. Posiblemente, hay buenas perspectivas hacia el futuro.

La producción de Trucha se encuentra en el oriente y norte cercano. La mayoría de los establecimientos son grandes. La cría y levante de trucha es un proceso bastante sofisticado.

Los productores de especies acuáticas esperan del alimento: buena conversión, tanto física como económica, buena presentación, y, por supuesto, precio acorde con la calidad.

PRODUCTO

Un alimento balanceado para animales es una mezcla de materias primas de origen animal, vegetal, mineral y sintético, las cuales aportan los nutrientes necesarios para el desarrollo de las

especies pecuarias. A veces, constituye una ración completa, como es el caso en avicultura. Otras veces, constituye un suplemento, como ocurre en la ganadería en pastoreo.

Como se puede apreciar en el Apéndice 1, las materias primas provenientes de la agricultura conforman, aproximadamente, un 90% de los ingredientes, por volumen. Por costo, aproximadamente, un 85%. En términos generales, el 75% del costo del producto pecuario es imputable al alimento.

La fabricación del alimento balanceado para animales forma parte de una "cadena" de agregación de valor, la cual se presenta, en forma simplificada, en el **Cuadro 1**.

La elaboración de un alimento balanceado que cumpla con los requerimientos nutricionales y sea eficiente y eficaz en términos de conversión, tanto biológica como económica, exige la utilización de tecnología avanzada en su formulación y en su procesamiento. Se trata de lograr un producto al menor costo posible, y que satisfaga requisitos nutricionales, de palatabilidad, de disponibilidad de materias primas, etc.

La formulación o "balanceo" de los productos se hace mediante la más avanzada tecnología, que incluye el uso de modelos matemáticos, trabajados en computador, y el conocimiento de expertos en nutrición.

La unidad de presentación del producto es el bulto de 40 kilogramos, empacado en bolsas de papel con protección interior de polietileno.

En caninos se tienen, adicionalmente, presentaciones de 3 y 1.5 kilogramos. Las sales se empacan en bultos de 50 kilogramos.

Los productos se marcan con un nombre, el cual, hace referencia a su uso específico, acompañado del nombre de la empresa. Por ejemplo, Cuidocerdos, acompañado de CUIDOS S.A.

Los compradores finales aprecian atributos de calidad, tales como: conversión en peso, conversión económica, oportunidad en las entregas, asistencia técnica, financiación, oportunidades de contacto con la empresa, e imagen del producto y de la empresa.

<p>1. PRODUCCION Y PROVISION DE INSUMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Materia prima ♦ Equipos ♦ Instalaciones ♦ Ciencia ♦ Tecnología ♦ Servicios 	<p>4. PRODUCCION PECUARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Avicultura ♦ Porcicultura ♦ Ganadería ♦ Equinos ♦ Acuicultura ♦ Mascotas
<p>2. FABRICACION DE ALIMENTOS BALANCEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Avicultura ♦ Porcicultura ♦ Ganadería ♦ Acuicultura ♦ Equinos ♦ Mascotas 	<p>5. TRANSFORMACION DE PRODUCTOS PECUARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Lácteos ♦ Cárnicos
<p>3. DISTRIBUCION DE ALIMENTOS BALANCEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Directa ♦ Intermediarios 	<p>6. DISTRIBUCION DE PRODUCTOS PECUARIOS TRANSFORMADOS Y SIN TRANSFORMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Directa ♦ Intermediarios ♦ Puntos de consumo
	<p>7. CONSUMO DE PRODUCTOS PECUARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Hogares ♦ Negocios

**CUADRO 1
CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCION PECUARIA**

CUIDOS S.A. tiene 3 líneas en avicultura:

- a. Pollo de engorde.
- b. Postura comercial.
- c. Incubación.

Las líneas anteriores incluyen un portafolio de 9 productos, para las siguientes necesidades:

Pollitos iniciación.
Pollos acabado.
Pollitas.
Gallinas postura fase I.
Gallinas postura fase II.
Gallinas postura fase III.
Reproductoras de pollitos de engorde.
Reproductoras pollita de huevo.
Alimento para codornices.

En la línea de ganadería, se cuenta con un portafolio de 7 productos, para las siguientes necesidades:

- a. Cría de terneras.
- b. Levante de terneras.

- c. Vacas de producción.
- d. Suplementos minerales.

