

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA ESTRATÉGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	MODELO ECR APLICADO A LA INDUSTRIA LÁCTEA COLOMBIANA
3	AUTOR(es)	Leonardo Ácero Velandia, Andrés Alexander Cangrejo Bermudez, Nicolas Gaitán Zuñiga, Juan Carlos Garcia Martinez, Elvira Méndez Suárez, Cesar Fernando Mechán Suárez, Nidia, Patricia Moreno González, Martha Juliana Ortiz Rueda, Daniel Alexander Reyes Ariza y Luz Stell Rodríguez Alarcón
4	AÑO Y MES	AGOSTO 2014
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	ÁLVARO RAMÍREZ RESTREPO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Por medio del modelo ECR "Enfoque Conducta Resultado", se conceptualizará sobre el sector lácteo en Colombia y se analizará las estrategias realizadas en las empresas ALPINA, COLANTA Y ALQUERIA. En un mundo globalizado en donde los consumidores tienen poder de decisión, las industrias nacionales e internacionales deben estar preparadas para definir y redefinir sus estrategias acorde a las necesidades cambiantes del mercado, se hace necesario que modelos como ECR "Enfoque Conducta Resultado", le permita a las industrias analizar sus acciones pasadas, presentes y futuras respecto al comportamiento de sus clientes y competidores, con el objetivo de definir y establecer cuál es la mejor estrategia a elegir.
7	PALABRAS CLAVES	Alpina Alqueria Colanta ECR Sector Lácteo
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector comercio
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Analizar por medio del modelo ECR la industria lechera de Colombia
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Analizar la aplicación del modelo ECR a las empresas ALPINA Productos Alimenticios S.A., ALQUERIA S.A. y la Cooperativa Lechera Antioqueña COLANTA LTDA.
12	RESUMEN GENERAL	Introducción Conceptualización Condiciones estructurales del sector Conducta de las empresas Resultado de las empresas Análisis del Modelo ECR en el sector Industrial Productos lácteos

13	CONCLUSIONES.	<p>El modelo ECR permitió identificar la estrategia global de las tres empresas analizadas y determinar la efectividad de las decisiones tomadas enfocadas al cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Los proveedores especializados y de servicios influyen en la competitividad de tres maneras: Aumentando la productividad, Incentivando la innovación y Estimulando la creación de nuevos negocios.</p> <p>Ha sido muy difícil predecir la estructura de costos de la cadena de producción láctea, puesto que muchos de los productores son pequeños y no llevan los registros necesarios, por tal motivo, Fedegan implementó la herramienta Emprendegan, con el fin que los productores empiecen a llevar los registros y se pueda tener un mayor control.</p> <p>El destino de la producción de leche en Colombia está dirigida principalmente a la industria nacional (62.8%), y a los intermediarios un 32.6%.</p> <p>La actividad de producción láctea tiene una alta dependencia de la mano de obra debido a la falta de industrialización, esto ha conllevado a que dentro de los procesos productivos se inyecte capital para el desarrollo de este sector, fomentando la competitividad y la innovación en tecnología.</p> <p>El sector genera más de 600 mil empleos directos conformados en mayor porcentaje por personal de bajo nivel y poca formación, teniendo una gran dependencia de la mano de obra debido a la falta de industrialización. Las empresas privadas e instituciones públicas diseñan programas de mejoramiento de procesos y capacitación en cargos estratégicos.</p> <p>Los precios son relativamente iguales. El precio de la leche en Colombia, al igual que muchos países de la región y el mundo, han sido intervenidos por el gobierno; en los años ochenta se expidió la resolución 247 del 89 donde se estableció la metodología 70/30, en los cuales los transformadores pagaban al productor un precio mínimo de leche cruda en planta, equivalente al 70% del precio de venta al consumidor final de leche pasteurizada. Posteriormente dentro del acuerdo de competitividad se acordó un precio por cuota excedente, el cual consiste en que una cuota de leche será pagada a determinado precio según el promedio de los últimos seis meses de menor producción del año anterior, y por otra parte los precios que se acuerden entre productores y transformadores o industriales por los excedentes de producción de cada cuota. En enero del 2012, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR expidió la Resolución 017, mediante la cual se establece el sistema de pago al productor, para que fuera aplicado a partir del 1 de Marzo del 2012. En el actual sistema de pago desaparece el precio base o precio competitivo que se manejaba en el anterior esquema; a partir del año 2012 se establece el pago a partir del contenido de gramos de proteína y grasa o gramos de sólidos totales de la leche, los cuales se identifican con base en los análisis obligatorios que el agente comprador (Planta de procesamiento o Intermediario) le deberá efectuar a la muestra de leche de cada productor. La Resolución en mención contiene una tabla para el pago de la calidad composicional que establece por región el valor del gramo.</p> <p>No existen diferencias marcadas entre los precios. Las 3 industrias grandes de leche analizadas sostienen a sus proveedores nacionales con precios más justos, mientras que las pequeñas compañías han sido más inestables de acuerdo a lo observado durante 2013. El precio promedio pagado al productor de leche a nivel nacional por cada litro, de acuerdo con los datos reportados por la industria a la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche (USP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, tuvo una variación de -0,2%, mientras que el descenso más profundo se localizó en La Guajira (-2%).</p> <p>Precios inestables a lo largo del tiempo. La estacionalidad de las regiones puede influir en la fijación del precio por parte de las empresas. La estacionalidad es una situación de la producción que puede ser esporádica o permanente y se refiere a la variación de los volúmenes de producción que aumentan o disminuyen especialmente dependiendo de las condiciones de clima y de alimentación de las diferentes regiones del país. La curva de estacionalidad marca las épocas de mayor o menor producción de cada región y como consecuencia afecta o no el precio y la calidad de la leche producida.</p> <p>Observando las cifras reportadas por la Unidad de Seguimiento de Precios de Leche - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, durante 2013 y el primer trimestre de 2014, se puede observar fluctuación mensual importante al alza o a la</p>
----	---------------	--

