

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**TRABAJO DE GRADO**  
**MODELO ECR APLICADO A LA INDUSTRIA LÁCTEA COLOMBIANA**

**LEONARDO ACERO VELANDIA**  
**ANDRES ALEXANDER CANGREJO BERMUDEZ**  
**NICOLAS GAITAN ZUÑIGA**  
**JUAN CARLOS GARCIA MARTINEZ**  
**ELVIRA MENDEZ SUAREZ**  
**CESAR FERNANDO MERCHAN SUAREZ**  
**NIDIA PATRICIA MORENO GONZALEZ**  
**MARTHA JULIANA ORTIZ RUEDA**  
**DANIEL ALEXANDER REYES ARIZA**  
**LUZ STELLA RODRIGUEZ ALARCON**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE POSTGRADOS FORUM**  
**ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGIA**  
**BOGOTA**  
**2014**

**TRABAJO DE GRADO**  
**MODELO ECR APLICADO A LA INDUSTRIA LÁCTEA COLOMBIANA**

**Trabajo de grado para optar el Título de Especialista de**  
**Gerencia Estratégica**

**LEONARDO ACERO VELANDIA**  
**ANDRES ALEXANDER CANGREJO BERMUDEZ**  
**NICOLAS GAITAN ZUÑIGA**  
**JUAN CARLOS GARCIA MARTINEZ**  
**ELVIRA MENDEZ SUAREZ**  
**CESAR FERNANDO MERCHAN SUAREZ**  
**NIDIA PATRICIA MORENO GONZALEZ**  
**MARTHA JULIANA ORTIZ RUEDA**  
**DANIEL ALEXANDER REYES ARIZA**  
**LUZ STELLA RODRIGUEZ ALARCON**

**Profesor**

**ÁLVARO RAMÍREZ RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE POSTGRADOS FORUM**  
**ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGIA**  
**BOGOTA**

**2014**

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN .....</b>	<b>16</b>
1.1 MARCO TEÓRICO.....	16
1.2 MARCO METODOLÓGICO .....	21
1.3 MARCO CONCEPTUAL .....	22
<b>2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR .....</b>	<b>24</b>
2.1 ANÁLISIS NACIONAL .....	24
2.1.1 <i>Condiciones de Oferta</i> .....	25
2.1.1.1 Cuencas Lecheras .....	25
2.1.1.2 Modelo de producción leche cruda .....	26
2.1.1.3 Modelo de venta de la leche cruda.....	45
2.1.1.4 Características del recurso humano. ....	46
2.1.1.5 Relaciones con los Proveedores .....	52
2.1.1.6 Tecnología e Innovación. ....	57
2.1.2 <i>Estructura de Mercado</i> .....	62
2.1.2.1 Análisis del sector.....	62
2.1.2.2 Cadena de Valor .....	76
2.1.2.3 Productos.....	88
2.1.2.4 Stakeholders.....	99
2.1.2.5 Precios y sus comportamientos.....	107
2.1.2.6 Futuras Oportunidades .....	114
2.1.3 <i>Condiciones de Demanda</i> .....	116
2.1.3.1 Modelo de compra.....	121
2.1.3.2 Productos.....	134
2.1.3.3 Productos sustitutos.....	137
2.1.4 <i>Subsectores conexos y de apoyo</i> .....	141
2.1.4.1 subsectores de apoyo.....	141
2.1.4.2 Asociaciones gremiales y organizaciones institucionales.....	143
2.1.5 <i>Intervenciones Del Estado</i> .....	150
2.1.5.1 Normativas.....	152
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL .....	158
2.2.1 <i>Condiciones de Oferta</i> .....	158
2.2.2 <i>Condiciones de mercado</i> .....	164
2.2.3 <i>Condiciones de Demanda</i> .....	176
2.3 ANÁLISIS ENTORNO .....	178
2.3.1 <i>Futuros Retos y Oportunidades</i> .....	178
2.3.2 <i>tendencias mundiales y escenarios futuros</i> .....	183
<b>3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>186</b>
3.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	188
3.2 ESTRATEGIAS RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	190
3.3 ESTRATEGIAS PRODUCTO.....	193
3.4 ESTRATEGIAS CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	197
3.5 ESTRATEGIAS MERCADEO.....	199

3.6	ESTRATEGIAS PRECIOS.....	201
3.7	ESTRATEGIAS POSICIONAMIENTO DE MARCA .....	202
3.8	ESTRATEGIAS PUBLICIDAD .....	204
3.9	ESTRATEGIAS ALIANZAS ESTRATEGIAS MERCADEO.....	206
3.10	ESTRATEGIAS PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	207
3.11	ESTRATEGIAS CALIDAD .....	209
3.12	ESTRATEGIAS LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN .....	213
3.13	ESTRATEGIAS LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO .....	215
3.14	ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS .....	216
3.15	ESTRATEGIAS TALENTO HUMANO.....	218
3.16	ESTRATEGIAS RELACIONAMIENTO AGREMIACIONES .....	219
3.17	FICHAS TÉCNICAS PRINCIPALES COMPETIDORES .....	221
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS DE LAS EMPRESA .....</b>	<b>241</b>
4.1	RESULTADOS ESTRATEGIAS ALPINA.....	241
4.2	RESULTADOS ESTRATEGIA ALQUERÍA.....	244
4.3	RESULTADOS ESTRATEGIA COLANTA.....	245
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS DEL MODELO ECR EN EL SECTOR INDUSTRIA PRODUCTOS LÁCTEOS</b> <b>252</b>	
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>258</b>
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>267</b>

## Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Hipótesis Modelo ECR. Elaborada por los Autores	17
<i>Figura 2.</i> Metodología modelo ECR. Datos obtenidos de (Universidad de Vigo, 2013)	18
<i>Figura 3.</i> Enfoques modelo ECR. Elaborado por los Autores	19
<i>Figura 4.</i> Factores ventaja competitiva. Datos obtenidos de (Porter,M., 2002)	20
<i>Figura 5.</i> Influencia de los racimos en la competitividad. Elaborada por los Autores	21
<i>Figura 6.</i> Cuencas lecheras por regiones. Datos obtenidos de (Fedegan, 2011)	25
<i>Figura 7.</i> Calidad composición leche por región. Datos obtenidos de (Propais, 2013)	26
<i>Figura 8.</i> Estructura simplificada de la cadena. (Departamento Nacional de Planeación, 2010,p.4).	27
<i>Figura 9.</i> Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs. PIB Colombia y total sector agrícola. Datos obtenidos de (DANE, 2012)	28
<i>Figura 10.</i> Producción mundial de leche. Millones de litros. (Fedegan, 2013)	29
<i>Figura 11.</i> Leche - costos totales de producción de leche por departamentos, Antioquia (\$/litros). Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)	30
<i>Figura 12.</i> Leche - costos totales de producción de leche por departamentos, Cundinamarca - Boyacá (\$/litros). Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)	30
<i>Figura 13.</i> Leche - costos totales de producción de leche por departamentos, Nariño (\$/litros). Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)	31
<i>Figura 14.</i> Precio pagado al ganadero países referentes US \$/Lt. Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)	41
<i>Figura 15.</i> Total crédito agropecuario FINAGRO para bovinos solo para leche y doble propósito. En millones de pesos. Datos obtenidos de (Finagro, 2013)	42
<i>Figura 16.</i> Importaciones colombianas del sector lechero. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	42
<i>Figura 17.</i> Importaciones. Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)	44
<i>Figura 18.</i> Colanta contribuye al desarrollo de sus vecinos. Datos obtenidos de (Diario la Republica, 2012)	47

<i>Figura 19.</i> Diagrama BCG. Elaborada por los autores.	73
<i>Figura 20.</i> Estructura de la cadena de valor. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	76
<i>Figura 21.</i> Recepción y almacenamiento de la leche cruda. Elaborada por los Autores	77
<i>Figura 22.</i> Filtración y clarificación de la leche. Elaborada por los Autores	78
<i>Figura 23.</i> Desnatado y normalización de la leche. Elaborada por los Autores	79
<i>Figura 24.</i> Homogenización de la leche. Elaborada por los Autores	81
<i>Figura 25.</i> Almacenamiento previo al envasado. Elaborada por los Autores	81
<i>Figura 26.</i> Envasado de la leche. Elaborado por los Autores	82
<i>Figura 27.</i> Principales marcas según compras reportadas. Datos obtenidos de (Propais, 2013)	87
<i>Figura 28.</i> Eslabón de procesamiento de la cadena láctea. (Consejo Nacional Lacteo, 2013)	89
<i>Figura 29.</i> Presencia Nacional Colanta y Rutas de exportación. Datos obtenidos de (Colanta, 2010)	101
<i>Figura 30.</i> Ubicación geográfica Internacional y Nacional de Alpina, plantas y Centro de Acopio. Datos obtenidos de (Rojas y Gonzalez)	102
<i>Figura 31.</i> Número de lanzamientos por año Alpina Colombia de nuevos productos. Datos obtenidos de (Alpina, 2014)	102
<i>Figura 32.</i> Posición estratégica de Alpina frente a sus competidores. Datos obtenidos de (Alpina, 2014)	103
<i>Figura 33.</i> Colaboradores y Unidades de Negocio a Nivel Nacional Alquería. Datos obtenidos de (Alqueria, 2013)	104
<i>Figura 34.</i> Variación anual. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)	118
<i>Figura 35.</i> Precios leche larga vida. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)	118
<i>Figura 36.</i> Variación anual. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)	119
<i>Figura 37.</i> Variación anual. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)	120
<i>Figura 38.</i> Precios leche en polvo lactante. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)	120
<i>Figura 39.</i> Precios leche en polvo lactante. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)	121
<i>Figura 40.</i> Evolución clientes Alquería. Datos obtenidos de (Alquería,2008)	124
<i>Figura 41.</i> Exportaciones Colombianas del Sector Lácteo . Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	125
<i>Figura 42.</i> Exportaciones. Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)	127
<i>Figura 43.</i> Promoción consumo. Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)	129

