

Garde, Hugo

Cadena Le Blanc

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Departamento de Administración

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (s.f.). *Cadena Le Blanc* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-le-blanc-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



Pontificia Universidad Católica Argentina
“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Departamento de Administración

Cadena Le Blanc

Aclaración: el presente caso ha sido elaborado a partir de distintas experiencias tomadas de diversas organizaciones al efecto. Por lo tanto, no guarda relación en su conjunto con ninguna empresa en particular.

A principios de siglo 20 en el Caribe Francés una familia de colonos inmigrantes, de igual nacionalidad, decidió comenzar un negocio de venta de alimentos.

A lo largo del tiempo ese negocio se convirtió en una próspera Cadena de Supermercados; la más grande del Caribe. La reinversión de las utilidades en la empresa hizo posible que en la actualidad cuenten con la siguiente estructura de negocios:

En el Caribe Francés está establecida la Cadena en las siguientes Islas: Guadalupe, Guyana, Saint Martín, Martinica, La Reunión. Cuentan con 4 Hipermercados, 21 supermercados y una cadena de 43 locales express

(locales de proximidad)

Distribución de productos de alimentos a otros supermercados, hoteles y comercios minoristas.

Francia define al Caribe Francés como territorios de ultramar. Es decir que de alguna manera son una extensión no política, pero sí económica del territorio continental francés. Por tal motivo a los fines de mantener una serie de ventajas económicas que se traducen en subsidios a bienes y servicios que son exportados desde Francia. Así por ejemplo, existe un subsidio al transporte de mercaderías y pasajeros desde los puertos franceses a las islas del caribe Francés. Por esa razón Le Blanc decidió adquirir una compañía de navegación La Reunión, debido a que, el flete desde Francia a cualquiera de las islas, está subsidiado a la empresa armadora en un 50%. La Dirección de Abastecimiento de la compañía elevó un informe a la a Dirección General en el cual expresaban:



“Que existía un efecto sinérgico en la adquisición de la empresa de navegación con la actividad principal del grupo. Este se traducía en un abaratamiento del costo de adquisición de los productos por cuanto, al ser el valor del flete menor; el costo total de transporte, bajaba sensiblemente en un 30% promedio en la fórmula de precio de compra de los productos que se vendían en la cadena y de aquellos que eran distribuidos a restaurantes y hoteles. De tomar esta decisión, deberían consolidar las mercaderías en una Dársena propia en el puerto de Le Havre. Por lo tanto, se aconsejaba también la adquisición de una Dársena en el puerto de Le Havre.

La adquisición de la Dársena y de la Compañía de Navegación requería una inversión de 20 millones de dólares. Para este tipo de inversiones, el gobierno francés tiene una línea de créditos blandos que consiste en tres años de gracia y una tasa efectiva anual fija del 2%. El plazo del préstamo es de 10 años y se aplica el sistema alemán para la devolución del mismo.

El grupo definió como estrategia competitiva que debía seguir creciendo en el sector supermercadistas. Del análisis de mercado surgió que debido a su tamaño y a las barreras de entrada no podía expandirse en las otras islas del Caribe Holandés y Británico, como supermercado, pero sí como distribuidor y en otro sentido, era muy difícil crecer en el territorio continental europeo, por la fuerte competencia y las inversiones en construcción.

Luego de analizar muchas opciones para seguir creciendo; consideraron que una buena oportunidad de negocios sería el Líbano, en Medio Oriente. La Dirección de la empresa desarrolló un proyecto de inversión de una cadena discount en dicho país. La inversión a realizar ascendía a 15 millones de dólares.

En el año 1995 el precio de compra de la leche en polvo sufrió una suba muy grande en Europa usd 3000 la TN y en el caso de paquetes de 1 Kg. un 15% sobre la tonelada en bolsas de 25kg. La compra para los locales propios y para terceros ascendía de 15 millones de dólares de los cuales el mix de compra se dividía en un 45% para la cadena y el resto para terceros.



Los precios estaban por encima de los límites razonables del mercado, por lo tanto esto trajo aparejado un desabastecimiento de este producto y las estimaciones futuras de mercado, expresaban que la suba duraría un plazo no menor a 8 años.

Por esta razón, se estudió la posibilidad, de analizar una estrategia de integración vertical hacia los centros de producción. Este estudio dio como resultado el desarrollo de un proyecto de producción y exportación desde la Argentina al Caribe, de leche en polvo y quesos.

Del análisis del proyecto se derivó en analizar dos alternativas:

1. - Comprar una empresa en marcha ubicada en la Provincia de Buenos Aires. Esta compañía debía tener la tecnología para fabricar leche en polvo y quesos duros.
- 2.-Desarrollar una empresa láctea de producción de leche en polvo desde el inicio y que fuese también productora de quesos duros y semiduros.

Para tomar la decisión realizaron un análisis económico y financiero de los dos proyectos.

El resultado de dicho análisis fue el siguiente:

Respecto de la elección de la República Argentina, existía una ventaja competitiva respecto a Canadá, Estados Unidos y Uruguay. Se excluyó del análisis Europa por las razones detalladas anteriormente.

Estas ventajas competitivas estaban relacionadas a la calidad de los lácteos y costos de producción.

Por ello, se decidió centrar las dos alternativas en nuestro país.

