
LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO LÁCTEO ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

LAUNCHING OF A NEW LACTEAL PRODUCT DEMAND ESTIMATION

Prof. Germán Rossetti

Universidad Nacional del Litoral
Doctor en Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina
Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Química
1° de Mayo 3250 – 4° Piso, CP: S3000FKV
Santa Fe, Argentina
groseti@fiq.unl.edu.ar

Prof. Oscar Quiroga

Universidad Nacional del Litoral
Doctor en Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España
Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Química
1° de Mayo 3250 – 4° Piso, CP: S3000FKV
Santa Fe, Argentina
oquiroga@fiq.unl.edu.ar

Leticia Milena Arcusin

Universidad Nacional del Litoral
Licenciada en Economía de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina
Estudiante de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Argentina
Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Química
1° de Mayo 3250 – 4° Piso, CP: S3000FKV
Santa Fe, Argentina
larcusin@fiq.unl.edu.ar

María Eugenia Eberhardt

Universidad Nacional del Litoral
Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina
Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Química
1° de Mayo 3250 – 4° Piso, CP: S3000FKV
Santa Fe, Argentina
eugeniaeberhardt@gmail.com

RESUMEN: En el presente trabajo se lleva a cabo un estudio para estimar la demanda que puede obtener una empresa láctea nacional de una nueva línea de yogures con probióticos. Dicho estudio se realiza a través de la información histórica de ventas suministrada por la firma, en lo que respecta a los diferentes productos enmarcados dentro de las denominadas leches fermentadas. En primer lugar, se determinan los porcentajes del mercado que puede captar la empresa en las distintas regiones del país. En segundo lugar, y en base a dicho porcentaje, se estiman los volúmenes de ventas en cada región. Como conclusión del estudio, se puede decir que es beneficioso para la empresa incorporar una nueva línea de productos, ya que la introduce en un nuevo segmento de negocios. Además, esta estrategia la posiciona de mejor manera y contribuye a mejorar su imagen de actualidad y modernidad, sin atender contra otras líneas de productos. Por último, pero no por ello menos importante, las expectativas económicas irán en aumento a medida que se incorporen nuevas regiones de comercialización.

Palabras clave: Nuevo Producto. Empresa Láctea. Estimación. Demanda.

ABSTRACT: In the present work, a study is carried out to estimate the demand which a national lacteal company can obtain of a new line of yogurts with probiotic. This study is prepared through the historical information of sales provided by the firm, with regard to different products framed within the denominated fermented milks. First of all, the percentage of the market that the company can catch in the different regions from the country is determined. At the second hand, and on the basis of this percentage, the volumes of sales in each region are estimated. As conclusion of the study, can be said that is beneficial to the company to incorporate a new line of products, because introduces it in a new segment of businesses. Then, this strategy positions it in a better way and contributes to improve its image of the actuality and modernity, without attempt against other lines of products. Finally, but not less important, the economics expectations will increase during new regions of commercialization were included.

Keywords: New Product. Lacteal Company. Estimation. Demand.

1. INTRODUCCIÓN

El complejo lácteo en Argentina se caracteriza por presentar una estructura primaria conformada por un elevado número de tambos, localizados en las diversas cuencas lácteas, una industria procesadora estratificada, con la presencia de pocas grandes empresas y varios centenares de pequeñas y medianas firmas, muchas de ellas operando en los circuitos marginales del complejo, y un sector de distribución minorista fuertemente concentrado en pocas grandes cadenas de hiper y supermercados, la mayor parte de ellas de capitales transnacionales.

Importantes inversiones en plantas elaboradoras, concretadas en la segunda mitad de la década de los noventa, junto con los permanentes avances en investigación y desarrollo, el constante lanzamiento de nuevos productos altamente diferenciados, y el apoyo de fuertes campañas de promoción y publicidad, brindan al sector lácteo un perfil de mercado altamente competitivo y dinámico (DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMACIÓN ECONÓMICA

REGIONAL, 2000).

Si se analiza el mercado mundial del sector lácteo, la demanda de productos fermentados presenta buenas perspectivas como resultado de la tendencia hacia el consumo de alimentos naturales, frescos y sanos. En relación al mercado interno, se detecta que si bien el consumo per cápita argentino supera en un 50% al de los dos más grandes países latinoamericanos, Brasil y México, representa solo un tercio del promedio del grupo de las principales naciones consumidoras a nivel mundial, lo que marca un gran potencial de crecimiento (NOFAL; WILKINSON, 1999).

El mercado de yogur es uno de los más dinámicos del sector lácteo. La estrategia es la diferenciación constante y el lanzamiento de nuevos productos a través de la incorporación de agregados, de la variación e innovación de los envases y de la adaptación a las nuevas demandas del consumidor (SCHALLER et al., 2003).

Una de las empresas lácteas nacionales busca posicionarse en forma más firme en el mercado a través de una nueva línea de yogures sofisticados. Dicha empresa posee una planta de producción de yogur con capacidad para elaborar 100 mil litros diarios de yogur. En ella, se elaboran diversos tipos de yogures: batidos, firmes, bebibles y frutados, entre otros. Esta línea cuenta con un alto grado de automatización donde todas las tareas de producción y envasado están controladas desde un sistema central garantizando la calidad del producto.

Con el objetivo de aumentar la participación en el mercado de los yogures, la empresa está dispuesta a invertir en tecnología de manera de agilizar los procesos llevados a cabo actualmente. Como consecuencia del cambio tecnológico se generará capacidad ociosa en la misma y bajo este supuesto se plantea la posibilidad de introducir una nueva línea de yogures “bio” (ADOLFSSON et al., 2004). Esta línea de productos estará dirigida a un mercado diferenciado y permitirá ampliar la cartera de productos ofrecidos por la empresa, sin modificar la producción de las otras líneas de yogures tradicionales.