<i>Figura 44.</i> Días de cartera Alquilería. Datos obtenidos de (Alqueria, 2013)	134
<i>Figura 45.</i> Producción de leche y Consumo aparente. Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)	135
<i>Figura 46.</i> Miembros Cámara Gremial de la Leche (CGL). Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	144
<i>Figura 47.</i> Empresas afiliadas Asoleche . Datos obtenidos de (Asoleche, 2013)	145
<i>Figura 48.</i> Situación Actual y Perspectivas del Sector Lácteo a Nivel Mundial Costa Rica, 2013. Datos obtenidos de (USDA, 2013)	159
<i>Figura 49.</i> Déficit y Superávit en Producción de Leche a Nivel Mundial. Datos obtenidos de (Rabobank, 2013)	162
<i>Figura 50.</i> Costo de producción lechera en establecimientos de escala promedio por país en 2012. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	174
<i>Figura 51.</i> Costos de producción sector lechero. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	174
<i>Figura 52.</i> Histórico de Importaciones y exportaciones del sector lácteo. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	177
<i>Figura 53.</i> Histórico de Importaciones y exportaciones del sector lácteo. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)	177
<i>Figura 54.</i> Prospectiva 2022. Realizada por los autores.	184
<i>Figura 55.</i> Modelo Canvas Alpina. Realizada por los autores.	187
<i>Figura 56.</i> Modelo Canvas Colanta. Realizada por los autores.	187
<i>Figura 57.</i> Modelo Canvas Alqueria. Realizada por los autores.	188
<i>Figura 58.</i> Principales inversiones 2009-2013. (Alpina,2013)	200
<i>Figura 59.</i> Abastecimiento de Leche. (Alpina,2013)	215

## Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Glosario	22
Tabla 2. Estructura capitulo 2.1.1 Condiciones de Oferta	24
Tabla 3. Entrevista ANALAC	32
Tabla 4. Leche – costo de producción por finca, Antioquia (\$/litros)	33
Tabla 5. Leche – costo de producción por finca, Cundinamarca - Boyacá (\$/litros)	33
Tabla 6. Leche – costo de producción por finca, Nariño (\$/litros)	33
Tabla 7. Leche - costo de producción por actividad (\$/litro)	34
Tabla 8. Leche - costo de producción por actividad. Maquinaria. Antioquia (\$/litro).	35
Tabla 9. Leche - costo de producción por actividad. Insumo. Antioquia (\$/litro).	35
Tabla 10. Leche - costo de producción por actividad. Mano de obra. Antioquia (\$/litro).	35
Tabla 11. Leche - costo de producción por actividad. Maquinaria. Cundinamarca - Boyacá (\$/litro).	36
Tabla 12. Leche - costo de producción por actividad. Insumo. Cundinamarca - Boyacá (\$/litro).	36
Tabla 13. Leche - costo de producción por actividad. Mano de obra. Cundinamarca - Boyacá (\$/litro).	36
Tabla 14. Leche - costo de producción por actividad. Maquinaria. Nariño (\$/litro).	37
Tabla 15. Leche - costo de producción por actividad. Insumo. Nariño (\$/litro).	37
Tabla 16. Leche - costo de producción por actividad. Mano de obra. Nariño (\$/litro).	37
Tabla 17. Leche Antioquia – costo de producción por labores.	38
Tabla 18. Leche Cundinamarca - Boyacá – costo de producción por labores	39
Tabla 19. Leche Nariño – costo de producción por labores	40
Tabla 20. Importaciones Colombianas del Sector Lácteo	43
Tabla 21. Productos - Cifras en toneladas	43
Tabla 22. Empleo generado	48
Tabla 23. Caracterización ocupacional subsector de leche y productos lácteos	48
Tabla 24. Oferta educativa del SENA para el sector agroindustrial lácteo	50

Tabla 25. Matriz atractividad Michael Porter, Poder de los Proveedores.	55
Tabla 26. Matriz Microentorno, Industrial.	56
Tabla 27. Matriz Microentorno, Conocimiento.	59
Tabla 28. Estructura capitulo 2.1.2 Estructura de Mercado	62
Tabla 29. Matriz Atractividad Michael Porter, barreras.	71
Tabla 30. Matriz Producto Mercado. Nota tabla realiza por los autores.	72
Tabla 31. Industria manufacturera	75
Tabla 32. Clasificación empresa activos 2013	75
Tabla 33. Clasificación empresas creadas en el 2013	76
Tabla 34. Eslabón, valor producción y participación (DNP,2009).	83
Tabla 35. Ranking principales empresas en Colombia	84
Tabla 36. Diferenciación.	94
Tabla 37. Presentación y atributos de producto.	97
Tabla 38. Marcas - Producto	98
Tabla 39. Concentración de empresas de productos lácteos por ciudad en Colombia	99
Tabla 40. Matriz Atractividad Michael Porter, Rivalidad Competidores.	107
Tabla 41. Leche en polvo entera – Unidad \$/kg	110
Tabla 42. Leche en polvo descremada – Unidad \$/kg	111
Tabla 43. Leche pasteurizada entera – Unidad \$/Lt	111
Tabla 44. Leche pasteurizada semidescremada – Unidad \$/Lt	112
Tabla 45. Leche UHT entera – Unidad \$/Lt	112
Tabla 46. Queso doble crema – Unidad \$/Kg	113
Tabla 47. Queso campesino – Unidad \$/Kg	113
Tabla 48. Estructura Capitulo 2.1.3. Condiciones de Demanda	116
Tabla 49. Precio al consumidor de Leche pasteurizada 1000 c.c	117
Tabla 50. Precio al consumidor de en Polvo Entera 400 grs	119
Tabla 51. Atención de clientes por canales de distribución	123
Tabla 52. Principales clientes Alpina Colombia.	123
Tabla 53. Productos lácteos	126
Tabla 54. Cantidades por producto exportado – Cifras en toneladas	126
Tabla 55. Matriz Michael Porter. Poder de comprador	136

Tabla 56. Matriz Atractividad Michael Porter, Disponibilidad de Sustitutos.	140
Tabla 57. Estructura Capitulo 2.1.4. Subsectores Conexos y de Apoyo	141
Tabla 58. Estructura Capitulo 2.1.5. Intervenciones del Estado	150
Tabla 59. Matriz Atractividad Michael Porter, Acciones del Gobierno.	151
Tabla 60. Matriz Microentorno Gobierno.	151
Tabla 61. Matriz Microentorno. Social.	157
Tabla 62. Estructura capitulo 2.2.1 Condiciones de Oferta.	158
Tabla 63. Estructura capitulo 2.2.2. Condiciones de Oferta.	164
Tabla 64. Estructura capitulo 2.2.3. Condiciones de Demanda	176
Tabla 65. Estructura capitulo 2.3.1. Futuros Retos y Oportunidades	178
Tabla 66. Variación de la producción en los principales exportadores	183
Tabla 67. Matriz Macroentorno	185
Tabla 68. Estructura capitulo 3. Conducta de las empresas	186
Tabla 69. Certificaciones obtenidas 2011 y proyectadas.	211
Tabla 70. Ficha técnica principales competidores. Identidad.	222
Tabla 71. Ficha técnica principales competidores. Tamaño.	222
Tabla 72. Ficha técnica principales competidores. Estrategias financieras.	223
Tabla 73. Ficha técnica principales competidores. Estrategias de producción.	223
Tabla 74. Ficha técnica principales competidores. Estrategia de mercadeo.	224
Tabla 75. Ficha técnica principales competidores. Estrategias de producto.	226
Tabla 76. Estrategias Financieras 2007-2010	227
Tabla 77. Estrategias Financieras 2011-2013	227
Tabla 78. Estrategias Responsabilidad Social 2007-2010	228
Tabla 79. Estrategias Responsabilidad Social 2011-2014	228
Tabla 80. Estrategias Productos 2007-2010	228
Tabla 81. Estrategias Productos 2011-2014	229
Tabla 82. Estrategias Canales de Distribución 2007-2010	229
Tabla 83. Estrategias Canales de Distribución 2011-2014	229
Tabla 84. Estrategias Mercado 2007-2010	230
Tabla 85. Estrategias Mercado 2011-2014	230
Tabla 86. Estrategias Precios 2007-2010	230