En la línea de porcicultura, se tienen 6 productos, para las siguientes necesidades:

- a. Iniciación lechones.
- b. Lechones levante.
- c. Engorde iniciación.
- d. Engorde acabado.
- e. Cerdas en gestación.
- f. Lactancia de cerdas.

En la línea de equinos, se tienen 2 productos. En la línea para caninos, se tienen 2 productos, uno para cachorros y otro para adultos.

La línea de acuicultura cuenta con 6 productos, para los siguientes propósitos:

- a. Truchas iniciación.
- b. Truchas acabado.
- c. Camarones en la fase inicial de engorde.
- d. Camarones en la fase final de engorde.
- e. Tilapia en fase de crecimiento.
- f. Tilapia en fase de engorde.

La línea de sales mineralizadas tiene 4 productos, para las siguientes necesidades:

- a. Ganado vacuno de cría.
- b. Ganado vacuno en ceba.

MEZCLA PROMOCIONAL

CUIDOS S.A. envía mensajes publicitarios a su mercado, a través de revistas técnicas como Porcinotas, Porcicultura Colombiana (de la Asociación Colombiana de Porcicultores), y Avicultura Colombiana.

La empresa participa en eventos que tengan que ver con sus productos o sus mercados, tales como: seminarios, congresos, ferias, exposiciones. También produce folletos técnicos, manuales de manejo pecuario, papelería para registros pecuarios y reportes técnicos.

Adicionalmente, CUIDOS S.A. obsequia los avisos de identificación de almacenes distribuidores y granjas en las cuales se usan sus productos. También, usa "pasacalles" y vallas. Organiza "días de campo". Reparte entre sus distribuidores y clientes material promocional, como camisetas, cachuchas y bolígrafos.

Desarrolla programas de capacitación para sus distribuidores, entre los cuales están las "clínicas" de venta para distribuidores y sus técnicos.

El contacto personal de CUIDOS S.A. con el mercado, se hace a través del Asistente Técnico General, del Asistente Técnico Especializado, del Presidente de la empresa, del Vicepresidente Regional, y del Director de Ventas.

CUIDOS S.A. (Medellín) cuenta con 5 técnicos generales, uno en cada zona. Este profesional atiende a los distribuidores y a los clientes directos de la empresa.

El Vicepresidente Regional y el Director de Ventas realizan o autorizan negociaciones especiales de gran volumen.

Tanto el Vicepresidente Regional, como el Director de Ventas, hacen visitas de relaciones públicas a los clientes. El Jefe Comercial también atiende

situaciones de problemas especiales que se les presentan a los clientes.

DISTRIBUCION

Aproximadamente un 60% de los pedidos se reciben telefónicamente, y los atiende la oficina de despachos. El transporte lo puede conseguir directamente el comprador o también CUIDOS S.A. En ambos casos, corre por cuenta del comprador.

El 40% de los pedidos es traído por escrito, ya firmado por el comprador.

Viene luego la facturación. Mediante copia de la factura, se autoriza el despacho desde la bodega.

El usuario final de los productos de CUIDOS S.A. es el productor pecuario en las distintas especies, excepto en el caso de las mascotas, en el cual el usuario es el hogar. Los criaderos comerciales de mascotas también usan los productos de CUIDOS S.A.

El canal de distribución usado por CUIDOS S.A., se muestra en la **Figura 4**. Los productos llegan al usuario final, en forma directa, en un 45% y, a través de distribuidores, en un 55%. Esta proporción entre ventas directas y ventas a distribuidores es diferente, según la especie pecuaria. El alimento para caninos llega al hogar por medio de establecimientos minoristas.

La **Tabla 2** muestra la disposición geográfica de los distribuidores en el territorio atendido por CUIDOS S.A. (Medellín).

ZONA	No.	VENTAS -kgrs-
1	41	2.436.664
2	11	1.784.969
3	10	533.658
4	11	564.457
5	7	1.090.703