Para lograr esta implementación es necesario conocer en forma concisa el mercado al cual se enfrenta y la posibilidad de participación en el mismo que tiene la empresa. Por este motivo se debe realizar un estudio de mercado teniendo en cuenta la información histórica que posee la empresa y analizando rigurosamente competidores, consumidores, costos, precios y estrategia comercial para el nuevo producto.

El beneficio más relevante que logrará la Empresa con la implementación de la nueva línea de yogures “bio” está relacionado con el aspecto económico ya que este tipo de productos posee un mercado potencial con tendencia creciente en el tiempo. Algunos de los beneficios puntuales que se aspira alcanzar con este desafío, son los siguientes:

- Incorporación de una línea rentable de productos diferenciados que genere beneficios económicos a la Empresa.
- Mejora en el aprovechamiento de los equipamientos ya que los mismos podrán ser utilizados para la nueva línea, reduciendo la capacidad ociosa.
- Acceso de la Empresa a una nueva franja de mercado.
- Consolidación de la firma en el mercado de yogures “sofisticados”.
- Diversificación de productos ofrecidos al consumidor y al comercio.

En el presente trabajo se lleva a cabo un estudio para estimar la demanda de una nueva línea de yogures “bio” que puede obtener la empresa láctea bajo análisis. Dicho estudio se realiza a través de la información histórica de ventas suministrada por la firma, en lo que respecta a los diferentes productos enmarcados dentro de las denominadas leches fermentadas. En primer lugar, se determinan los porcentajes del mercado que puede captar en las distintas regiones del país y en base a dicho porcentaje se estiman los volúmenes de ventas en cada región.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa bajo estudio posee una vasta trayectoria en el mercado lácteo argentino y en los últimos años se ha consolidado como una compañía líder de carácter regional con fuerte proyección nacional e internacional. Tiene una trayectoria de más de ochenta años en la lechería argentina, a través de los cuales fue incorporando tecnología de vanguardia a sus procesos. Con un equipamiento mayoritariamente de origen europeo, la empresa cuenta con cuatro plantas industriales de alta tecnología y una capacidad de producción de más de 2 millones de litros diarios.

La empresa produce y comercializa una amplia gama de productos que satisfacen las distintas necesidades de sus clientes. Sus productos son comercializados en mercados nacionales y extranjeros, como son Japón, Estados Unidos, Brasil, Croacia, México, Chile, Nigeria, Argelia, Rusia, Uruguay, Venezuela y Paraguay. Además, la empresa está en constante búsqueda de nuevos mercados no tradicionales para las industrias lácteas argentinas. Así es como actualmente vende productos a países como Senegal, Arabia Saudita, Costa de Marfil, Egipto, Canadá, Holanda, El Salvador, Italia, etc.

Los productos que la empresa elabora se detallan a continuación: Quesos, Crema pasteurizada, Manteca, Dulce de Leche, Leche pasteurizada, Productos UHT (Ultra High Temperature), Flanes, Postres, Yogures, Concentrados de proteínas y Lactosa.

Para la comercialización de sus productos la empresa cuenta con siete sucursales de venta ubicadas estratégicamente que abastecen, junto con la operatoria que se realiza desde Casa Central, una gran parte del territorio nacional.

La compañía cuenta con cuatro grandes áreas de producción, las cuales se detallan a continuación:

- Área Deshidratados: elabora Leche en Polvo (bajo Certificación HACCP “Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control”), Crema en Polvo, Lactosa, Concentrado de Proteínas de Suero de Queso y Concentrado de Proteínas de Leche. También abarca la línea de Dulce de Leche en sus diferentes variedades
- Área Frescos: comprende la producción de las líneas de leche pasteurizada, crema pasteurizada, yogures, postres y flanes.
- Área Estériles: produce leche larga vida (UHT) bajo Certificación HACCP “Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control”. La planta tiene una capacidad de elaboración de 250 mil litros de leche por día.
- Área de Quesos Naturales: produce cuatro tipos de quesos: (i) pasta blanda, (ii) pasta semidura, (iii) pasta dura y (iv) especialidades. La capacidad de elaboración en las diferentes líneas de quesos asciende a 500 mil litros de leche por día.

3. ESTUDIO DE MERCADO

a- Definición y objetivos

Se entiende por Mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. Los objetivos del Estudio de Mercado son los siguientes (BACA URBINA, 2005):

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio del que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Ofrecer al inversionista una idea del riesgo que corre su producto de ser o no aceptado en el mercado. Una demanda insatisfecha clara y potencialmente fuerte, no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en el mercado, ya que éste se puede encontrar en manos de un monopolio u oligopolio. Un mercado

aparentemente saturado indicará que no es posible vender una cantidad adicional a la que normalmente se consume.

b- Descripción del producto

Se entiende por Probióticos a los suplementos alimentarios constituidos por microorganismos vivos, que ingeridos en un número determinado, promueven beneficios en el organismo huésped, es decir en quien consume el producto habitualmente, por la mejora en el balance de la microflora gastrointestinal (MOLLET; ROWLAND, 2002).

La elaboración del yogur con probióticos es igual a la de un yogur tradicional, ambos (yogur y yogur “bio”) tienen dos fermentos en común (*Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermófilus*), y aparte el yogur “bio” tiene los fermentos probióticos: *Lactobacillus Acidophilus* LA-5 y *Bifidobacterium* BB-12.

Los principales efectos del yogur con agregado de probióticos son los siguientes (MASSEY, 1984): (i) Reduce y previene diarreas, (ii) Mejora el funcionamiento intestinal equilibrando la flora intestinal, (iii) Mejora la respuesta del sistema inmunológico y (iv) Estimula las defensas naturales.

c- Estructura del análisis

Para el análisis de Mercado se reconocen cuatro variables fundamentales; que se analizan separadamente: (i) Análisis de la Demanda, (ii) Análisis de la Oferta, (iii) Análisis del Precio y (iv) Análisis de la Comercialización.

La investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de sustento para la toma de decisiones, y en este tipo de estudios la recomendación o conclusión final se encamina a determinar si las condiciones del mercado no constituyen un obstáculo para llevar a cabo el proyecto. La investigación que se realiza debe tener las siguientes características:

- La recopilación de la información debe ser sistémica.
- El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- Los datos recopilados deben ser información útil.
- El objetivo de la investigación debe tener como objetivo final servir como base para la toma de decisiones.

En proyectos o desarrollos nuevos la investigación se realiza sobre productos similares ya existentes, los cuales se toman como referencia en cuanto a la evolución que puede presentar el nuevo producto. Algunos puntos a considerar pueden ser las siguientes:

- Cuál es el medio publicitario más usado.
- Cuáles son las características promedio en precio y calidad.
- Qué tipo de envase es el preferido por el consumidor.
- Qué problemas actuales tienen tanto el intermediario como el consumidor con los proveedores de artículos similares y qué características le pedirían a un nuevo productor.

d- Análisis de la demanda

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto proyectado en la satisfacción de dicha demanda (SAPAG CHAIN; SAPAG CHAIN, 2000).

De acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor (que incluyen hasta la marca del producto o servicio).

Cabe destacar que los bienes sustitutos son aquellos que satisfacen una necesidad similar a la del producto que se pretende incorporar, y por lo tanto el consumidor podrá optar por el consumo de ellos en lugar del bien proyectado, si éste subiera de precio. Por otra parte, los bienes complementarios son aquellos que se consumen en forma conjunta, y por lo tanto si aumenta la cantidad consumida de uno de ellos, necesariamente aumenta la cantidad consumida del otro y viceversa.

e- Cuantificación de la demanda

La cuantificación de la demanda, es decir, la cantidad de producto que el mercado requiere para satisfacer una necesidad o deseo específico, puede estimarse con información histórica, si la empresa tiene registros de la misma, o mediante investigación de campo.

Cuando existen registros estadísticos resulta más fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda, en este caso, la información histórica puede complementarse con una investigación de campo para formar un criterio más certero en cuanto a preferencias y gustos del consumidor.

Cuando no existen estadísticas, lo cual es frecuente en muchos productos, la investigación de campo queda como el único recurso para la obtención de datos y cuantificación de la demanda.

f- Fuentes de información

La recopilación de información puede llevarse a cabo por medio de fuentes primarias, secundarias o ambas (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información de él es necesario entablar contacto directo. La recopilación de información primaria puede hacerse de tres formas: (i) Observación directa de la conducta del usuario o método de observación, (ii) Método de experimentación y (iii) Acercamiento directo con el consumidor.

Las fuentes secundarias son aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de la propia empresa y otras. Entre las razones que justifican su uso se pueden citar las siguientes:

- Permiten solucionar el problema sin necesidad de que se obtenga información de fuentes primarias, razón por la cual deben buscarse en primera instancia.
- Sus costos de búsqueda son muy bajos, en comparación con el uso de fuentes primarias.
- Aunque no resuelvan el problema, pueden ayudar a formular una hipótesis sobre la solución y contribuir a la planeación de la recolección de datos de fuentes primarias.

La información de fuentes secundarias puede clasificarse de la siguiente manera: (i) Información ajena a la empresa y (ii) Información proveniente de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, en los casos en los que existen fuentes de información secundaria, éstas deben utilizarse en primera instancia. Por consiguiente, en el presente trabajo se estima la demanda del nuevo producto que la empresa láctea plantea lanzar al mercado a través de la información histórica relevante que posee la misma.

4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para realizar la cuantificación de la demanda se optó por la utilización de fuentes secundarias de información, es decir que se utiliza información histórica proporcionada por la empresa bajo análisis.

Se debe aclarar que actualmente en el mercado existen tres empresas que producen “yogures bio”. Una de ellas es una empresa líder (ML), con una fuerte presencia en el mercado a través de su producto, denominado PML. Las otras dos empresas, de menor

envergadura, son competidoras directas de la empresa bajo estudio (EBE), a través de la comercialización de sus productos. A los fines del presente trabajo, se denominan: (i) primer competidor directo (CD1), cuyo producto es PCD1 y (ii) segundo competidor directo (CD2), cuyo producto es PCD2. Por razones de confidencialidad no se explicitan los nombres de las distintas empresas y sus productos. Otras empresas de importancia que producen yogures de distintas variedades se denominan EA, EB, EC, ED, EE, EF, EG, EH y EI.

En la Tabla 1, se muestran las diferentes regiones del país que son consideradas para la estimación de la demanda del nuevo producto, especificando las provincias o distritos que forman parte de las mismas.

En primer lugar, se analizan las planillas de ventas en las diferentes regiones del país de las principales firmas, concluyéndose que la empresa bajo estudio (EBE) tiene mayor participación en el mercado del yogur en la región Litoral Norte, seguida por el Noroeste Argentino y la Región Litoral Sur.

Tabla 1 – Regiones del país consideradas en el estudio

| <i>Áreas</i> | <i>Provincias o Distritos</i> | <i>Población (millones de habitantes)</i> |
|---------------------------------|---|---|
| <i>Noroeste Argentino</i> | <i>Tucumán, Salta, Jujuy, Santiago del Estero, La Rioja y Catamarca</i> | <i>4,5</i> |
| <i>Cuyo</i> | <i>Mendoza, San Juan y San Luis</i> | <i>2,6</i> |
| <i>Córdoba</i> | <i>Córdoba</i> | <i>3,0</i> |
| <i>Litoral Norte</i> | <i>Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes</i> | <i>3,4</i> |
| <i>Litoral Sur</i> | <i>Santa Fe y Entre Ríos</i> | <i>4,2</i> |
| <i>Gran Buenos Aires</i> | <i>Capital Federal y Suburbios</i> | <i>11,4</i> |
| <i>Buenos Aires</i> | <i>Buenos Aires</i> | <i>5,1</i> |
| <i>Sur</i> | <i>La Pampa, Río Negro y Neuquén</i> | <i>1,3</i> |
| <i>Austral</i> | <i>Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego</i> | <i>0,7</i> |
| <i>Población Total del país</i> | | <i>36,2</i> |

Fuente: Elaborado por los autores

Por lo tanto, se decide lanzar en primera instancia, el nuevo producto en dichas regiones, debido a que existen dos ventajas importantes: (i) mayor reconocimiento de la empresa, lo que disminuye el costo de la promoción necesaria al momento del lanzamiento, y (ii) la existencia de una red de distribución afianzada, es decir, más extendida, lo que permite aprovechar los beneficios de una mayor “capilaridad” y en consecuencia, poner el producto en mayor cantidad de puntos de ventas.