Tabla 87. Estrategias Precios 2011-2012	231
Tabla 88. Estrategias Posicionamiento de Marca 2007-2010	231
Tabla 89. Estrategias Posicionamiento de Marca 2011-2014	232
Tabla 90. Estrategias Publicidad 2008-2010	232
Tabla 91. Estrategias Publicidad 2011-2014	232
Tabla 92. Estrategias Promoción Ventas 2007-2019	233
Tabla 93. Estrategias Promoción Ventas 2012-2014	233
Tabla 94. Estrategias Alianzas Mercado 2007-2010	233
Tabla 95. Estrategias Alianzas Mercado 2011-2012	234
Tabla 96. Estrategias Procesos de Producción 2007-2014	234
Tabla 97. Estrategias Procesos de Producción 2011-2013	234
Tabla 98. Estrategias Alianzas Calidad 2009-2010	235
Tabla 99. Estrategias Alianzas Calidad 2011-2014	235
Tabla 100. Estrategias Logística de Distribución 2007-2010	236
Tabla 101. Estrategias Logística de Distribución 2011-2013	236
Tabla 102. Estrategias Producción Sostenible 2007-2010	236
Tabla 103. Estrategias Producción Sostenible 2011-2013	237
Tabla 104. Estrategias Logística Abastecimiento 2007-2010	237
Tabla 105. Estrategias Logística Abastecimiento 2011-2013	237
Tabla 106. Estrategias Tecnología 2007-2010	238
Tabla 107. Estrategias Tecnología 2011-2014	238
Tabla 108. Estrategias Talento Humano 2007-2010	238
Tabla 109. Estrategias Talento Humano 2011-2014	239
Tabla 110. Estrategias Relacionamiento 2007-2010	239
Tabla 111. Estrategias Relacionamiento 2011-2014	240
Tabla 112. Estructura capítulo 4. Resultado de las empresas	241
Tabla 113. Resultados Estrategias Alpina	242
Tabla 114. Resultados Estrategias Alquilería	244
Tabla 115. Resultados Estrategias Colanta	246
Tabla 116. Resultados Financieros Alpina 2007-2009.	249
Tabla 117. Resultados Financieros Alpina 2010-2014.	249

Tabla 118. Resultados Financieros Alquería 2007-2010.	250
Tabla 119. Resultados Financieros Alquería 2011-2014.	250
Tabla 120. Resultados Financieros Colanta 2007-2010.	251
Tabla 121. Resultados Financieros Colanta 2011-2014.	251



## **Agradecimientos**

Esta tesis la dedicamos a cada una de las personas que hicieron posible que este proyecto se alcanzara con éxito. Fueron tres meses de trabajo arduo y dispendioso que no se hubieran podido finalizar sin el apoyo y el compromiso de cada uno de los integrantes.

Queremos expresar un sincero agradecimiento a nuestro Dios creador que nos permite construir nuevos mundos mentales posibles, a nuestra familia por la fuerza constante cada día y su ánimo incondicional, a nuestras empresas y líderes por otorgarnos el tiempo necesario a pesar de la carga laboral, ofreciéndonos siempre su voto de confianza, a nuestro tutor Dr. Álvaro Ramírez Restrepo por su tiempo, sus consejos, su amistad y su habilidad para dirigirnos esta tesis profesional en tan prestigiosa institución como lo es la Universidad de la Sabana, y a cada una de las personas que indirectamente hicieron parte de este proceso que hoy termina, añorando que sea el primero de muchos proyectos exitosos de nuestra carrera profesional.

## **Introducción**

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. Por lo anterior, el presente trabajo de grado pretende analizar por medio del modelo ECR la industria lechera de Colombia tomando como referencias empresas tales como ALPINA Productos Alimenticios S.A., ALQUERIA S.A. y la Cooperativa Lechera Antioqueña COLANTA LTDA.

## 1. Conceptualización

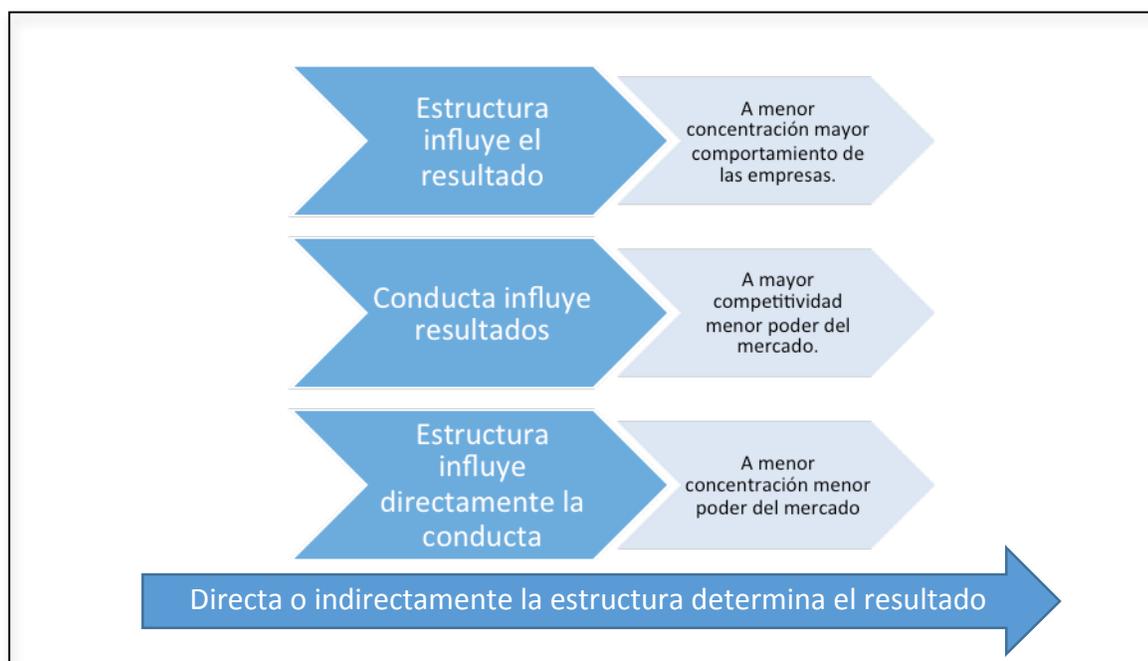
Para la comprensión del siguiente documento es importante contextualizar al lector con el marco teórico, conceptual y metodológico como se explica a continuación.

### 1.1 Marco Teórico

A continuación se presenta el modelo ECR, base y enfoque del proyecto de grado, el cual pretende analizar el modelo de competitividad de la industria del sector lácteo en Colombia tomando como referencia a tres empresas del sector.

**¿Qué es el Modelo ECR?** El modelo ECR “Estructura - Conducta - Resultados” en español o SPC “Structure - Conduct - Performance” en inglés, es el modelo más utilizado en la economía para analizar y describir el funcionamiento de cualquier industria o agremiación empresarial que se encuentre ubicada en una determinada zona geográfica (local, regional, nacional e internacional).

Para la aplicación efectiva del modelo es importante conocer las decisiones de tipo financiero, comercial y productivo de las empresas que conforman la industrias analizadas, ya que estas pueden impactar directamente al mercado y por ende a los competidores, ya que las decisiones de tipo productivo tienen que ver con la elección de precios, cantidades e innovación, las cuales son la base de la estrategia de competitividad de la organizaciones; las decisiones de tipo financiero fijan los niveles de endeudamiento y financiación para alcanzar la estrategia competitiva propuesta por las medidas de tipo productivo. El modelo está basado en las siguientes hipótesis:



*Figura 1. Hipótesis Modelo ECR.* Elaborada por los Autores

Las hipótesis mencionadas en la figura 1, son analizadas desde el propulsor del modelo ECR y la economía industrial, la cual es definida por Stigler (1998) como:

La organización industrial aplicada de la teoría microeconómica al análisis del funcionamiento de las empresas, los mercados y la industria". Posterior a esta definición en el año 1988 el señor Tirole la define como "La forma en la que actúan las fuerzas del mercado, el comportamiento de sus agentes y los resultados concretos que se obtienen. (p.33).

Scherer y Ross (1998) definen la economía industrial como "La fuerza del mercado permite que los planes de los productores se ajusten a la demanda de los consumidores, de tal manera que la intervención externa pueda afectar a este ajuste para comparar los resultados obtenidos con los resultados ideales" (p.55).

En conclusión la economía industrial parte del análisis microeconómico teniendo en cuenta los resultados concretos y comparación con resultados ideales.

Por último, otro elemento que condiciona el modelo ECR es la intensidad de la competencia entre las empresas de la industria analizadas, ya que se puede presentar el efecto Darwiniano también conocido como escape de competencia o el efecto Schumpeteriano. El primer efecto plantea que ante un mayor grado de competencia en el mercado las empresas más eficientes podrían presentar mayores beneficios y por ende mejor desempeño organizacional, debido a una reducción de costos e introducción de la innovación, por otro lado el efecto Schumpeteriano, argumenta que la competencia genera incertidumbre en el mercado lo cual se traduce en una menor innovación o menor desempeño de las empresas.

**Modelo ECR** . El modelo ECR plantea una metodología de retroalimentación a partir de las condiciones básicas de la industria, la estructura del mercado, conducta o comportamiento de las empresas, la intervención del estado y como todos los anteriores han impactado el resultado de la industria, se ilustra a continuación.