TABLA 2
NUMERO DE DISTRIBUIDORES Y
SUS VENTAS MENSUALES PROMEDIO,
POR ZONA, 1994

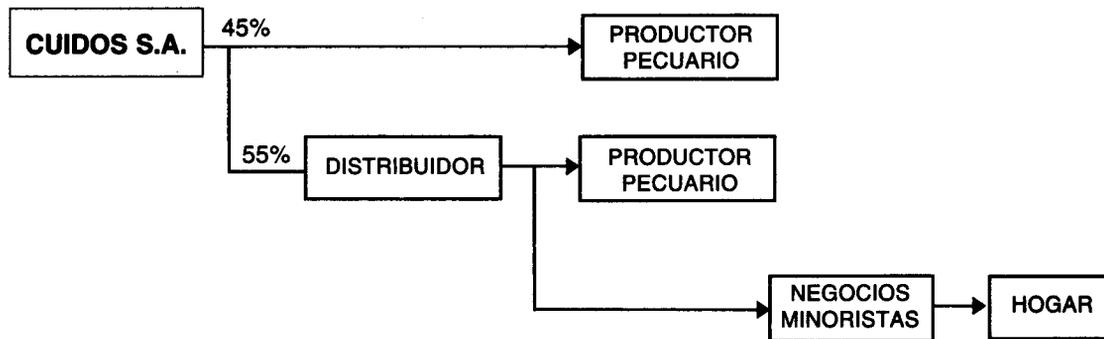


FIGURA 4
CANALES DE DISTRIBUCION DE CUIDOS S.A., 1995

Relaciones con sus distribuidores

1. CUIDOS S.A. considera que sus distribuidores tienen las siguientes expectativas:

- Asesoría técnica de CUIDOS S.A.
 - Precios y descuentos atractivos.
 - Respeto por el territorio asignado.
 - Producto de calidad óptima y estable.
 - Despachos ágiles y oportunos.
 - Servicio de transporte, en algunos casos.
 - Generación de demanda, a través de herramientas como: ferias, avisos (nombre del almacén, nombre de la finca, con el respaldo de CUIDOS S.A.), días de campo, papelería técnica (registros, folletos, manuales, etc.).
 - Ser oídos en sus reclamaciones.
 - Aceptación de devoluciones de producto.
- Apoyo económico (financiaciones, plazos) en momentos difíciles (baja demanda, condiciones climáticas adversas).

2. Auditoría de satisfacción del distribuidor

Anualmente, CUIDOS S.A., hace una encuesta a los distribuidores, de la cual se desprenden acciones que la empresa debe emprender para mejorar el servicio al distribuidor. Además, la empresa recibe retroalimentación por medio de:

- Visitas frecuentes de los asistentes técnicos.
- Visitas de los Gerentes Nacionales de Línea.
- Visitas del Director de Ventas.

3. Contactos

Adicionalmente a los mencionados en el punto anterior, se tienen:

- Llamadas telefónicas de entrada.
- Circular de carácter técnico "CUIDO NOTAS", con una frecuencia quincenal.
- Cartas que se envían, cuando las circunstancias lo ameritan.
- Periódico mensual de la empresa.
- Reunión mensual de los representantes técnicos de CUIDOS S.A., con los de los distribuidores y los de los productores, para discutir asuntos de interés común.

4. Servicios Ofrecidos

Capacitación técnica a los representantes técnicos de los distribuidores.

Se ha planeado la elaboración de videos instruccionales sobre cada una de las líneas de productos.

5. Políticas de Distribución

Aunque no se dispone de un manual formal de políticas de distribución, sí se tienen establecidas pautas de comportamiento, las cuales se mencionan a continuación:

Territorialidad: A cada distribuidor se le asigna una circunscripción municipal como territorio, el cual CUIDOS S.A. respeta, y exige que el distribuidor también respete.

Selectividad: CUIDOS S.A. tiene establecidas unas condiciones, las cuales deben ser satisfechas por el solicitante, para ser aceptado como distribuidor. Así se controla la proliferación indiscriminada de distribuidores.

Exclusividad: Se tiene establecido que sólo haya un máximo de 2 distribuidores por municipio, quienes sólo pueden vender los productos de CUIDOS S.A., u otras líneas que no sean competencia directa para los productos de la empresa.

Cuotas de Venta: No existen cuotas de ventas como tales, pero sí se lleva un seguimiento de las ventas de cada distribuidor, por línea. Tampoco hay una programación formal de compras.

Inventarios: La empresa espera que los pedidos no excedan la cantidad necesaria para 20 días de venta. Si por alguna circunstancia, el producto no se vende en ese plazo, se debe informar a CUIDOS S.A. antes de 30 días, y se tramita la devolución, previo análisis de las causas.