1.- Para evaluar la alternativa de desarrollar una empresa desde cero, se tuvo en cuenta el siguiente esquema:

- FACTIBILIDAD DEL PROYECTO
- ESTIMACION DE LA DEMANDA
- SISTEMA DE PRODUCCION POR COSTOS CONJUNTOS
- TECNOLOGIA A EMPLEAR
- VOLUMEN A PRODUCIR DE LECHE EN POLVO
- VOLUMEN A PRODUCIR DE QUESOS DUROS



- SISTEMA DE DISTRIBUCION DESDE LA ARGENTINA HASTA EL CARIBE FRANCES.
- PROPUESTA ECONOMICA FACTURACION DOLARES
15 MILLONES POR AÑO.(INVERSIÓN INICIAL = 15 millones)
- RENTABILIDAD ANUAL EN DOLARES 20% SOBRE la INVERSION)
RENTABILIDAD ANUAL ESTIMADO USD 3 MILLONES LIBRE DE IMPUESTOS.

2.- Para el análisis de la adquisición de una empresa en marcha se tiene en cuenta:

- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, NORMAS DE FABRICACION
- SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DE COSTOS
- VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN POLVO Y DE QUESOS DUROS
- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN LOCAL Y SU ADAPTACIÓN AL MERCADO DE EXPORTACIONES
- VOLUMEN DE FACTURACIÓN USD 20 MILLONES
- RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO 15% . RENTABILIDAD ANUAL ESTIMADA USD 3 MILLONES.(LIBRE DE IMPUESTOS) SOBRE VENTAS.
- VALOR DE ADQUISICIÓN USD 20 MILLONES

Del análisis de las dos alternativas (excluyentes) la primera se recupera en 5 años (desarrollo de un proyecto propio) y la segunda en 6,67 años. Libre de impuestos. (Método: Inversión Inicial sobre flujos netos)

Por lo tanto la decisión de compra se basó en el recupero de los años, tomando como patrón un criterio estrictamente financiero.

La decisión recayó en la de comenzar una empresa desde el inicio.

El resultado de la experiencia del proyecto no fue buena, no lograban la calidad. de acuerdo a las normas ADPI internacionales tanto para la elaboración de la leche como así también para los quesos duros.

La leche en polvo es el resultado de la eliminación del agua contenida en la leche natural, transformando de esta manera un producto altamente perecedero en un producto susceptible de ser conservado por tiempo prolongado.

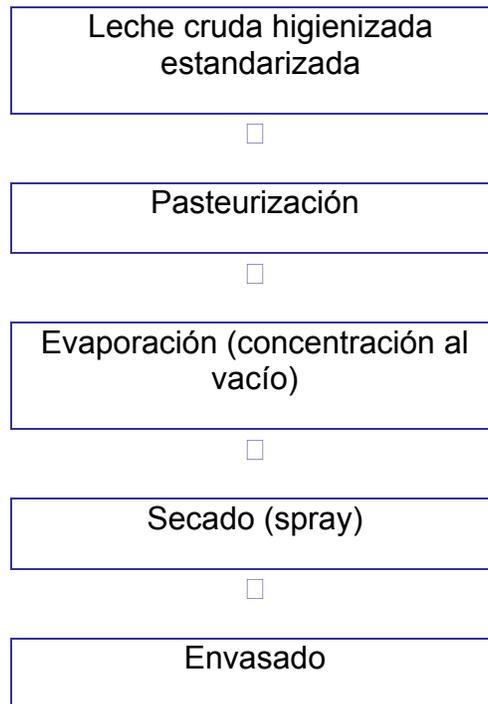


El secado de la leche se basa en la pulverización de la leche, previamente concentrada, en una corriente de aire caliente donde las pequeñas gotas formadas son deshidratadas casi instantáneamente, con muy poco maltrato térmico, dando como resultado un producto que mantiene casi intactas las características de la leche fluida original y con una solubilidad del polvo superior al 99 %.

Este proceso es el que permite resultados óptimos en la conservación de la leche dado que las alteraciones que sufre durante este proceso carecen de repercusión sobre su valor nutritivo.

Para elaborar un kilo de leche en polvo entera se requieren, aproximadamente, 8,8 litros de leche fluida y 11,7 litros para la leche descremada.

Pasos del proceso de elaboración



En relación a los quesos semiduros y duros a continuación se detalla una explicación de sus características:



Queso Pategrás Horma de 3.6 kg

Es argentino, suave, salado ligeramente y de buen aroma. Ideal para mesa o postre. Su masa compacta y firme, presenta ojos homogéneos.

Queso Pategrás trozado en Darfresh Porción de 400 g

Es argentino, suave, salado y de buen aroma. Ideal para mesa o postre. Su masa compacta y firme, presenta ojos homogéneos.

Queso Pategrás trozado en envase flexible Porción de 330 g

Es argentino, suave, salado y de buen aroma. Ideal para mesa o postre. Su masa compacta y firme, presente ojos homogéneos

Queso Fontina Horma de 7.7

Queso Semiduro de Pasta compacta, firme, pero más elásticos. Es más suave y joven, ideal para su mesa o para cocinar

Queso Fontina Trozado en Darfresh Porción de 330 g

Proviene de Aosta, Italia. Se come solo, se usa en la cocina o en la mesa. Es un queso suave y aromático

Queso Gruyerito Horma de 12 kg



Queso Semiduro de Pasta compacta, firme, pero más elásticos. Es más suave y joven, ideal para su mesa o para cocinar.

Quesos duros:

Queijo Sardo
Forma de 3 kg

Queijo Pepato
Forma de 900 g

Queso Reggiano
Horma de 6 kg

Queso Edam Pasta Hilada con condimento
Estuche de 340 g

Queso Parmesano en cuña para rallar
Cuña de 12 kg

Queso Parmesano en cuña para rallar
Cuña de 12 kg

Queso Parmesano en cuña para rallar
Cuña de 6 kg

Queso Sardo
Porción de 300 g

Después del tercer año con pérdidas acumuladas por más de usd 3 millones de dólares, la empresa decidió retirarse del país debido a que no lograba los volúmenes físicos y en dólares para poder abastecer a la cadena en el caribe.