Se considera que transcurrido un determinado período de tiempo y una vez que el producto se encuentre establecido con mayor firmeza en estas regiones, se buscará incorporar, paulatinamente, al resto de las regiones del país hasta llegar a tener la misma o mayor

cobertura que poseen los yogures tradicionales.

La proyección de la demanda se lleva a cabo teniendo en cuenta el siguiente escenario:

- Se considera una única marca líder (ML), cuyo producto se denomina PML, y un solo competidor directo cuyo producto se denomina PCD1, debido a la baja participación de uno de los competidores directos (CD2) en el mercado de probióticos de las regiones seleccionadas.
- Existe fidelidad de los consumidores para con PML, es decir que la participación en el mercado por parte de la empresa líder no se verá modificada.
- La empresa bajo estudio absorberá parte de los consumidores que adquieren PCD1.
- Se toma como base el mercado de yogures de marzo de 2008 (sin probióticos y sin fibras) para determinar el porcentaje (%) del producto competidor directo más importante (PCD1) que será absorbido por la empresa EBE a través del nuevo producto proyectado.

A continuación se analizan individualmente las tres regiones (Litoral Norte, Noroeste Argentino y Litoral Sur) en las cuales se propone realizar el lanzamiento del producto.

a- Región litoral norte

En esta región se observa la mayor participación de la empresa líder (ML) en el mercado del yogur.

En la Tabla 2 se detalla el volumen de ventas de la región bajo análisis para los diferentes tipos de yogures, en el período marzo 2007- marzo 2008. Además, se muestra la participación en el mercado de las principales empresas de la región. Se debe aclarar el significado de las siguientes siglas utilizadas en las tablas:

(i) PUAM: penúltimo año móvil

(ii) UAM: último año móvil

(iii) SOM (Share en Volumen): es la participación en el mercado expresada en volumen.

Tabla 2 – Ventas totales de yogur. Región litoral norte

| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
|---|---|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>Total Yogur +Probióticos +Fibras</i> | 15642 | 22228 | 1550 | 2144 | 2339 |
| <i>Yogur Entero</i> | 11947 | 16.321 | 1185 | 1568 | 1668 |
| <i>Yogur Descremado</i> | 3038 | 4250 | 291 | 427 | 483 |
| <i>Total Fibras</i> | 303 | 919 | 42 | 84 | 109 |
| <i>Total Probióticos</i> | 354 | 738 | 32 | 65 | 79 |
| | <i>SOM</i> | | | | |
| <i>Total Yogur +Probióticos +Fibras</i> | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| <i>Yogur Entero</i> | 76,4 | 73,4 | 76,5 | 73,1 | 71,3 |
| <i>Yogur Descremado</i> | 19,4 | 19,1 | 18,7 | 19,9 | 20,6 |
| <i>Total Fibras</i> | 1,9 | 4,1 | 2,7 | 3,9 | 4,7 |
| <i>Total Probióticos</i> | 2,3 | 3,3 | 2,1 | 3,0 | 3,4 |
| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
| | <i>SOM Yogur (sin Probióticos y sin Fibras)</i> | | | | |
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>EBE</i> | 13,8 | 16,4 | 13,5 | 20,9 | 20,3 |
| <i>EA</i> | 0,4 | 0,1 | 0,4 | 0,0 | 0,0 |
| <i>EB</i> | 1,2 | 0,1 | 0,3 | 0,0 | 0,0 |
| <i>ML</i> | 23,2 | 24,4 | 22,8 | 22,4 | 22,9 |
| <i>EC</i> | 2,1 | 1,8 | 2,5 | 2,2 | 1,3 |
| <i>ED</i> | 3,4 | 3,6 | 3,4 | 4,1 | 4,4 |
| <i>EE</i> | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>EF</i> | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>CDI</i> | 19,0 | 19,0 | 20,5 | 16,4 | 18,0 |
| <i>EG</i> | 16,1 | 14,4 | 15,5 | 13,8 | 13,9 |
| <i>EH</i> | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>OTRAS</i> | 20,3 | 20,2 | 21,1 | 20,2 | 19,2 |
| <i>TOTALES</i> | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por los autores

En la Tabla 3 se detalla el volumen de ventas de la región Litoral Norte para los yogures con probióticos y fibras, en el período marzo 2007 – marzo 2008. Además, se muestra la participación en el mercado que tendrán los competidores del yogur con probióticos de la empresa EBE.