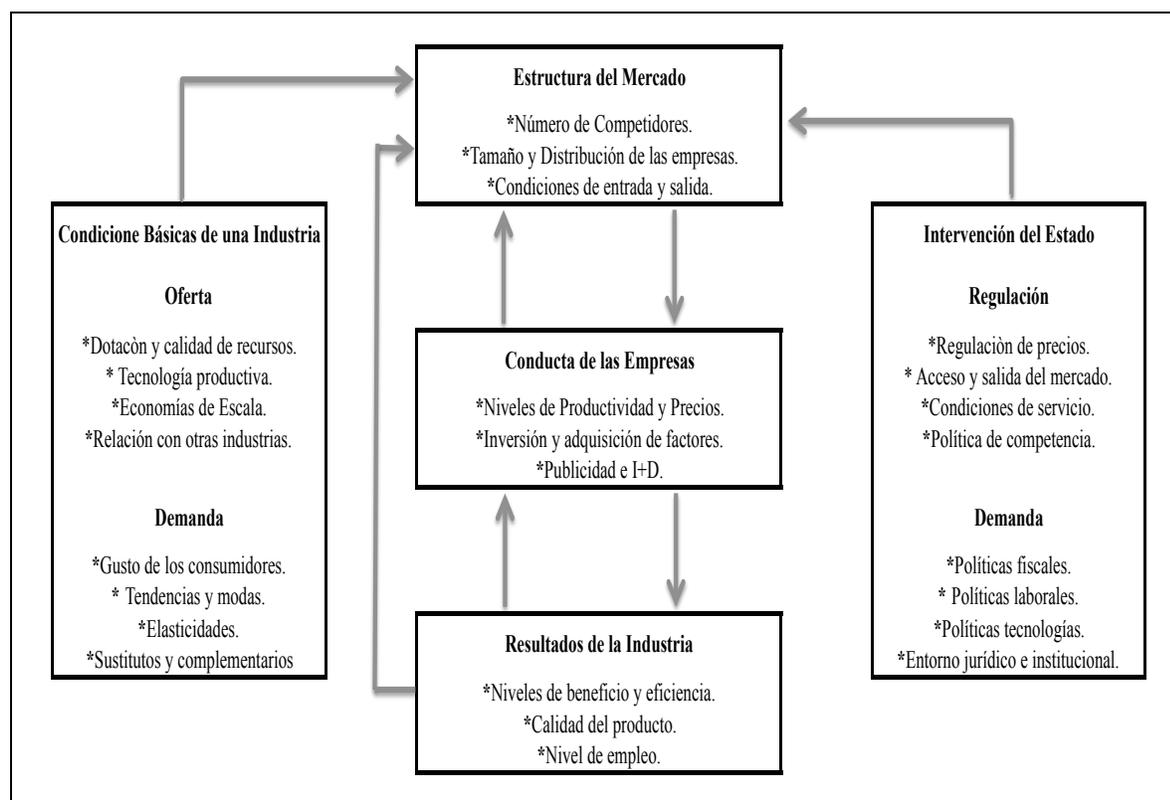
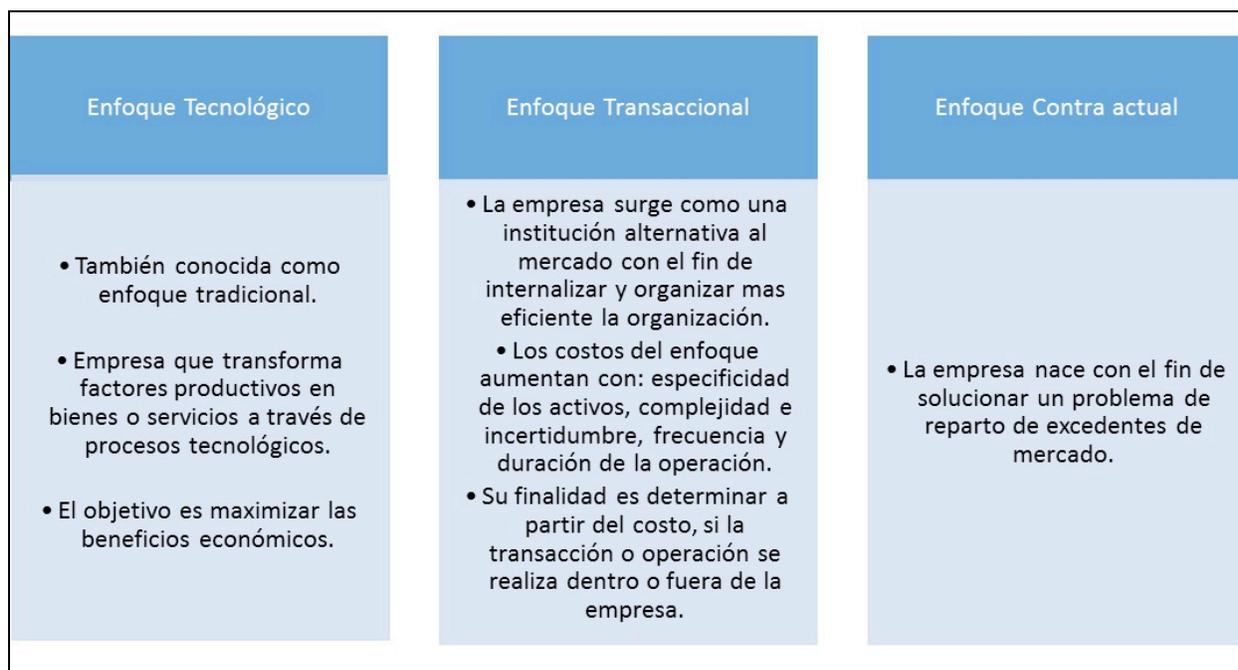


Figura 2. Metodología modelo ECR. Datos obtenidos de (Universidad de Vigo, 2013)

Es importante resaltar que existen diferentes formas de interpretación del modelo ECR, pero todas comparten el análisis de causalidad y retroalimentación del modelo, ya que el objetivo del mismo es comprender y estudiar que es una empresa y cuáles son los elementos que permiten caracterizar su comportamiento a partir de los enfoques tecnológico, transaccional y contractual. A continuación mencionan las características de cada uno de los enfoques mencionados.



*Figura 3. Enfoques modelo ECR.* Elaborado por los Autores

**Modelo ECR visto desde la tesis.** La relación del modelo ECR con la tesis a desarrollar está orientada a que el Modelo será la guía para analizar y realizar un informe acerca de la competitividad de la industria láctea en Colombia por medio de las empresas: Alpina, Colanta y Alquería (líderes del mercado) con el fin de analizar como las decisiones operativas administrativas, y financieras han afectado o modificado la industria nacional, además de conocer si dichas decisiones fueron erradas, convenientes y eficiente en cada una de las empresas a evaluar.

**Modelo diamante competitivo de M. Porter.** El modelo Diamante Competitivo de Michael Porter permite entender la posición competitiva de una nación o región geográfica respecto a un patrón industrial, sectorial o global. Para ello, se pretende analizar las ventajas tradicionales de un país o región: la ubicación, cantidad de tierras, recursos naturales, mano de

obra y tamaño de la población local, la suma de los 5 factores determinan la oportunidad económica de una nación o industria. (12 manage).

Según Porter, la ventaja competitiva es el resultado de 4 factores relacionados e influenciados directa o indirectamente por el gobierno y el azar.

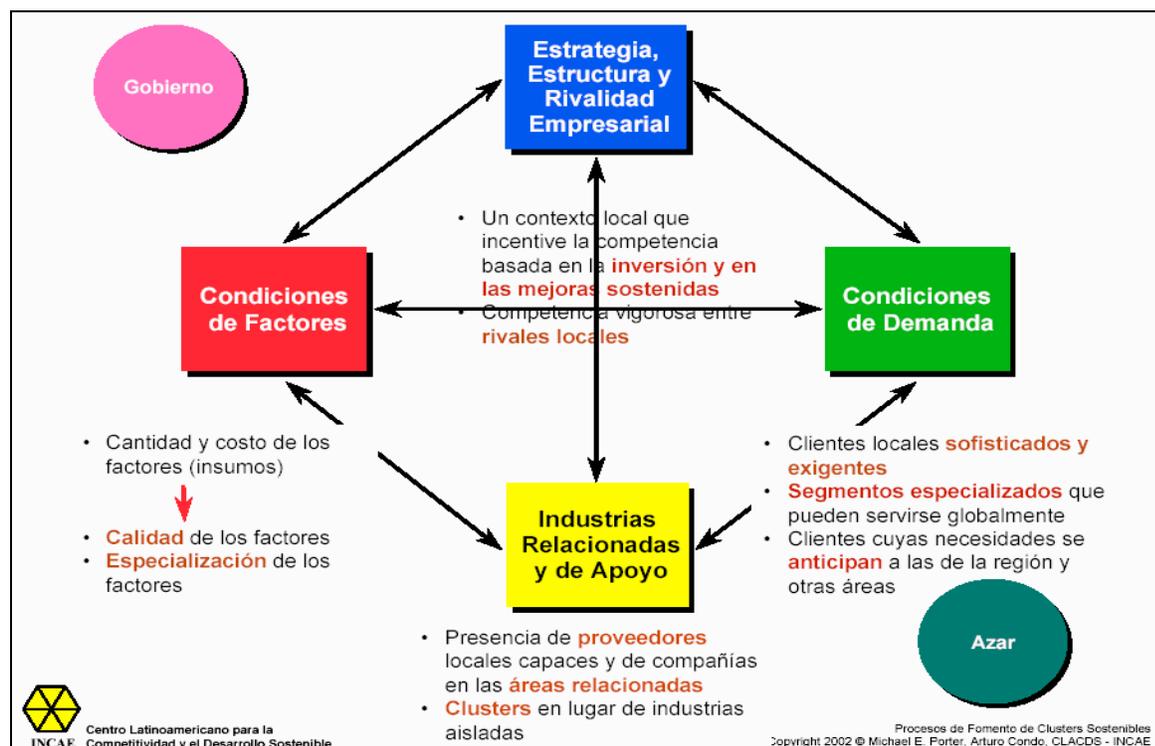


Figura 4. Factores ventaja competitiva. Datos obtenidos de (Porter, M., 2002)

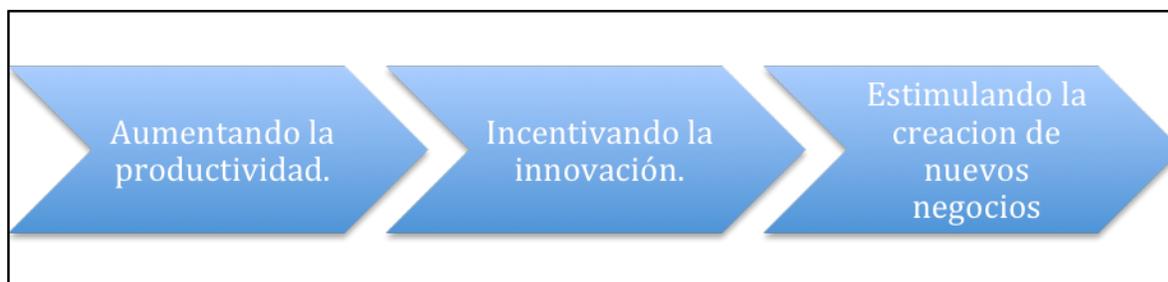
Los cuatro factores son:

- **La estrategia y rivalidad empresarial:** donde la competencia impulsa la innovación y la productividad empresarial como estrategia de sobrevivencia en un mundo global.
- **Condiciones de demanda:** factor influenciado por el grado de satisfacción de los clientes, los cuales día a día aumentan sus exigencias, de ahí que las empresas estén obligadas a mejorar constantemente la calidad de sus productos y procesos.
- **Industria relacionada y de apoyo:** la proximidad espacial facilita el intercambio de información y promueve el desarrollo común de ideas e innovación.