Situación de la lechería argentina

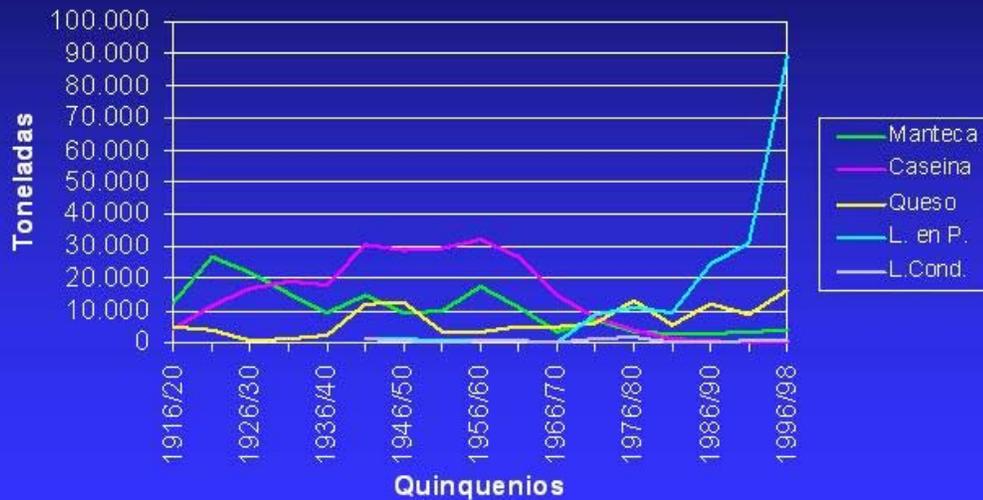


Argentina. Promedios anuales de producción, consumo y exportación por quinquenios.





Exportaciones argentinas. Promedios anuales por quinquenio.





Argentina. Porcentaje de la producción exportada





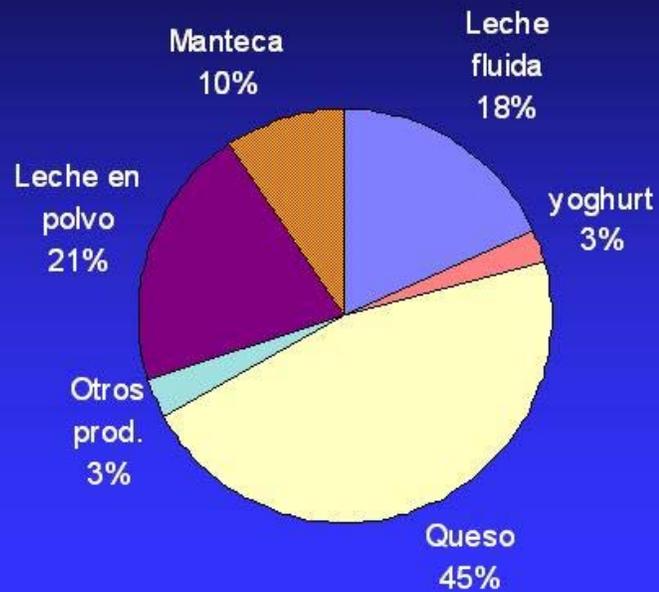
Argentina. Balance de 1987 a 2000.



5



Mix de producción



6



Precios al productor



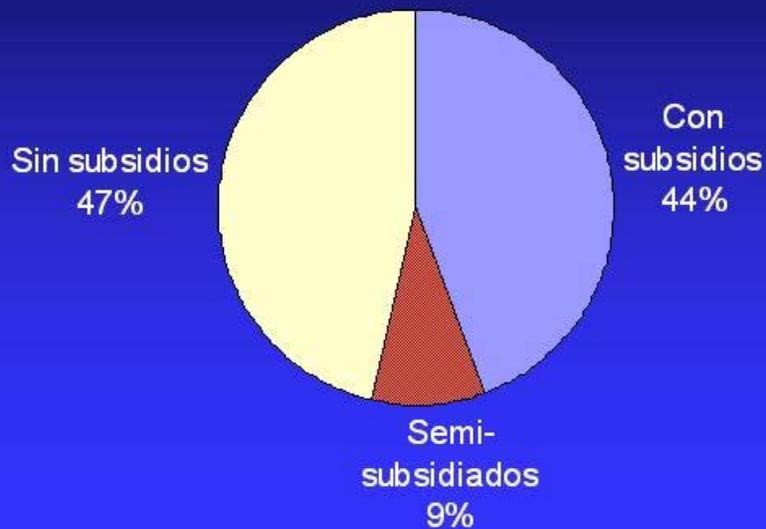


FAO. Comercio mundial de productos lácteos.





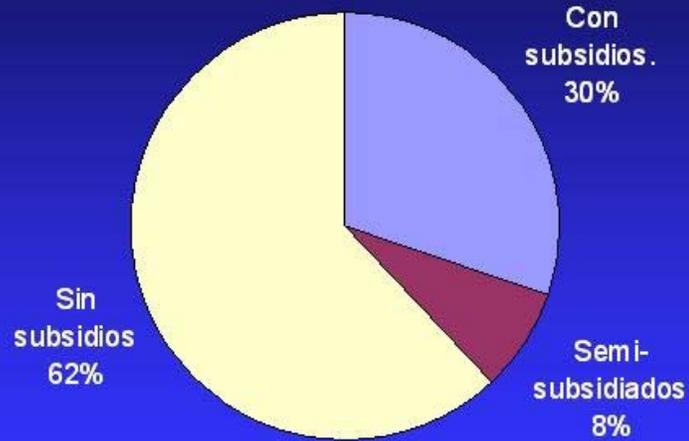
1993/95.
Participación en el comercio internacional
de productos lácteos.