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Abastecimiento agropecuario. (2013). Precios del maíz, leche y petróleo. Bogotá.</p> <p>Aktiva. (2013). Desempeño del sector lácteo en Colombia. Recuperado el 9 de abril de 2014, de <http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2013/Lacteos_2013.pdf></p> <p>Almagrario. (2014). La empresa. Bogotá.</p> <p>Alpina. (2013). Descuentos. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <https://www.alpina.biz/app/index.php?id=122></p> <p>Alpina. (2014). Informe de Sostenibilidad. Bogotá.</p> <p>Alquería. (2013). Informes de gestión. Recuperado el 6 de mayo de 2014, de <www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Informe_de_Gesti__n_2013_Parte1.pdf></p> <p>Analac. (2014). La Empresa. Bogotá.</p> <p>Ardan. (2013). El sector lácteo en España. Recuperado el 9 de abril de 2014, de <http://www.ardan.es/ardan/media/flash/lacteo.pdf></p> <p>Asoleche. (2013). La Empresa. Bogotá.</p> <p>Banco Agrario de Colombia. (2014). La Empresa. Bogotá.</p> <p>Barrera. (2013). Contexto ganadero. Los colombianos consumen menos del 50% de la leche que necesitan. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://www.contextoganadero.com/blog/colombianos-consumen-menos-del-50-del-calcio-recomendado></p> <p>Braulio Stuardo Chandi. (2011). Barreras de Salida <http://es.scribd.com/doc/54649650/BARRERAS-DE-SALIDA-1></p> <p>Caballano. (2013). Barreras de salida. Recuperado el 30 de abril de 2014, de <http://www.caballano.com/sectores.htm></p> <p>Cardenas, K. (2010). Sector lácteo colombiano desde diferentes perspectivas. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://kathelcr.blogspot.com/2013/04/evolucion-economica-del-sector-lacteo.html></p> <p>Chandia, B. (2012). Barreras de salida. Recuperado el 9 de mayo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/54649650/BARRERAS-DE-SALIDA-1></p> <p>Colanta. (2007). 5 Fuerzas de Porter. <http://empresacolanta.com.over-blog.es/article-31955028.html></p> <p>Colanta. (2010). La Empresa. Recuperado el 5 de abril de 2014, de <http://www.colanta.com.co/donde-encontramos/mapa-ubicacion></p> <p>Colanta. (2014). Financiación para giras técnicas. Bogotá: Colanta.</p> <p>Colantapoli. (2013). Negociaciones con proveedores. Recuperado el 11 de marzo de 2014, de <http://colantapoli.over-blog.es/pages/MODELO_DE_LAS_5_FUERZAS_COMPETITIVAS-1424529.html></p> <p>Compal. (2011). Estudio sobre la Cadena de Comercialización de Productos Lácteos en Nicaragua. Recuperado el 23 de abril de 2014, de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mifc.gob.ni%2FLinkClick.aspx%3Ffileticket%3D4Tx2RkSHEGk%253D%26tabid%3D198&ei=MUdtU7eTPKiysQSS3oGQDg&usq=AFQjCNHwd5MqjHOphxLOY6g691u7OYJcMw></p> <p>Congreso Panamericano de la Leche - Fepale. (2013). Los lácteos. Argentina.</p> <p>Consejo Nacional Lácteo. (2010). Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://www.slideshare.net/Fedegan/acuerdo-cadena-lactea-2010></p> <p>Consejo Nacional Lácteo. (2013). La cadena láctea. Bogotá.</p> <p>Contexto ganadero. (2014). Ganaderos del valle se asocian y buscan promocionar sus productos. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://www.contextoganadero.com/regiones/ganaderos-del-valle-se-asocian-y-buscan-promocionar-sus-productos></p> <p>Corpoica. (2014). La Empresa. Bogotá.</p> <p>Cubillos, J. (2014). Coordinador de la oficina de Planeación de Federación Colombiana de Ganaderos. Bogotá.</p> <p>DANE. (2012). Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs PIB Colombia y total sector agrícola. Bogotá.</p>
----	------------------------	--