Tabla 3 – Venta total probióticos + fibras. Región litoral norte

| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
|-----------------------------------|--|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>Total Probióticos + Fibras</i> | 657 | 1657 | 74 | 149 | 188 |
| | <i>SOM Probióticos + Fibras</i> | | | | |
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML (PML+Fibras)</i> | 98 | 97,8 | 98,8 | 98,2 | 97,8 |
| <i>ML (PML)</i> | 51,9 | 42,3 | 42,1 | 41,8 | 39,9 |
| <i>ML (Fibras)</i> | 46,1 | 55,5 | 56,7 | 56,4 | 57,9 |
| <i>CDI (PCD1)</i> | 2,0 | 2,2 | 1,2 | 1,8 | 2,2 |

Fuente: Elaborado por los autores

Con los datos facilitados por la empresa bajo estudio (EBE), visualizados en la Tabla 3, se calcula la participación de PML y PCD1 en el mercado, sin fibras; dado que este último producto no constituye un posible competidor del nuevo producto, como se muestra en la Tabla 4. Para la confección de dicha tabla se utilizan las siguientes ecuaciones:

$$\text{SOM PML} = (\text{SOM PML} \times 100) / (\text{SOM PML} + \text{SOM PCD1}) \quad (1)$$

$$\text{SOM PCD1} = (\text{SOM PCD1} \times 100) / (\text{SOM PML} + \text{SOM PCD1}) \quad (2)$$

Tabla 4 – Participación total probióticos (sin fibras). Región litoral norte

| | <i>SOM Probióticos</i> | | | | |
|-------------------|------------------------|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML (PML)</i> | 96,3 | 95,06 | 97,2 | 95,9 | 94,8 |
| <i>CDI (PCD1)</i> | 3,7 | 4,94 | 2,8 | 4,1 | 5,2 |

Fuente: Elaborado por los autores

Para proyectar la demanda, considerando los datos expuestos en la Tabla 2, se calcula la participación de las firmas ML y CD1 en el mercado para el mes de marzo 2008 como se muestra en la Tabla 5.

Como se mencionó anteriormente, la empresa EBE absorberá parte de la demanda de CD1, considerando que la fidelidad de los clientes es fuerte en esta región. Es decir que la participación de PCD1 (5,2% en marzo 2008) se compartirá con el nuevo producto, el cual obtendrá una cuota de mercado del 2,8%.

Tabla 5 – Participación en el mercado. Marzo 2008. Región litoral norte

| | <i>SOM Yogur (sin Probióticos y sin Fibras)</i> | | | | | <i>Participación</i> |
|------------|---|------------|-------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML</i> | 13,8 | 16,4 | 13,5 | 20,9 | 20,3 | 53% |
| <i>CDI</i> | 19,0 | 19,0 | 20,5 | 16,4 | 18,0 | 47% |

Fuente: Elaborado por los autores

En la Tabla 6 se presentan los cálculos finales que se realizan para hacer esta primera estimación de la participación que se espera que tenga la firma EBE con el nuevo producto.

Tabla 6 – Participación esperada del yogur con probióticos de la empresa EBE. Región litoral norte

| | <i>SOM Probióticos</i> | | | <i>Participación</i> | |
|-------------------|------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Esperada</i> |
| <i>ML (PML)</i> | 97,2 | 95,9 | 94,8 | 94,8 % | 94,8% |
| <i>CDI (PCDI)</i> | 2,8 | 4,1 | 5,2 | 47% | 2,4 % |
| <i>EBE</i> | | | | 53% | 2,8 % |

Fuente: Elaborado por los autores

Luego, se estima la demanda que obtiene la empresa EBE en miles de litros. En primer lugar, se calcula el promedio de los meses de febrero y marzo de 2008, para lo cual se emplean los valores de la Tabla 2, obteniéndose a partir de la ecuación siguiente:

$$\text{Demanda Estimada} = (\text{vol. probióticos febrero 2008} + \text{vol. probióticos marzo 2008})/2 \quad (3)$$

Por lo tanto aplicando la ecuación (3), se obtiene:

$$\text{Demanda Estimada} = (65000 \text{ litros/mes} + 79000 \text{ litros/mes})/2 = 72000 \text{ litros/mes.}$$

En consecuencia, y considerando que 72000 litros mensuales puede resultar una medida conservadora para el resto del periodo anual, la participación estimada se calcula considerando el dato obtenido para la firma en la Tabla 6, lo cual implica el siguiente volumen: 72000 litros/mes x 0,028 = 2016 litros/mes, es decir 20160 unidades/mes teniendo en cuenta que el producto se envasa en recipientes de 100 cm³.

b- Región noroeste argentino

En la Tabla 7 se detalla el volumen de ventas de la región Noroeste para los diferentes tipos de yogures, en el período marzo 2007- marzo 2008. Además, se muestra la participación en el mercado de las principales empresas de la región.

Tabla 7 – Venta total yogur. Región noroeste

| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
|--|---|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>Total Yogur+Probióticos +Fibras</i> | 38041 | 41026 | 3625 | 3455 | 3578 |
| <i>Yogur Entero</i> | 27071 | 29092 | 2550 | 2450 | 2507 |
| <i>Yogur Descremado</i> | 7289 | 6827 | 674 | 593 | 620 |
| <i>Total Fibras</i> | 1006 | 2192 | 124 | 200 | 211 |
| <i>Total Probióticos</i> | 2675 | 2915 | 277 | 212 | 240 |
| | <i>SOM</i> | | | | |
| <i>Total Yogur+Probióticos +Fibras</i> | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| <i>Yogur Entero</i> | 71,2 | 70,9 | 70,3 | 70,9 | 70,1 |
| <i>Yogur Descremado</i> | 19,2 | 16,7 | 18,7 | 17,2 | 17,3 |
| <i>Total Fibras</i> | 2,6 | 5,3 | 3,4 | 5,8 | 5,9 |
| <i>Total Probióticos</i> | 7,0 | 7,1 | 7,6 | 6,1 | 6,7 |
| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
| | <i>SOM Yogur (sin Probióticos y sin Fibras)</i> | | | | |
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML</i> | 8,3 | 10,3 | 10,1 | 11,1 | 12,1 |
| <i>EA</i> | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>ML</i> | 39,3 | 38,0 | 38,3 | 35,6 | 33,6 |
| <i>EC</i> | 0,2 | 0,5 | 0,1 | 0,8 | 0,6 |
| <i>ED</i> | 9,2 | 14,1 | 11,2 | 16,4 | 15,7 |
| <i>EE</i> | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>EF</i> | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>CDI</i> | 17,7 | 15,4 | 15,1 | 15,7 | 18,7 |
| <i>EE</i> | 3,4 | 4,0 | 3,7 | 4,8 | 3,9 |
| <i>EH</i> | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>OTRAS</i> | 21,6 | 17,7 | 21,5 | 15,6 | 15,4 |
| <i>TOTALES</i> | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por los autores

Esta región, donde también se proyecta lanzar el producto en primera instancia, muestra una significativa participación de la empresa EBE en el mercado del yogur.