9



2005. Participación en el comercio internacional de productos lácteos.



10



Situación del Mercado Internacional de Productos Lácteos.



© ZMP/IDF 199

Leche. Producción Mundial.

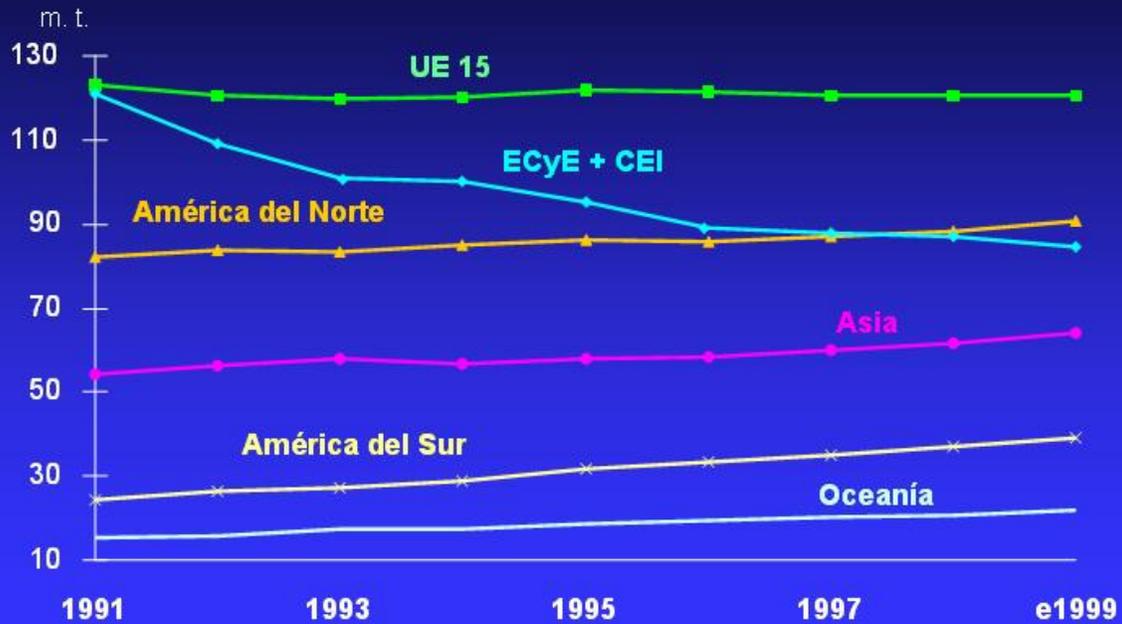


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 199

Leche de Vaca. Producción por Región.

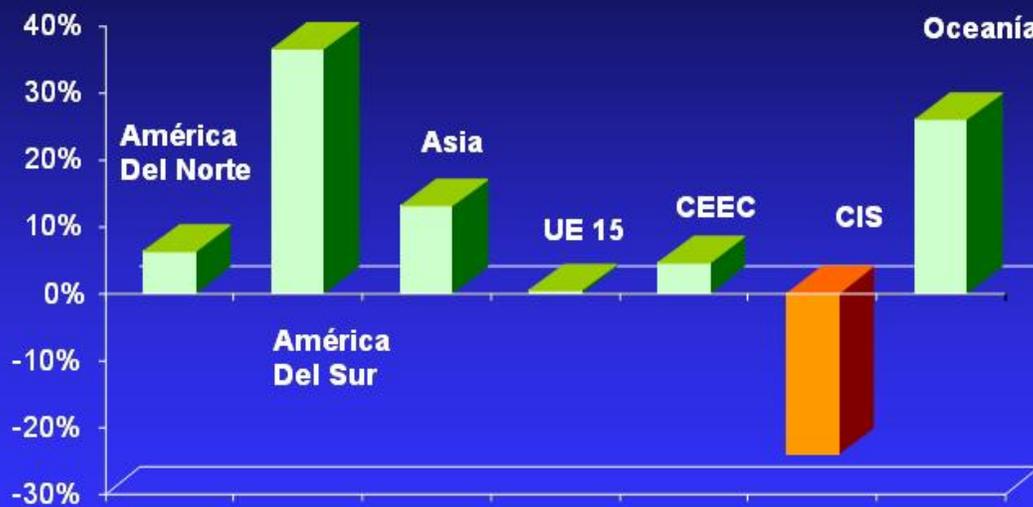


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 199

Cambios en la Producción Mundial de Leche por Región entre 1994 y 1999.



Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 199

Producción Mundial de los Principales Productos Lácteos.