6. Condiciones de Venta:

- Hay libertad de precio al público. El precio a los distribuidores se establece teniendo en cuenta la competencia, los costos de producción y la situación económica del productor pecuario. Se tienen descuentos por volumen y por pronto pago.
- El plazo de pago es de 15 días.
- Descuento de 4% por pago de contado.
- En pollos de engorde, se tiene un 1% de descuento adicional para compras mensuales superiores a 250 toneladas.
- El distribuidor recoge el producto en la planta de CUIDOS S.A. El cargue lo hace CUIDOS S.A.

7. Requisitos para ser distribuidor:

Para cupo menor de \$30 millones al mes:

- Firma de un pagaré en blanco.
- Carta de autorización de cobro del pagaré.
- Balance.
- Referencias comerciales y bancarias.
- Certificado de representación legal.
- No existencia de 2 distribuidores de CUIDOS S.A. en la localidad.
- Autorización del Director de Ventas.

Para cupos entre 30 y 70 millones al mes, se tienen los mismos requerimientos mencionados,

pero la autorización la debe dar el Vicepresidente Regional.

Para cupos mayores de 70 millones al mes, se requiere, adicionalmente, garantía real.

8. Garantía:

CUIDOS S.A. garantiza la calidad de sus productos, según las exigencias legales.

9. Actividades promocionales:

CUIDOS S.A. utiliza herramientas de promoción de ventas hacia los distribuidores, tales como la capacitación y asesorías mencionadas anteriormente, participación en ferias agropecuarias, días de campo, obsequio de papelería técnica, y obsequio de pequeños regalos con el emblema de la compañía.

10. Tareas del distribuidor:

CUIDOS S.A. espera que el distribuidor realice las siguientes tareas:

- Mantenga y crezca las ventas.
- Solamente venda las líneas de CUIDOS S.A.
- Mantenga inventario suficiente de los productos que vende (bodega con capacidad mínima de 15 días de ventas, y apropiado manejo físico del inventario).
- Contacto estrecho y continuo con los clientes (comunicación permanente con ellos).
- Manejo de materiales promocionales.
- Precios: hay libertad de precios.
- Conocimiento del territorio. Atención al máximo número posible de clientes.

11. Evaluación de desempeño del distribuidor.

A manera de evaluación, CUIDOS S.A. realiza las siguientes actividades:

- Análisis mensual de ventas (comparación con el mes anterior y con el mismo mes del año anterior).
- Comparación con el presupuesto de compra, semanalmente.
- El asistente técnico de CUIDOS S.A. charla con los productores acerca de la atención recibida del distribuidor.

ANEXO 1
PRODUCCION NACIONAL DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES (Toneladas)

	1992	%	1993	%	1994	%
Avicultura	1.861.840	79.5	2.146.829	80.9	2.205.671	80.5
Porcicultura	315.206	13.4	333.540	12.6	353.552	12.9
Bovinos	139.046	5.9	145.646	5.5	152.200	5.6
Otros	26.801	1.2	27.588	1.0	28.967	1.0
TOTAL	2.342.893	100.0	2.653.603	100.0	2.740.390	100.0

ANEXO 2
PARTICIPACION (%) DE CADA LINEA, EN EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE CUIDOS S.A., MEDELLIN

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Avicultura						
Engorde	19.9	16.9	14.0	12.7	16.7	17.7
Postura	9.0	8.8	9.3	9.7	8.4	7.8
Incubación	5.5	3.9	4.0	5.0	5.0	5.5
Porcicultura	35.0	42.1	44.4	42.0	41.3	36.9
Ganadería	21.5	19.6	20.6	22.3	19.6	20.9
Sales	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.9
Equinos	2.6	1.9	1.9	1.8	2.0	2.6
Caninos	4.2	3.6	3.3	3.5	3.2	3.3
Peces	0.6	0.5	0.8	1.3	2.1	3.4
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ANEXO 3
ZONIFICACION DEL TERRITORIO ATENDIDO POR CUIDOS S.A.

ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	
Girardota	El Hatillo	Montelíbano	Amagá	El Carmen	Belmira
Copacabana	Don Matías	Hoyo Rico	Bolombolo	El Retiro	Charco Verde
Bello	Santa Rosa	San Andrés	Concordia	La Ceja	San Pedro
Medellín	Barbosa	Planeta Rica	Santa Bárbara	Rionegro	Enterríos
Prado	Yarumal	Sincelejo	Angelópolis	La Unión	Frontino
Sabaneta	San José	Carolina	Bolívar	Santuario	Santa Fé
Caldas	Angostura	San Antero	Fredonia	Marinilla	Sopetrán
Itagüí	Briceño	Cartagena	Titiribí	San Vicente	San Jerónimo
Envigado	Cedeño	Porce	Andes	Abejorral	Cañasgordas
La Estrella	Gómez Plata	Lorica	Támesis	Santo Domingo	Uramita
San Cristóbal	Cisneros	Cuibá	Betulía	Sonsón	Dabeiba
Santa Elena	Puerto Berrío	Porcecito	Caramanta	Concepción	Mutatá
La Tablaza	Amalfi	Maceo	Venecia	Guatapé	Chigorodó
La Miel	Caucacia	Barranquilla	Pácora	Guarne	Apartadó
Minas	Montería	Yolombó	Valparaíso	Llanogrande	Turbo
			Camilo C.	La Dorada	Arboletes
			Jardín	Puerto Boyacá	Urabá
			La Pintada	El Peñol	San Félix
			Líbano	Las Palmas	
			Armenia		
			Tarzo		

APENDICE 1
MATERIAS PRIMAS USADAS PARA LA FABRICACION DE
ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES

1. Energéticos:
Aceite vegetal, sebo, azúcar, melaza, sorgo, trigo, arroz, cebada, harina de yuca, harina de papa, harina de banano.

de maíz, forraje de maíz, mogolla de trigo, salvado de trigo, afrecho de caña seco, bagazo de caña de extracción de panela, pastos deshidratados, bagacillo de caña.
2. Proteicos:
Origen animal: Harina de sangre, harina de pescado, harina de carne, harina de pollo.

Origen vegetal: Gluten de maíz, torta de soya, torta de algodón, torta de ajonjolí, torta de girasol, torta de canola.

Sintéticos: Lisina, metionina, triptófano.
4. Fribosos (reellenos):
Torta de palma, cascarilla de cacao, bagacillo de caña, cascarilla de arroz.
5. Minerales:
Mayores: Harina de huesos, calcio, sal, fósforo.
Menores: Potasio, manganeso, azufre, magnesio, hierro, cobre, zinc, selenio.
3. Ingredientes medios (subproductos de molinería): Harina de arroz, afrecho de maíz, torta

6. Vitaminas:
Vitamina A, carotenos, vitamina E, tiamina, riboflavina, ácido pantoténico, biotina, ácido fólico, colina, vitamina B12, niacina.

APENDICE 2
PROVEEDORES DE LA EMPRESA CUIDOS S.A.

Materias Primas, Macro-Ingredientes.

En este grupo se encuentran:

Granos: Maíz, sorgo, soya.
Tortas Oleaginosas: Soya, ajonjolí, y algodón.
Harinas Animales: Pescado, hueso, sangre.
Subproductos de molinería.
Melaza
Sales
Azúcar

- Compras en el país:
Directamente a agricultores o productores.
A intermediarios.
Al Idema.
- Importaciones:
Compras a exportadores de otros países. Las mayores importaciones son de maíz, torta de soya, harina de pescado, salvado de maíz, salvado de trigo. En un 75%, estas importaciones provienen de Estados Unidos. También

se importa de Argentina, Brasil, Venezuela, Ecuador y Perú.

Materias Primas, Micro-Ingredientes.

En este grupo se encuentran:
Vitaminas: A, E, K, B12, D3, H, C.
Aminoácidos: Metionina y lisina.
Carofiles y pigmentantes.
Antibióticos y coccidiostatos.
Minerales: Sulfatos, óxidos.

Estos productos son, en su mayoría, importados o comprados localmente a representantes de firmas extranjeras.

Empaques.

Se manejan 3 tipos de materiales de empaque: Polipropileno, polietileno y papel.

En su mayoría, se compran en el país.

PREGUNTAS

1. ¿Qué estrategias y tácticas podría seguir CUIDOS S.A. para aumentar su participación en su área de influencia?
2. ¿Ve usted algún problema en la estrategia de canales de distribución de CUIDOS S.A.? Haga una justificación de lo que usted considera que debieran ser los canales de distribución.
3. ¿Ve usted algún problema en la forma como CUIDOS S.A. maneja su relación con sus distribuidores? ¿Qué le recomendaría usted?
4. ¿Ve usted algún problema en la mezcla promocional de CUIDOS S.A.? Haga una justificación de lo que usted considera que debiera ser esa mezcla.
5. Sería conveniente, para CUIDOS S.A., desarrollar una estrategia de integración vertical (hacia atrás o hacia adelante?) ¿Por qué?