En la Tabla 8 se detalla el volumen de ventas de la región Noroeste para los yogures con probióticos y fibras, en el período marzo 2007- marzo 2008. También, se muestra la participación en el mercado que tienen los competidores del yogur con probióticos de la empresa EBE.

Tabla 8 – Venta total probióticos + fibras. Región noroeste

| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
|-----------------------------------|--|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>Total Probióticos + Fibras</i> | 3681 | 5107 | 401 | 412 | 451 |
| | <i>SOM Probióticos + Fibras</i> | | | | |
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML (PML + Fibras)</i> | 82,4 | 91,0 | 83,6 | 92,8 | 93,1 |
| <i>ML (PML)</i> | 55,1 | 48,1 | 52,6 | 44,2 | 46,4 |
| <i>ML (Fibras)</i> | 27,3 | 42,9 | 31,0 | 48,6 | 46,7 |
| <i>CDI (PCD1)</i> | 17,6 | 9,0 | 16,4 | 7,2 | 6,9 |

Fuente: Elaborado por los autores

Considerando los datos de la Tabla 8, se calcula la participación de PML y PCD1 en el mercado, sin fibras; como puede apreciarse en la Tabla 9.

Tabla 9 – Participación total probióticos (sin fibras). Región noroeste

| | <i>SOM Probióticos</i> | | | | |
|-------------------|------------------------|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML (PML)</i> | 75,8 | 84,2 | 76,2 | 86,0 | 87,1 |
| <i>CDI (PCD1)</i> | 24,2 | 15,8 | 23,8 | 14,0 | 12,9 |

Fuente: Elaborado por los autores

Para proyectar la demanda, considerando los datos expuestos en la Tabla 7, se calcula la participación de las firmas ML y CDI en el mercado para el mes de marzo 2008 como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10 – Participación en el mercado. Marzo 2008. Región noroeste

| | <i>SOM Yogur (sin Probióticos y sin Fibras)</i> | | | | | <i>Participación Marzo 2008</i> |
|------------|---|------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | |
| <i>ML</i> | 8,3 | 10,3 | 10,1 | 11,1 | 12,1 | 39,3 % |
| <i>CDI</i> | 17,7 | 15,4 | 15,1 | 15,7 | 18,7 | 60,7 % |

Fuente: Elaborado por los autores

Como se mencionó anteriormente, EBE absorberá parte de la demanda de CDI. Es decir que la participación de PCD1 (12,9 % en marzo 2008) será compartida con el nuevo producto, el cual obtendrá una cuota de mercado del 5,1 %. En la Tabla 11 se observan los cálculos finales que se llevan a cabo para estimar la participación que se espera que obtenga la firma.

Tabla 11 – Participación esperada del yogur con probióticos de EBE. Región noroeste

| | <i>SOM Probióticos</i> | | | <i>Participación</i> | |
|-------------------|------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Esperada</i> |
| <i>ML (PML)</i> | 76,2 | 86,0 | 87,1 | 87,1% | 87,1% |
| <i>CDI (PCDI)</i> | 23,8 | 14,0 | 12,9 | 60,7% | 7,8 % |
| <i>ML</i> | | | | 39,3% | 5,1 % |

Fuente: Elaborado por los autores

Luego, se estima la demanda que obtendrá la empresa EBE en miles de litros. En primer lugar, se calcula el promedio de los meses febrero y marzo 2008, para lo cual se emplean los valores de la Tabla 7, a partir de la aplicación de la ecuación (3), se obtiene:

$$\text{Demanda Estimada} = (212000 \text{ litros/mes} + 240000 \text{ litros/mes})/2 = 226000 \text{ litros/mes.}$$

En consecuencia, y considerando que 226000 litros mensuales puede resultar una medida conservadora para el resto del periodo anual, la participación estimada se calcula considerando el dato obtenido para la firma en la Tabla 11, lo cual implica el siguiente volumen: $226000 \text{ litros/mes.} \times 0,051 = 11526 \text{ litros/mes}$; es decir 115260 unidades/mes teniendo en cuenta que el producto se envasa en recipientes de 100 cm^3 .

c- Región litoral sur

En la Tabla 12 se detalla el volumen de ventas de la Región Litoral Sur para los diferentes tipos de yogures, en el período marzo 2007- marzo 2008. Además, se muestra la participación en el mercado de las principales empresas de la región.

Esta región, al igual que las regiones analizadas previamente, muestra una participación considerable de la empresa EBE en el mercado del yogur.