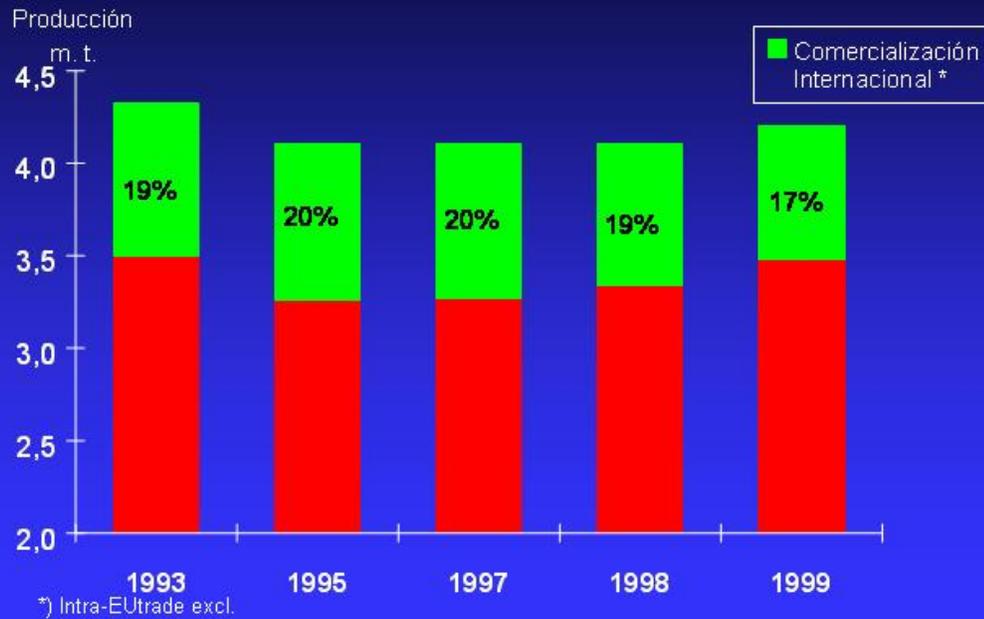


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 1999

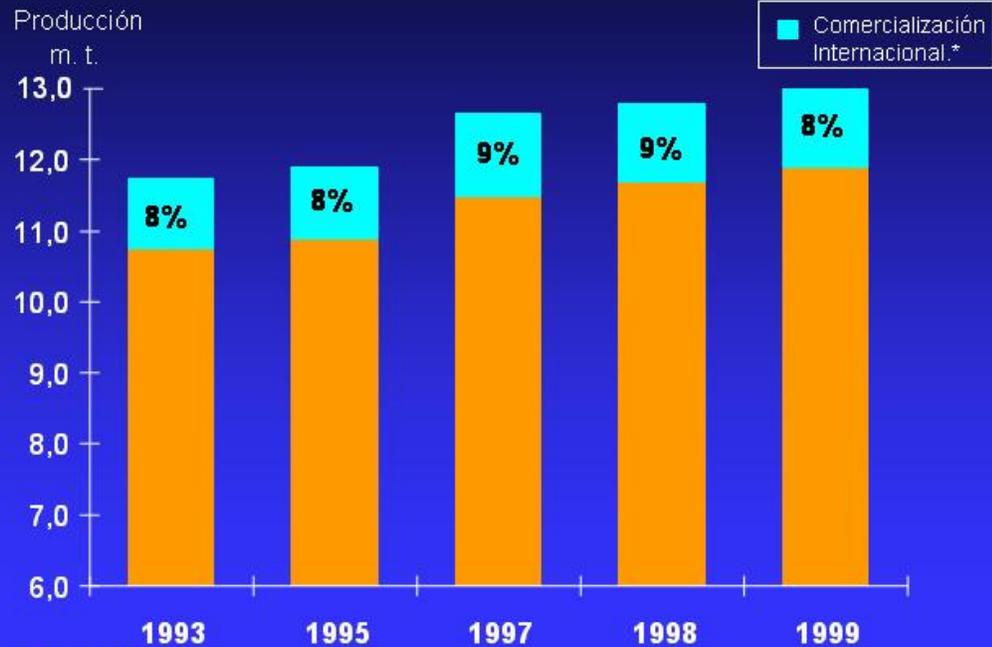
Manteca. Producción y Comercialización.





© ZMP/IDF 1999

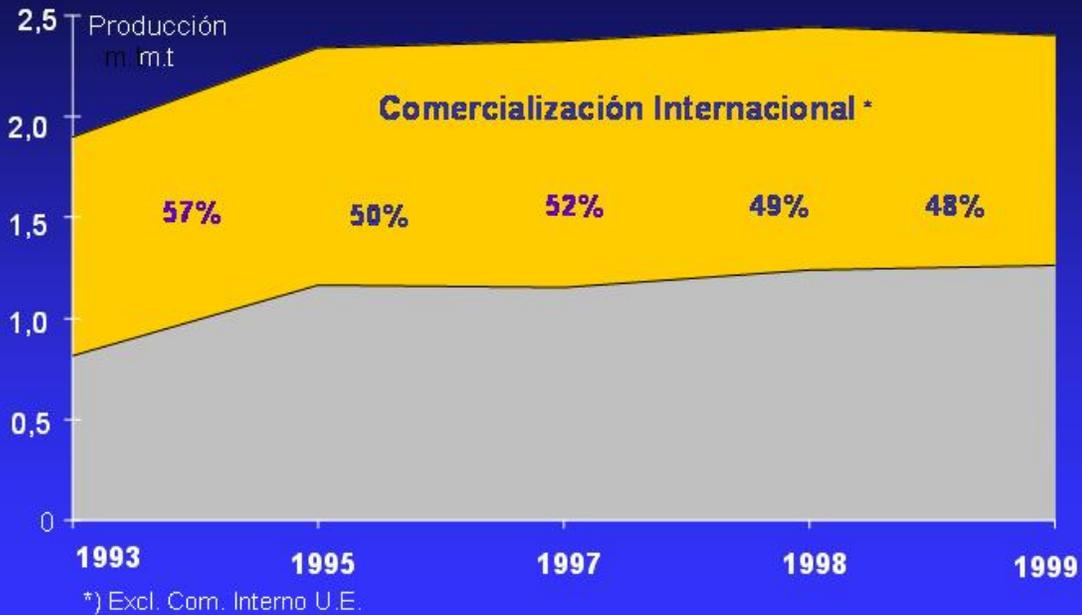
Queso. Producción y Comercialización.





© ZMP/IDF 1999

Leche en Polvo Entera. Producción y Comercialización.





© ZMP/IDF 199

Leche en Polvo Descremada. Producción y Comercialización.