- **Condiciones de los factores:** los factores especializados implican una fuerte y constante inversión (músculo financiero), razón que los hace más difíciles de copiar, creando una ventaja competitiva.

El papel del gobierno en el modelo analizado es ser el actor controlador y desafiador de la industria, con el fin de aumentar su desempeño y promover la competencia justa para estimular a la demandas de productos especializados.

Además de determinar el modelo Diamante Competitivo, M. Porter (2002), define el término “racimo” (clústeres) como la interconexión entre proveedores, instituciones, industriales relacionadas, competidores y clientes que comparten la misma ubicación geográfica. Por lo tanto, los racimos son concentraciones geográficas de industrial relacionadas de proveedores especializados y de servicio además de instituciones asociadas en una ubicación en particular, dichos clústeres depende de la cantidad de recursos y capacidad productiva de la región, de ahí que los racimos puedan influir la competitividad de tres maneras:



*Figura 5. Influencia de los racimos en la competitividad.* Elaborada por los Autores

## 1.2 Marco Metodológico

El marco metodológico es desarrollado a partir del modelo ECR explicado anteriormente en el marco teórico, en donde se analiza y estudia la siguiente guía de trabajo:

1. Condiciones básicas de la industria: oferta (recursos, tecnológica, economía de escala y relación con otras industrias) y demanda (consumidores, tendencias, modas, sustitutos y complementarios).

2. Estructura del mercado: número de competidores, vendedores, distribuidores, condiciones de entrada y salida.

3. Conducta de las empresas: niveles de producción, precios, inversiones, publicidad y I+D+I.

4. Resultados de la industria: niveles de beneficios y eficiencia, calidad de productos y nivel de empleo.

5. Intervención del estado: regulación (precios, acceso y salida del mercado, servicios y políticas de competencias) e incentivos (política fiscal, entorno jurídico e institucional, política laboral y tecnológica).

Es importante resaltar que:

- Los puntos 2, 3 y 4 son influenciados por el punto 5.
- La metodología es aplicada a la industria lechera de Colombia a partir de las empresas ALPINA Productos Alimenticios S.A., ALQUERIA S.A. y la Cooperativa Lechera Antioqueña COLANTA LTDA.

### 1.3 Marco Conceptual

La finalidad del marco conceptual es darle a lector un glosario con los términos utilizados en el desarrollo del documento escrito.

**Tabla 1. Glosario**

<b>Palabra</b>	<b>Definición</b>
<b>Articulación</b>	Integración de varias actividades o individuos donde al menos uno de ellos tenga movimiento.
<b>Atomización</b>	Desintegración de una materia en fragmentos pequeños.
<b>Cadena de Valor</b>	Describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.
<b>Canales</b>	Se refiere a los diferentes canales de distribución de los productos de y medios por los que la empresa quiere llegar o darse a conocer a sus clientes.
<b>CNL</b>	Consejo Nacional Lácteo.
<b>CNLM</b>	Consejo Nacional de La Calidad de la Leche.
<b>Colonias extranjeras</b>	Personas de nacionalidad diferente a colombiana.
<b>Comensales</b>	Personas expertas en cocina que comen en una sola mesa.
<b>Encauzar</b>	Conducir un asunto o a una persona por el buen camino.
<b>ENSIN</b>	Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia.
<b>Eslabones</b>	Es cada uno de los anillos o elementos que forman la cadena.
<b>FNG</b>	Fondo Nacional del Ganado.
<b>Grados de dependencia</b>	Dependencias que tienen las empresas productoras con sus grupos de interés, mucha dependencia puede ser malo y que tal poder de negociación, una dependencia moderada o mínima permite a las empresas tener poder negociación y mejores resultados.
<b>Grandes superficies</b>	Es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño.
<b>Gremios</b>	Corporación de personas del mismo oficio o profesión, regida por estatutos especiales.

<b>Hatos</b>	Se refiere al conjunto de cabezas de ganado, como bueyes, vacas, ovejas, etc. En el mismo sentido, puede también referir a la hacienda de campo destinada a la cría de toda clase de dicho ganado.
<b>Hidrocoloides</b>	Son gomas de origen natural o vegetal que se utilizan en la segmentación de lácteos.
<b>ICSL</b>	Índice Compuesto del Sector Lácteo.
<b>ICTA</b>	Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos.
<b>Idoneidad</b>	Capacidad de ejecutar una tarea o actividad específica.
<b>Joint Venture</b>	Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas.
<b>MADR</b>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Pasteurización</b>	Proceso térmico realizado a líquidos (generalmente alimentos) con el objetivo de reducirlos agentes patógenos que puedan contener: bacterias, protozoos, mohos, levaduras, etc.
<b>Persona Jurídica</b>	Una empresa legal mente registrada.
<b>Persona natural</b>	Un individuo en particular.
<b>Poder adquisitivo</b>	Es la capacidad de comprar y/o adquirir bienes o servicios por un individuo o empresa.
<b>Porcicultura</b>	Cría de ganado porcino, es decir cerdos.
<b>Pymes</b>	Se refiere a la pequeña empresa.
<b>Ranking</b>	Lista o relación ordenada de cosas o personas con arreglo a un criterio determinado.
<b>Secreción</b>	Proceso por el que una célula o un ser vivo vierten al exterior sustancias de cualquier clase.
<b>Sectorial</b>	Referencia que se hace cuando se habla de varios sectores de la industria, gobierno, población, ambiental, etc.
<b>Superettes</b>	También llamados mini mercados, que se ubican en el canal de distribución minorista, de formato mixto, caja registradora, baja tecnología y de un espacio que oscila entre los 50 y 100 mts <sup>2</sup> .
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio.
<b>UNAGA</b>	Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas de Colombia.
<b>USP</b>	Unidad de Seguimiento de Precios.
<b>Valor diferenciado</b>	Beneficio ofrecido a los clientes de una empresa y que no es ofrecida por la competencia.
<b>Ventaja Competitiva</b>	Ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.
<b>Zootecnistas</b>	Profesional que estudia diversos parámetros para el mejor aprovechamiento de los animales domésticos y silvestres, pero siempre teniendo en cuenta el bienestar animal ante todo y si estos serán útiles al hombre con la finalidad de obtener el máximo, rendimiento, administrando los recursos adecuadamente bajo criterios de sostenibilidad.

Nota. Elaborado por los autores.

## 2. Condiciones Estructurales del Sector

Las condiciones estructurales del sector están directamente relacionadas con el comportamiento de la industria lechera a nivel nacional e internacional respecto a las condiciones de la oferta y demanda del mismo.

### 2.1 Análisis Nacional

La industria lechera nacional es impactada directamente por las condiciones de oferta, estructura del mercado, condiciones de la demanda, subsectores e intervención del Estado a partir de la siguiente estructura.

**Tabla 2. Estructura capítulo 2.1.1 Condiciones de Oferta**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b> 2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b> 2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> 2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
	4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquería 4.3 Resultados Estrategias Colanta	

Nota. Elaborada por los autores.

### 2.1.1 Condiciones de Oferta

Para el análisis de las condiciones de oferta, se estudiarán factores claves como: cuencas lecheras, modelo de producción y venta de leche cruda, relación con los stakeholders (proveedores y recurso humano) y tecnología implementada.

#### 2.1.1.1 Cuencas Lecheras

En Colombia, los procesadores lácteos proveen diferentes tipos de leche de acuerdo a la zona de su influencia, que con base en diferentes características y composiciones garantizan un rendimiento adecuado y permiten la producción de una amplia gama de productos derivados según la demanda de cada mercado.