Tabla 12 – Venta total yogur. Región litoral sur

| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
|--|---|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>Total Yogur + Probióticos +Fibras</i> | 25596 | 29735 | 2740 | 2567 | 2851 |
| <i>Yogur Entero</i> | 14232 | 16069 | 1511 | 1.410 | 1549 |
| <i>Yogur Descremado</i> | 8700 | 9429 | 937 | 811 | 892 |
| <i>Total Fibras</i> | 1082 | 2217 | 138 | 188 | 225 |
| <i>Total Probióticos</i> | 1582 | 2020 | 154 | 158 | 185 |
| | <i>SOM</i> | | | | |
| <i>Total Yogur + Probióticos +Fibras</i> | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| <i>Yogur Entero</i> | 55,6 | 54,0 | 55,2 | 54,9 | 54,3 |
| <i>Yogur Descremado</i> | 34,0 | 31,7 | 34,2 | 31,7 | 31,3 |
| <i>Total Fibras</i> | 4,2 | 7,5 | 5,0 | 7,3 | 7,9 |
| <i>Total Probióticos</i> | 6,2 | 6,8 | 5,6 | 6,1 | 6,5 |
| | <i>Volumen de Ventas (miles de litros)</i> | | | | |
| | <i>SOM Yogur (sin Probióticos y sin Fibras)</i> | | | | |
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML</i> | 8,2 | 9,3 | 9,7 | 10,1 | 10,9 |
| <i>EA</i> | 5,1 | 4,3 | 4,5 | 4,7 | 4,8 |
| <i>EB</i> | 1,4 | 1,7 | 1,8 | 2,3 | 2,5 |
| <i>ML</i> | 47,2 | 43,9 | 42,4 | 42,2 | 40,8 |
| <i>EC</i> | 0,0 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,1 |
| <i>EI</i> | 1,2 | 1,6 | 1,4 | 1,8 | 2,2 |
| <i>ED</i> | 1,8 | 2,5 | 2,4 | 2,6 | 2,9 |
| <i>EE</i> | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| <i>EF</i> | 0,8 | 0,0 | 0,2 | 0,0 | 0,0 |
| <i>CDI</i> | 17,3 | 17,8 | 18,2 | 16,3 | 16,2 |
| <i>EE</i> | 5,3 | 5,6 | 5,6 | 5,7 | 5,6 |
| <i>EH</i> | 1,4 | 1,9 | 1,6 | 2,3 | 2,5 |
| <i>OTRAS</i> | 10,3 | 11,3 | 12,2 | 11,9 | 11,5 |
| <i>TOTALES</i> | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaborado por los autores

En la Tabla 13 se detalla el volumen de ventas de la región Litoral Sur para los yogures con probióticos y fibras, en el período marzo 2007- marzo 2008. También, se muestra la participación en el mercado que tienen los competidores del yogur con probióticos de EBE.

Tabla 13 – Venta total probióticos + fibras. Región litoral sur

| | <i>Ventas en Volumen (miles de litros)</i> | | | | |
|-----------------------------------|--|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>Total Probióticos + Fibras</i> | 2664 | 4237 | 292 | 346 | 410 |
| | <i>SOM Probióticos + Fibras</i> | | | | |
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML (PML+Fibras)</i> | 92,6 | 96,2 | 94,4 | 96,5 | 97,0 |
| <i>ML (PML)</i> | 51,7 | 43,6 | 46,9 | 41,8 | 41,9 |
| <i>ML (Fibras)</i> | 40,9 | 52,6 | 47,5 | 54,7 | 55,1 |
| <i>CDI (PCDI)</i> | 7,4 | 3,8 | 5,6 | 3,5 | 3,0 |

Fuente: Elaborado por los autores

Considerando los datos de la Tabla 13, se calcula la participación de PML y PCD1 en el mercado sin fibras, como puede apreciarse en la Tabla 14.

Tabla 14 – Participación total probióticos (sin fibras). Región litoral sur

| | <i>SOM Probióticos</i> | | | | |
|-------------------|------------------------|------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> |
| <i>ML (PML)</i> | 87,5 | 92,0 | 89,3 | 92,3 | 93,3 |
| <i>CDI (PCD1)</i> | 12,5 | 8,0 | 10,7 | 7,7 | 6,7 |

Fuente: Elaborado por los autores

Para proyectar la demanda, considerando los datos expuestos en la Tabla 12, se calcula la participación de las firmas ML (empresa líder) y CD1 (principal competidor directo) en el mercado para el mes de marzo 2008 como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15 – Participación en el mercado. Marzo 2008. Región litoral sur

| | <i>SOM Yogur (sin Probióticos y sin Fibras)</i> | | | | | <i>Participación Marzo 2008</i> |
|------------|---|------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| | <i>PUAM</i> | <i>UAM</i> | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | |
| <i>ML</i> | 8,2 | 9,3 | 9,7 | 10,1 | 10,9 | 40,2% |
| <i>CDI</i> | 17,3 | 17,8 | 18,2 | 16,3 | 16,2 | 59,8% |

Fuente: Elaborado por los autores

Como se mencionó anteriormente, EBE absorberá parte de la demanda de CD1. Es decir que la participación de PCD1 (6,7 % en marzo 2008) será compartida con el nuevo producto, el cual obtendrá una cuota de mercado del 2,7 %.

En la Tabla 16 se observan los cálculos finales que se llevan a cabo para estimar la participación que se espera que tenga la firma.

Tabla 16 – Participación esperada yogur con probióticos de EBE. Región litoral sur

| | <i>SOM Probióticos</i> | | | <i>Participación</i> | |
|-------------------|------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| | <i>Marzo 2007</i> | <i>Febrero 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Marzo 2008</i> | <i>Esperada</i> |
| <i>ML (PML)</i> | 89,3 | 92,3 | 93,3 | 93,3 % | 93,3% |
| <i>CDI (PCD1)</i> | 10,7 | 7,7 | 6,7 | 59,8% | 4,0% |
| <i>ML</i> | | | | 40,2% | 2,7% |

Fuente: Elaborado por los autores

Luego, se estima la demanda que obtendrá la empresa ML en miles de litros. En primer lugar, se calcula el promedio de los meses febrero y marzo 2008, para lo cual se emplean los valores de la Tabla 12, a partir de la aplicación de la ecuación (3), se obtiene:

$$\text{Demanda Estimada} = (158000 \text{ litros/mes} + 185000 \text{ litros/mes})/2 = 171500 \text{ litros/mes}$$