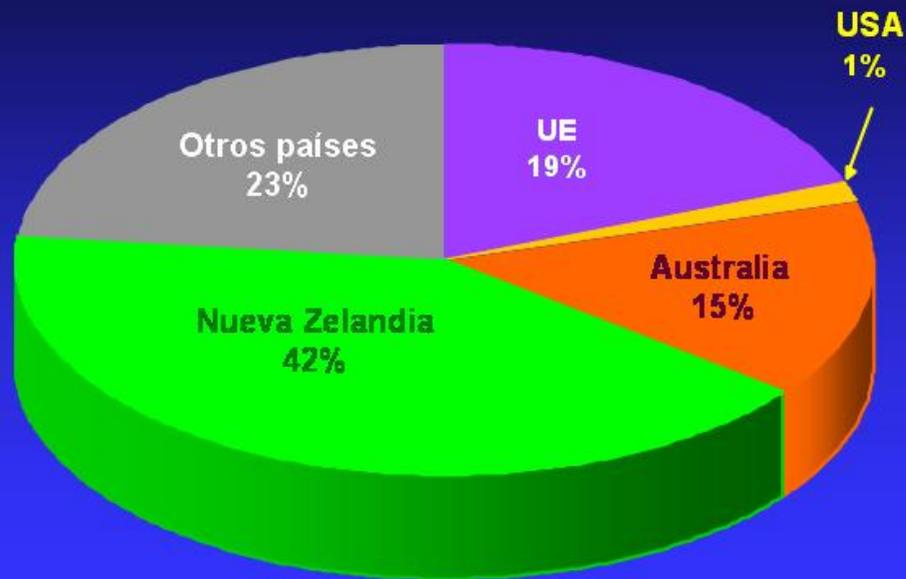


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 199

Manteca. % de Participación en Exportaciones.

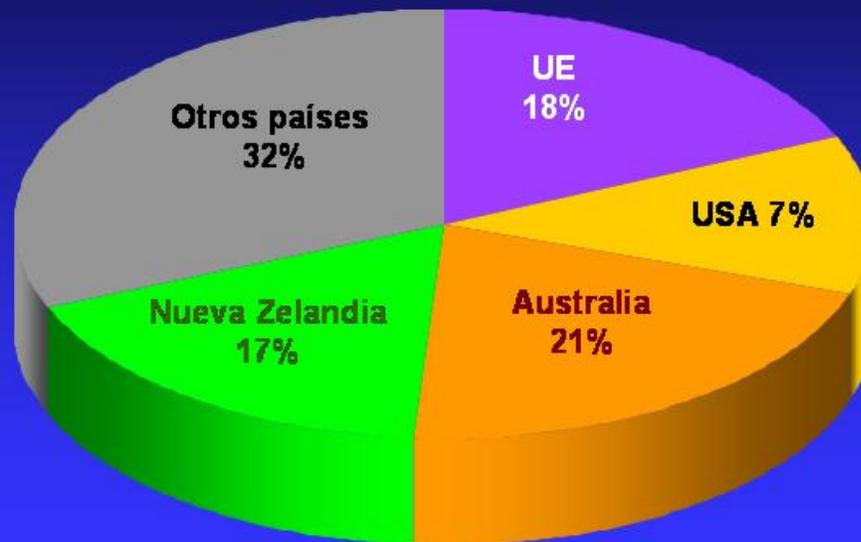


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



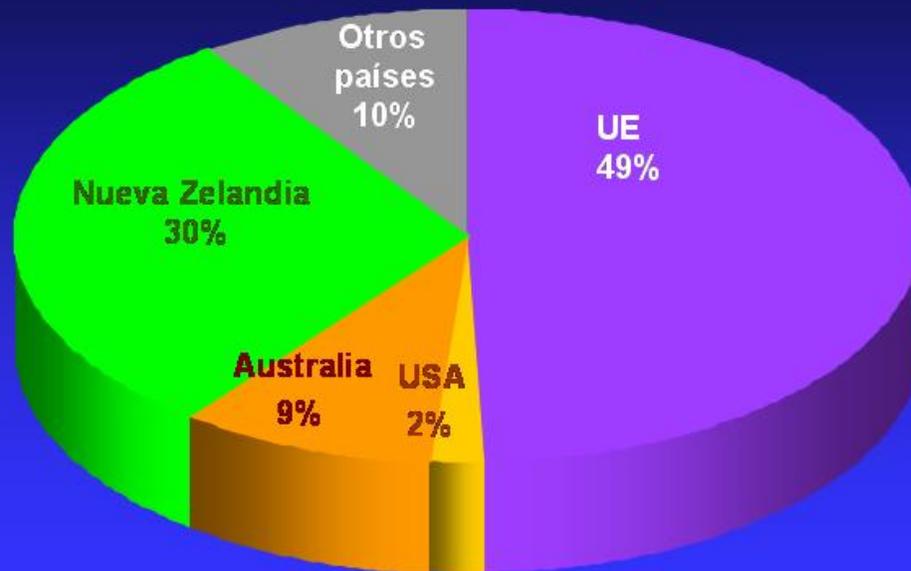
© ZMP/IDF 199

Leche en Polvo Descremada. % de Participación en Exportaciones.





Leche en Polvo Entera. % de Participación en Exportaciones.