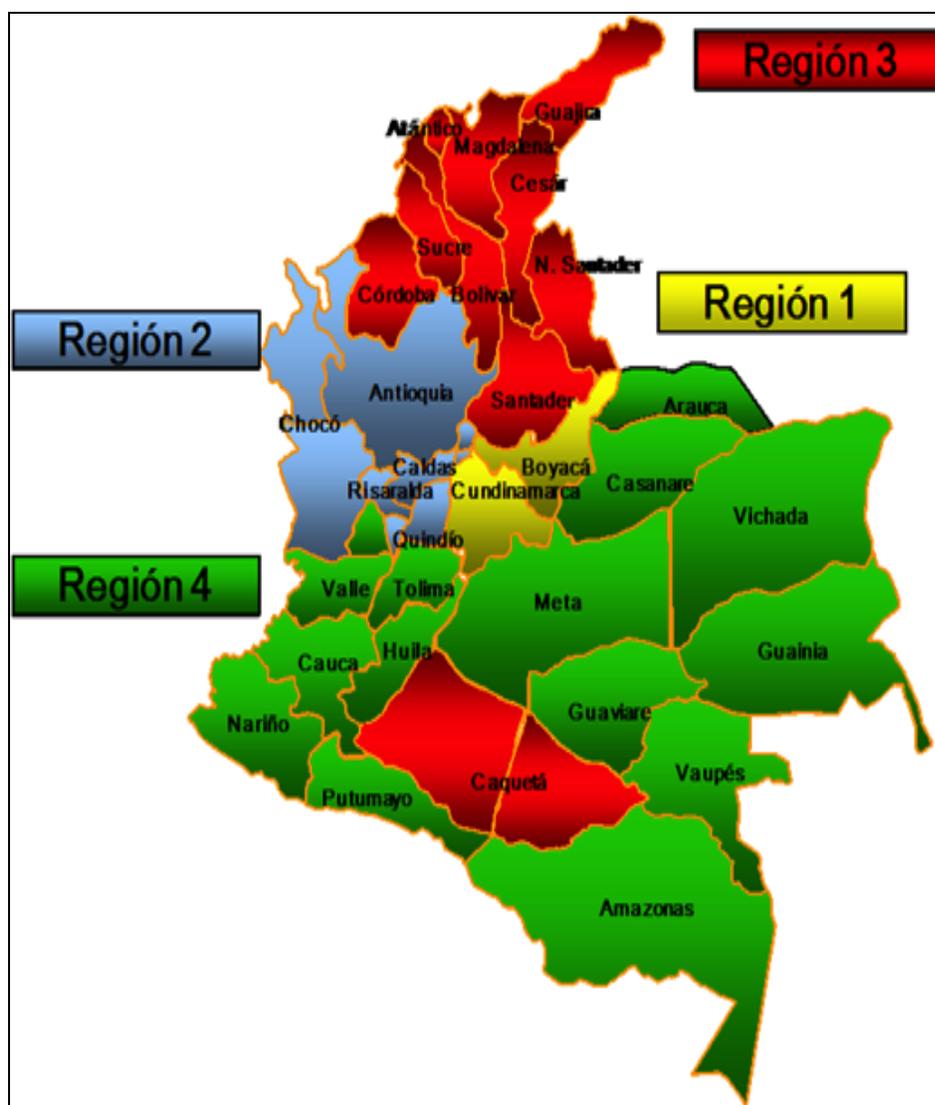


Figura 6. Cuencas lecheras por regiones. Datos obtenidos de (Fedegan, 2011)

En la región Caribe, Santanderes y Caquetá (Región 3), la leche producida registra unos niveles de proteínas superiores a los de sus competidores en el exterior; En cuanto al contenido de grasa, la región 3, supera los porcentajes evidenciados en Norte América y está alrededor de los niveles alcanzados en Suiza.

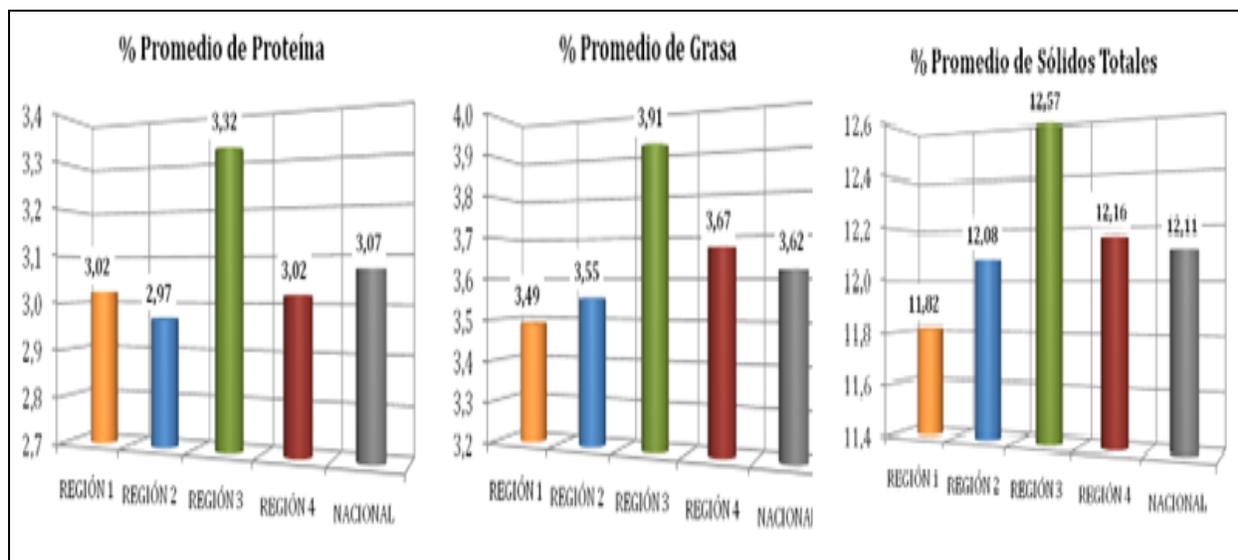


Figura 7. Calidad composición leche por región. Datos obtenidos de (Propais, 2013)

Como bien ha podido referirse la cadena de leche en su eslabón industrial presenta una serie de avances substanciales. Al respecto FEDEGAN y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); establecen que la producción lechera de Colombia tiene su asiento en cuatro regiones siguiendo su orden desde la que representa más valor a nivel nutricional hasta la de menor aporte nutricional:

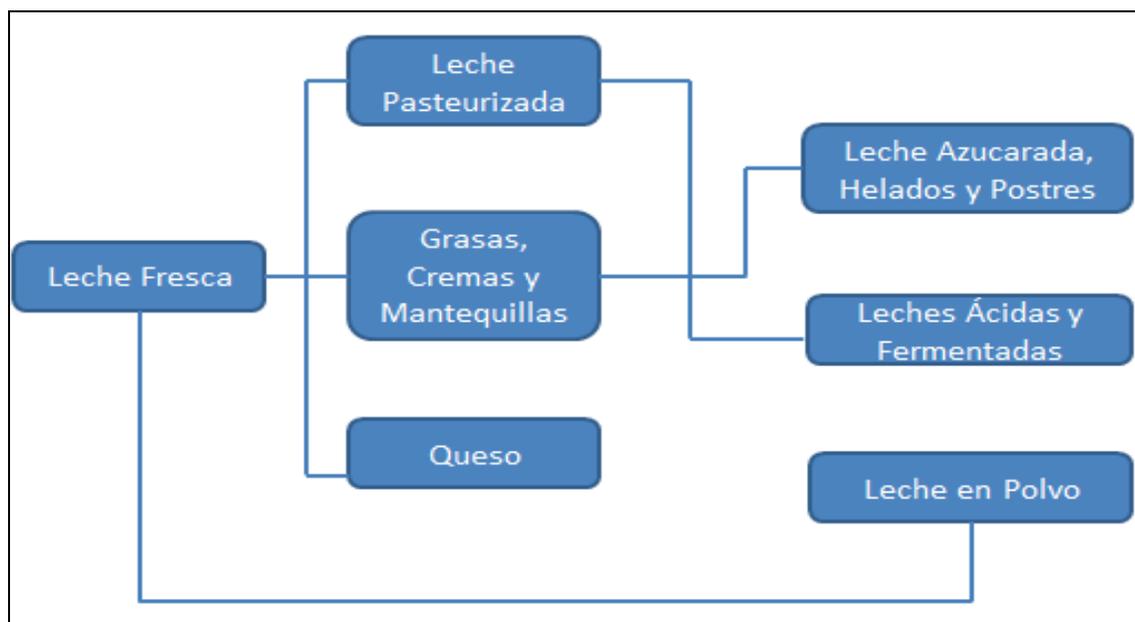
- Región Atlántica, conformada, en orden de importancia productiva, por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre, Bolívar, Caquetá y Santanderes.
- Región Occidental, conformada, en orden de importancia productiva por los departamentos de Antioquia, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.
- Región Central, conformada por los departamentos de Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá y Meta.

- Región Pacífica, conformada por los departamentos de Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo.

### **2.1.1.2 Modelo de Producción Leche Cruda.**

La actividad lechera en la última década fue creciente y sostenida, situación que “La Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC) atribuye a dos factores: Primero, la falta de rentabilidad de algunos sectores de la agricultura, que ha generado incrementos en el número de productores de leche; segundo, la violencia, que de alguna manera ha convertido la ganadería extensiva de carne en sistemas de doble propósito” (Departamento Nacional de Planeación, 2010,p.2).

La cadena láctea en Colombia está compuesta por dos eslabones principales, de acuerdo con el estudio de lácteos desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El primer eslabón comprende la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como : leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos.

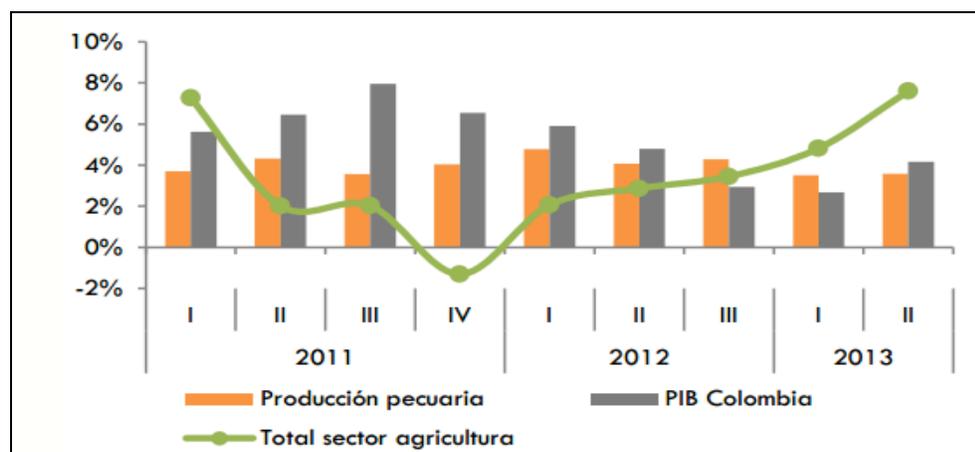


*Figura 8. Estructura simplificada de la cadena.* (Departamento Nacional de Planeación, 2010,p.4).