En consecuencia, y considerando que 171500 litros mensuales puede resultar una medida conservadora para el resto del periodo anual, la participación estimada se calcula considerando el dato obtenido para la firma en la Tabla 16, lo cual implicaría el siguiente volumen: $171500 \text{ lts.} \times 0,027 = 4631 \text{ litros/mes}$; es decir 46310 unidades/mes teniendo en cuenta que el producto se envasa en recipientes de 100 cm^3 .

d- Estimación de la demanda total de lanzamiento

Luego del estudio realizado en las tres regiones del país en las cuales la empresa EBE presenta una mayor participación en el mercado, en el caso que se decida lanzar el producto, se deberá realizar una programación de la producción del nuevo producto, de manera de lograr el siguiente volumen mensual:

$$\text{Demanda Total Estimada} = \text{Demanda (Región Litoral Norte + Región Litoral Sur + Noroeste Argentino)} \quad (4)$$

Por lo tanto, aplicando la ecuación (4), se obtiene la demanda total estimada de lanzamiento del producto.

$$\text{Demanda Total Estimada} = 2016 \text{ litros/mes} + 4631 \text{ litros/mes} + 11526 \text{ litros/mes}$$

$$\text{Demanda Total Estimada} = 18173 \text{ litros/mes}$$

En consecuencia, la empresa EBE debe planificar su producción de manera de asegurar 18173 litros en el mes del lanzamiento de la nueva línea de yogures con probióticos; es decir 181730 unidades/mes teniendo en cuenta que el producto se envasa en recipientes de 100 cm^3 .

5. CONCLUSIONES

El producto que se elaborará se ubica dentro de la clasificación de “Productos Frescos”, aquellos que requieren de condiciones especiales de conservación y con un plazo de “vida útil”, para su consumo, de reducida extensión.

La demanda del producto a lanzar posee características estacionales, con un comportamiento similar al de un yogur bebible. No obstante, la experiencia y el seguimiento de las conductas del mercado, marcan que la curva de ventas de un yogur con probióticos es significativamente menos acentuada que la de uno tradicional. En tal sentido, y aceptando que los meses de noviembre, diciembre y enero son los de mayor consumo, y los de junio y julio representativos del piso de demanda, el mes de marzo es un indicador aceptable de los

promedios esperables a lo largo del año.

Para estimar la demanda, se utilizaron fuentes secundarias de información, aportadas por la propia empresa. En base a dichos elementos, se seleccionaron para el lanzamiento del producto, aquellas regiones del país en las cuales la empresa presenta la mayor participación en el mercado del yogur.

Del análisis de la información disponible surge que el mercado competidor es muy potente y que los niveles de participación de una de las empresas tienden a convertirse en una situación de índole monopólica, incluso con marcas muy arraigadas y con fuerte presencia en el inconsciente colectivo. Sin embargo, esto conlleva a una oportunidad adicional (el aprovechamiento de la habitual tendencia del consumidor a rebelarse a esta situación, acudiendo a propuestas alternativas) y también implica una amenaza muy importante (la fortaleza de un líder asentado y dispuesto a combatir a competidores inoportunos).

Frente a esta situación, se ha optado por lanzamientos regionales de la nueva línea de productos, para que de esta forma no se interprete, desde la competencia, como una confrontación abierta y osada, sino como esfuerzos localizados, que servirán, incluso, para hacer crecer a la categoría que pertenecen los productos. En el mismo sentido, la estrategia comunicacional será restringida, con una limitada aparición en medios masivos, y con un importante esfuerzo en los puntos de venta, en el posicionamiento en precio y en el aprovechamiento de las ventajas de estar vinculado a la marca de origen.

La inserción del producto en el mercado no será fácil. La captación de segmentos de mercado será una labor ardua, lenta y costosa, pero se considera importante que la empresa se incorpore a la categoría. Las expectativas, en relación con los volúmenes, son conservadoras, y de igual manera, los beneficios obtenidos serán progresivos en el tiempo.

Como síntesis del lanzamiento de la nueva línea de yogures “bio” por parte de la empresa bajo estudio, se puede decir que obtendrá los siguientes atributos:

- Se beneficiará al incorporar una nueva línea de productos, ya que la introduce en un segmento de negocios nuevo,
- La posición en el mercado se mejorará y contribuirá a potenciar su imagen de actualidad y modernidad,
- No pondrá en juego riesgos significativos,
- No atentará contra otras líneas de productos,
- Las expectativas económicas irán en aumento a medida que se incorporen nuevas regiones de comercialización.

REFERENCIAS

ADOLFSSON, Oskar; NIKBIN MEYDANI, Simin; RUSSELL, Robert. **Yogurt and gut function**. American Journal of Clinical Nutrition, vol. 80, pp 245-256, 2004.

BACA URBINA, Gabriel. **Evaluación de Proyectos**, 5ª ed., McGraw Hill, México, 2005.

DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMACIÓN ECONÓMICA REGIONAL, **Informe sectorial sobre leche y productos lácteos**, Secretaría de Hacienda, Ministerio de Economía y Producción, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**, Ed. Pearson Addison-Wesley, 2008.

MASSEY, Linda. **Effect of changing milk and yoghurt consumption on human nutrient intake and serum lipoprotein**, Journal of Dairy Science, vol. 67, pp 255-262, 1984.

MOLLET, Beat; ROWLAND, Ian. **Functional foods: at the frontier between food and pharma**, Current in Opinion and Biotechnology, vol. 13, pp 483-485, 2002.

NOFAL, Maria Beatriz; WILKINSON, John. **La producción y el comercio de productos lácteos en el MERCOSUR**, Integración y Comercio, vol. 3, n°7, pp 147-169, 1999.

SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y Evaluación de Proyectos**, 4º ed., McGraw Hill, Chile, 2000.

SCHALLER, Anibal; LABRIOLA, Sergio; GUARDINI, Eduardo. **Productos Lácteos**, Informe de la SAGPyA, Buenos Aires, República Argentina, 2003.