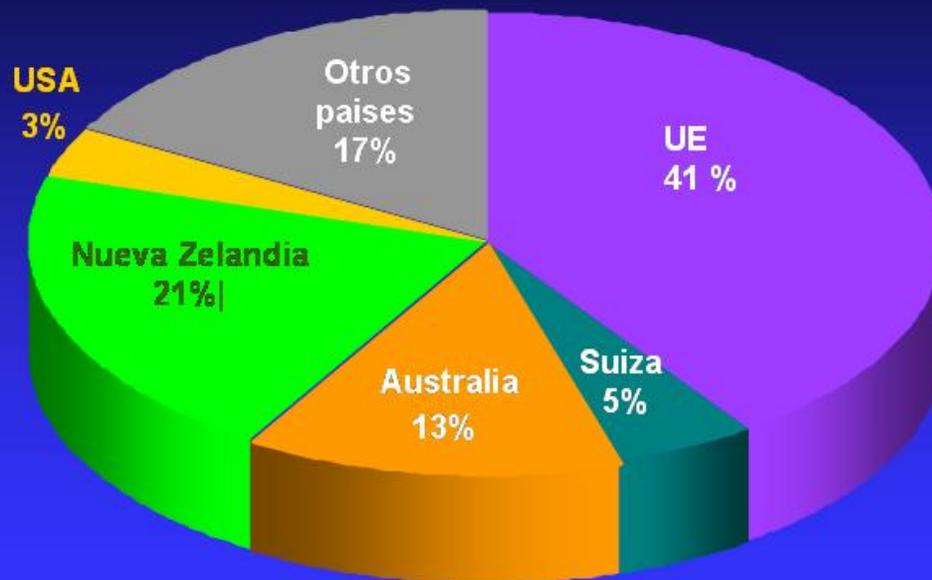




Quesos.

© ZMP/IDF 199

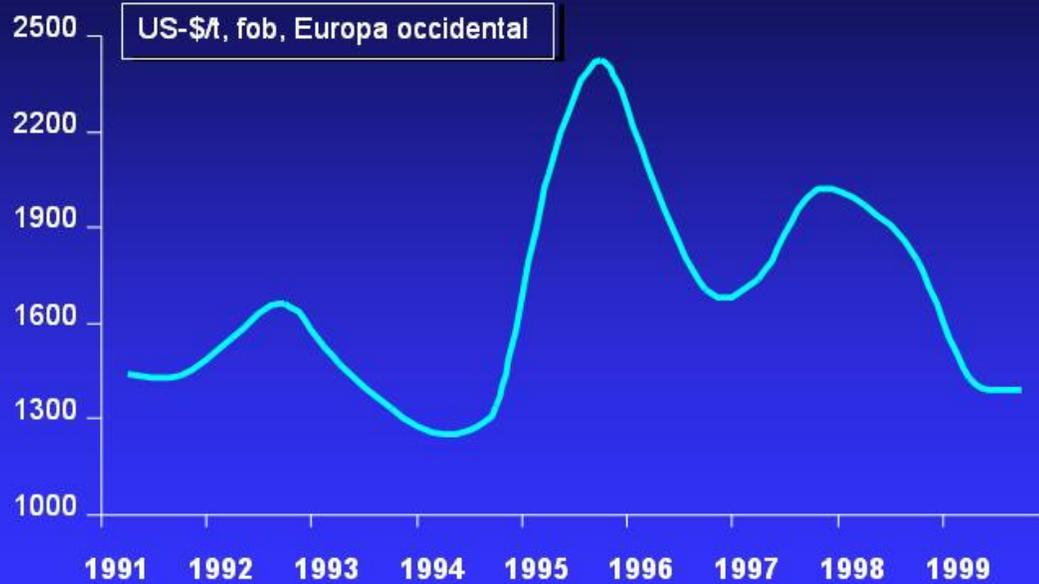
% de Participación en Exportaciones.





© ZMP/IDF 1999

Manteca. Precios internacionales.

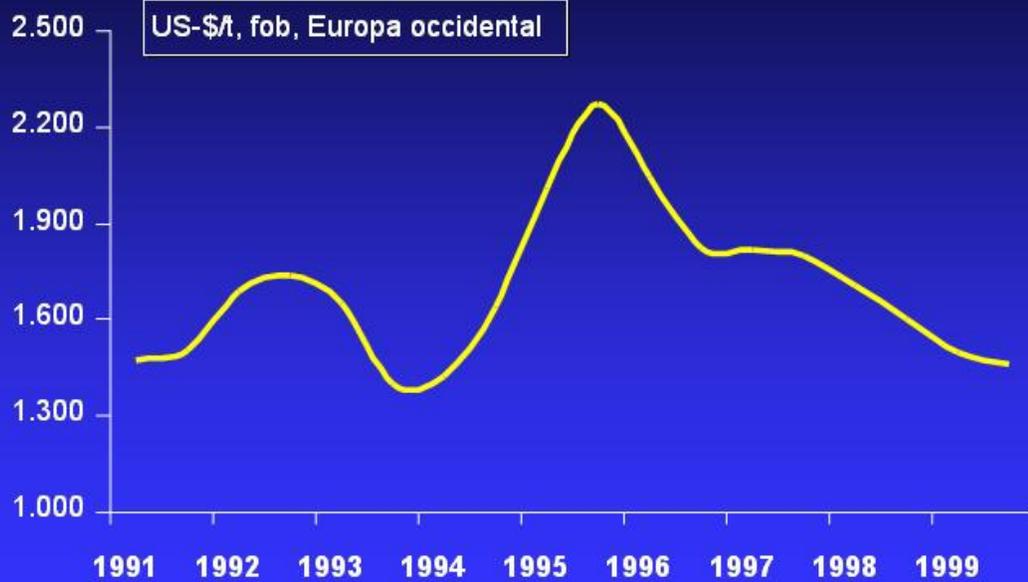


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 199

Leche en Polvo Entera. Precios internacionales.



Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



© ZMP/IDF 199

Leche en Polvo Descremada. Precios Internacionales.