Sin embargo, ASOLECHE reconoce que la cadena láctea hoy es mucho más compleja. La cadena cuenta con un ambiente organizacional que está compuesto por instituciones de apoyo gubernamental, ministerios, instituciones gubernamentales y mixtas que brindan apoyo al sector agrario, laboratorios registrados, federaciones y asociaciones pertenecientes al sector. La cadena de la leche cuenta con seis eslabones que interactúan y se interrelacionan hasta llegar al consumidor final, a saber: proveedores, unidades productivas, acopio, industriales, comercialización y consumidores finales. Es de resaltar, que la comercialización incluye hipermercados, supermercados, tiendas especializadas, tiendas de barrio y plazas de mercado.

**Cifras.** El desempeño del sector lácteo en Colombia está directamente relacionado con la actividad pecuaria, que durante los últimos tres años tuvo un comportamiento positivo, si se le compara frente al total del sector agrícola, y describe una tendencia similar a la del producto interno bruto (PIB) colombiano. Hay que recordar que el reciente despegue del sector de la agricultura se debió en gran parte a la producción de café.

(Aktiva, 2013)



**Figura 9. Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs. PIB Colombia y total sector agrícola.** Datos obtenidos de (DANE, 2012)

Según FEDEGAN, Colombia es el productor número 21 de leche a nivel mundial y el cuarto en América Latina. En 2013 Colombia produjo alrededor de 6.617 millones litros de leche, de los cuales aproximadamente el 10% fueron procesados en finca, el 8% fueron de autoconsumo, el 45% en acopio formal y 37% en sector informal. Igualmente el 36% correspondieron a lechería especializada y 64% a doble Propósito.

La Unión Europea produce más de 140.000 millones de litros de leche y Estados Unidos más de 80.000 millones de litros. En Colombia se producen aproximadamente 5,2 litros de leche por vaca al día, en la Unión Europea, 21,4 y en Estados Unidos, 35,5 litros. Es evidente que la productividad es mucho mayor en esos países que en Colombia. (Aktiva, 2013)

Estas diferencias en productividad se observan mejor si se compara la producción de acuerdo al número de cabezas de ganado dedicados a producir leche. Mientras que Colombia con 7,4 millones de vacas dedicadas a la producción de leche se obtiene un poco más de 6.300 millones de litros, Estados Unidos con 9,1 millones de cabezas de ganado dedicadas a la producción de leche, unos 1,7 millones de cabezas más, produce 13 veces lo que produce Colombia. Existe una dificultad al momento de medir el comportamiento de este sector. Como lo comenta una reciente investigación llevada a cabo por Fedesarrollo, varios de los productores entrevistados no llevan registro de todos los costos del proceso productivo, por lo cual en algunos casos no reportaron información. Esta situación coincide con lo señalado por Fedegan en torno a que muchos productores, particularmente aquellos más pequeños, no manejan cuentas o costos de producción. (Aktiva, 2013)

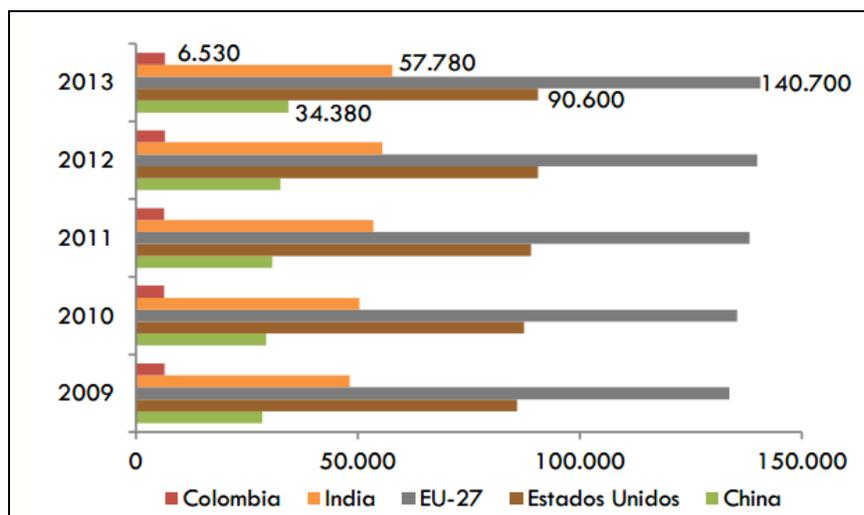


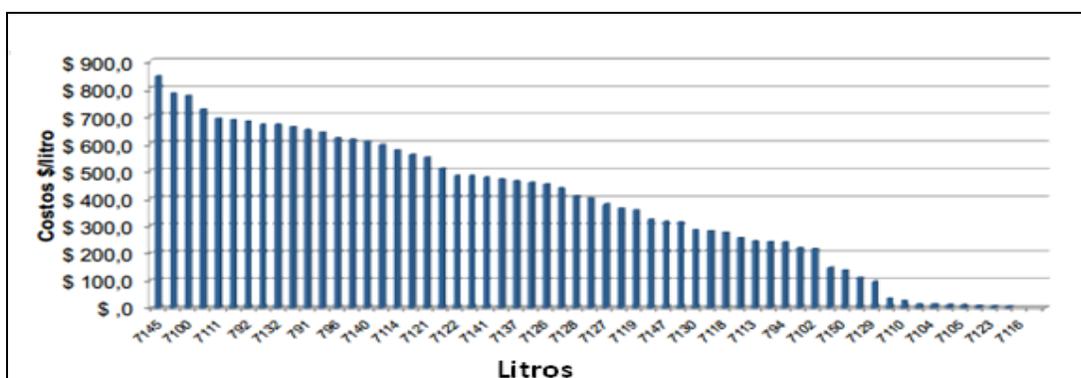
Figura 10. Producción mundial de leche. Millones de litros. (Fedegan, 2013)

A grandes rasgos, la estructura de costos que menor variación tiene se encuentra en la región de Antioquia dado que es más preponderante la participación que corresponde a los insumos que son un 79% del total, en especial aquellos relacionados con la actividad de ordeño, mientras que otras regiones como Nariño y Cundinamarca es la mano de obra la que tiene mayor participación con un 50%. Para el caso de Cundinamarca, dicho porcentaje se debe al cambio del

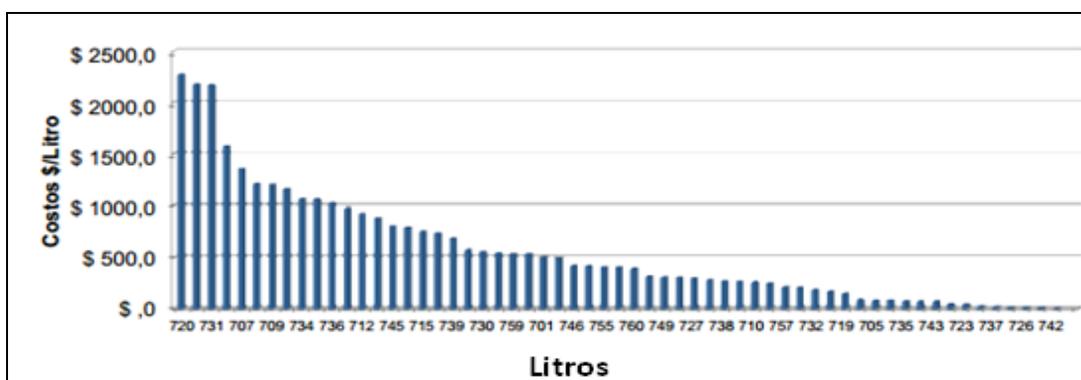
uso del suelo hacia actividades urbanas, lo que ha encarecido el valor de la tierra, desestimulando las actividades agropecuarias, generando escasez de mano de obra para estas actividades y por ende, un incremento en el valor de la mano de obra para las labores agrícolas. (Aktiva, 2013)

**Estructura de Costos.** Es muy difícil predecir el costo de producción exacto en cada ciclo y para cada empresa, no obstante, Fedesarrollo realizó un estudio en 2012 para determinar el costo de producción de doce productos agropecuarios, incluyendo la leche. La herramienta utilizada fueron 150 encuestas en los departamentos de Antioquia, Nariño, Cundinamarca y Boyacá. Los resultados fueron:

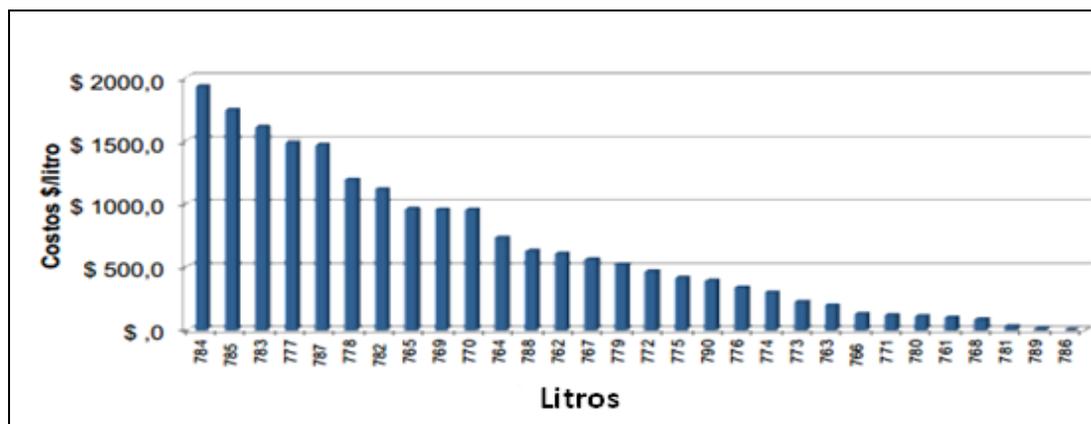
De acuerdo con los resultados obtenidos del trabajo de campo, las estructuras de costos de producción de leche por finca calculadas para los departamentos analizados (Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y Nariño), muestran diferencias importantes en los costos totales y en las participaciones de los distintos factores de producción. Siendo en promedio los costos de producción de Nariño superiores a los de los demás departamentos.