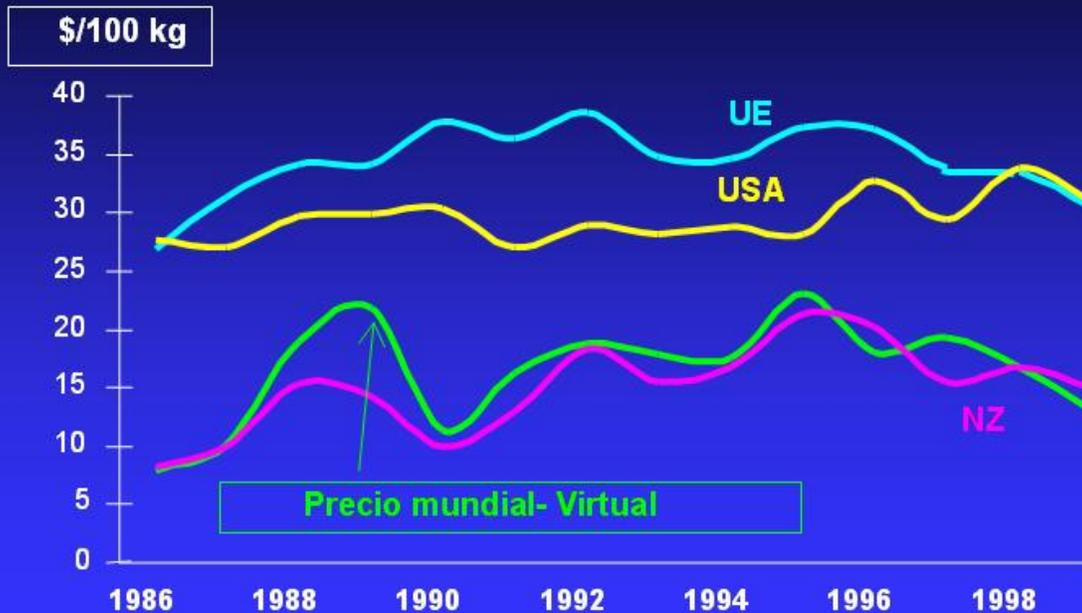


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



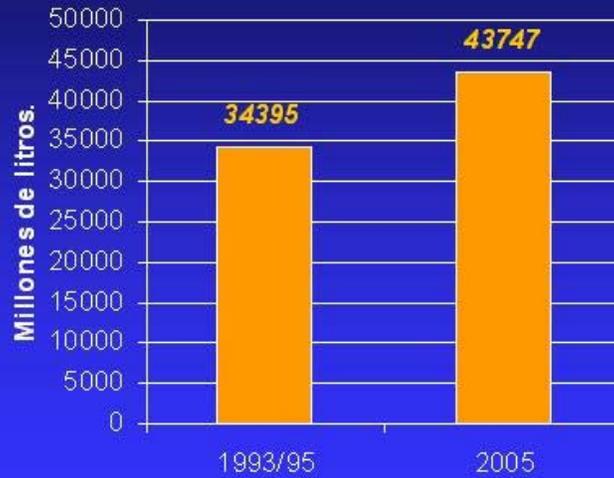
© ZMP/IDF 199

Precios al productor.



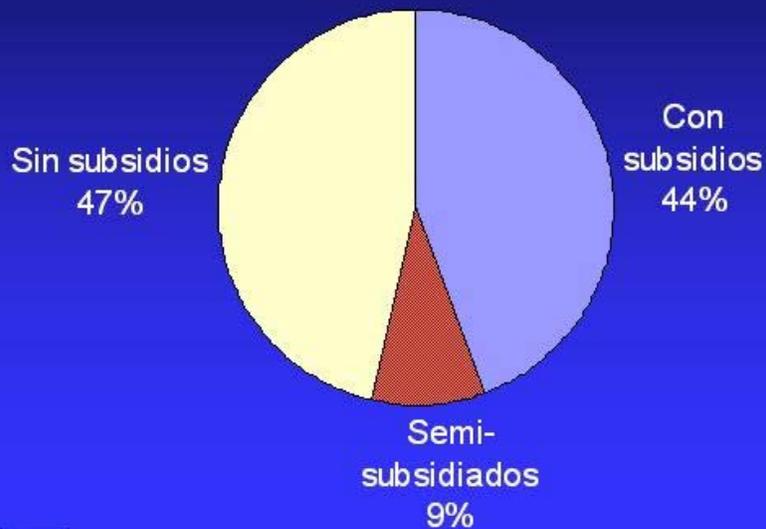


FAO. Comercio mundial de productos lácteos.



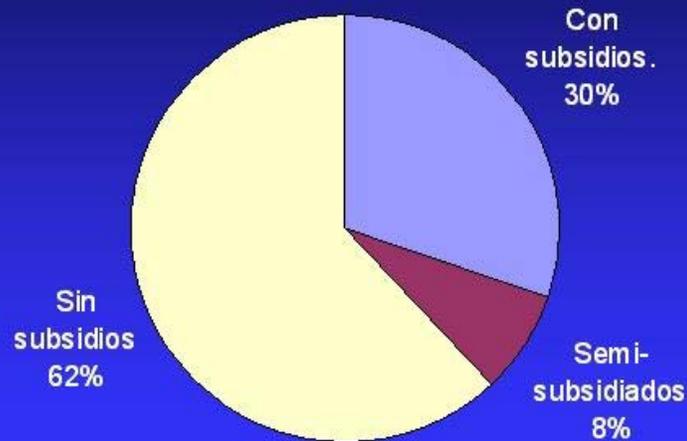


1993/95. Participación en el comercio internacional de productos lácteos.





2005. Participación en el comercio internacional de productos lácteos.



20

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la Estrategia de Grupo?
2. ¿Cuales son las palancas de actividad y financieras del grupo?
3. ¿Por qué fracasó la inversión en la Argentina?
4. ¿Cuál es la cadena de valor del grupo?
5. ¿Cuál es el perfil de cliente de esta cadena?