**Figura 11. Leche - costos totales de producción de leche por departamentos, Antioquia (\$/litros).** Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)



**Figura 12. Leche - costos totales de producción de leche por departamentos, Cundinamarca - Boyacá (\$/litros).** Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)



*Figura 13. Leche - costos totales de producción de leche por departamentos, Nariño (\$/litros). Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)*

Así mismo, es importante destacar la alta variabilidad de los resultados en los tres departamentos, la cual se constituye en una de las más altas de los productos analizados. Una posible explicación a lo anterior, se debe a que varios de los productores entrevistados no llevan registro de todos los costos del proceso productivo, por lo cual en algunos casos no reportaron información. Esta situación coincide con lo señalado por Fedegan en torno a que muchos productores, particularmente aquellos más pequeños, no manejan cuentas o costos de producción. Incluso, el propio gremio siendo consciente de esta dificultad, ha ido avanzando en la difusión e implementación de la herramienta Emprendegan para que los productores empiecen a llevar los registros de costos de manera sistemática y ordenada.

**Tabla 3. Entrevista ANALAC**

¿Tienen información acerca de los costos de producción?	Consideraciones de la estructura de costos
<p>ANALAC construyó una estructura de costos desde hace aproximadamente 10 años. Entre los años 2002-2006 hubo unos cambios técnicos que afectaron considerablemente la composición de las estructuras.</p>	<p>A través de la Resolución 17 de 2012, se establece el sistema de pagos de la leche cruda al proveedor. Dicho pago se basará en la calidad composicional e higiénica encontrados en un litro de leche cruda, teniendo en cuenta la cantidad de gramos de sólidos totales, proteína y grasa. Este nuevo sistema de pagos puede afectar la estructura de costos de producción.</p>
Algunas observaciones del gremio, dada su experiencia en la recolección de la información	¿Se puede conocer la distribución de la población productora en el territorio nacional?
<p>Los núcleos principales de producción de leche especializada en el país están en Antioquia, Cundinamarca y Nariño.</p> <p>Es recomendable indagar por las cantidades y no los precios de los insumos utilizados en la producción. La información de los precios se puede obtener en los almacenes de insumo.</p>	<p>Esta información no está disponible en ANALAC.</p>

Nota. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

**Estructuras de costos de producción por finca.** En cuanto a los pesos relativos de la estructura de costos por finca, la participación de los diferentes ítems varía por departamento. En Antioquia, la mayor participación corresponde a los insumos (79,5%), dicha participación obedece a los altos precios de los insumos y a una mayor utilización de éstos. Por su parte, en Nariño y Cundinamarca-Boyacá la mano de obra representa algo más del 50% de los costos de producción por finca. Para el caso de Cundinamarca-Boyacá, dicho porcentaje se debe al cambio del uso del suelo hacia actividades urbanas, lo que ha encarecido el valor de la tierra, desestimulado las actividades agropecuarias, generado escasez de mano de obra para estas actividades y, por ende, un incremento en el valor de la mano de obra para las labores agrícolas (Grupo focal de Mosquera, 2013)

**Tabla 4. Leche – costo de producción por finca, Antioquia (\$/litros)**

	Maquinaria	Insumos	Nómina	Indirectos	Total
Promedio	\$1	\$412	\$89	\$18,80	\$519
Participación	0,1%	79,5%	16,9%	3,6%	
Coef. Var.	50%	52%	58%	104%	

Nota: Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 5. Leche – costo de producción por finca, Cundinamarca - Boyacá (\$/litros)**

	Maquinaria	Insumos	Mano de obra	Nómina	Indirectos	Total
Promedio	\$54	\$231	\$236	\$282	\$216,61	\$966
Participación	5,6%	24,0%	24,4%	29,2%	22,4%	
Coef. Var.	105%	81%	121%	64%	143%	

Nota: Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 6. Leche – costo de producción por finca, Nariño (\$/litros)**

	Maquinaria	Insumos	Mano de obra	Nómina	Indirectos	Total
Promedio	\$6	\$96	\$475	\$267	\$165,85	\$1.004
Participación	0,6%	9,6%	47,3%	26,6%	16,5%	
Coef. Var.	115%	83%	95%	68%	138%	

Nota: Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Estructuras de costos de producción por actividad.** En la siguiente tabla se reporta los costos de producción por actividad obtenidos de la prueba piloto. Como se puede observar, Nariño presenta los mayores valores (\$1.200 por litro de leche), mientras que Antioquia los menores (\$563 por litro). Si bien los costos directos en los cuatro departamentos analizados superan el 80% de los costos totales, la participación de las actividades que jalonan los resultados varía por departamento; siendo ordeño la que tiene la mayor participación, al representar el 61,1% en Antioquia, el 37% en Cundinamarca-Boyacá y el 39,4% en Nariño. En contraste, sanidad registra la menor participación al ser menor al 1% en los cuatro departamentos.

Otro elemento importante que se debe considerar es la variabilidad entre los costos reportados para las diferentes actividades de la producción de leche.

**Tabla 7. Leche - costo de producción por actividad (\$/litro)**

Actividad	Antioquia		Cundinamarca - Boyacá		Nariño	
	Total (\$)	Part. (%)	Total (\$)	Part. (%)	Total (\$)	Part. (%)
Ordeño	\$ 344	61,1%	\$ 433	37,0%	\$ 473	39,4%
Sanidad	\$ 1	0,2%	\$ 14	1,2%	\$ 12	1,0%
Manejo hato	\$ 27	4,9%	\$ 127	10,8%	\$ 226	18,8%
Manejo praderas	\$ 82	14,6%	\$ 97	8,3%	\$ 53	4,4%
Otras labores					\$ 3	0,2%
Nómina	\$ 89	15,8%	\$ 282	24,1%	\$ 267	22,3%
<b>Costos directos (1)</b>	<b>\$ 544</b>	<b>96,7%</b>	<b>\$ 953</b>	<b>81,5%</b>	<b>\$ 1.034</b>	<b>86,2%</b>
<b>Costos indirectos (2)</b>	<b>\$ 19</b>	<b>3,3%</b>	<b>\$ 217</b>	<b>18,5%</b>	<b>\$ 166</b>	<b>13,8%</b>
<b>Costo total (1+2)</b>	<b>\$ 563</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 1.170</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 1.200</b>	<b>100,0%</b>

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

Como se puede observar, existe una diferencia considerable en los coeficientes de variación reportados, principalmente en Cundinamarca-Boyacá, los cuales son muy superiores, particularmente en la maquinaria empleada en el ordeño, los insumos empleados en sanidad y la mano de obra empleada en el manejo del hato.

Lo anterior refleja una gran variabilidad en los costos de producción de los diferentes productores encuestados. Esta variabilidad puede deberse a los problemas anteriormente mencionados, en torno a la no contabilización de varios costos asociados al proceso productivo en estas labores por parte de algunos productores. Prueba de esto es, por ejemplo, una afirmación de un asistente al grupo focal de Mosquera, el cual señala que “No hay cultura de registro en finca y estas se manejan como tiendas con un flujo de entrada y salida, pero no hay una concepción de empresa que permitan una optimización de la producción”. Así mismo, en el mismo grupo focal resaltaron el hecho de que no existe una estructura común y oficial para los costos de producción de la leche, y que es necesario establecer criterios comunes en las estructuras de costos para tener información más confiable sobre el sector y tomar decisiones más acertadas.

En el caso de Antioquia, la variabilidad no es tan alta en ninguno de los tres factores de producción. Así mismo, evidencia que la mayor parte de los costos de producción se concentra en los insumos, particularmente aquellos relacionados con la actividad de ordeño. Estos resultados son consistentes con las estructuras de costos levantadas en los grupos focales de San

Pedro de los Milagros y Mosquera, los cuales señalaron que buena parte de los costos se concentraban en este rubro.

**Tabla 8. Leche - costo de producción por actividad. Maquinaria. Antioquia (\$/litro).**

Actividad	Maquinaria				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$ 0,1	\$ 0,5	\$ 0,8	\$ 0,2	43,6%
Manejo praderas	\$ 0,0	\$ 0,2	\$ 0,3	\$ 0,1	63,8%
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$ 0,7</b>			
		0,1%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 9. Leche - costo de producción por actividad. Insumo. Antioquia (\$/litro).**

Actividad	Insumos				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$ 16	\$ 338	\$ 776	\$ 186	55,0%
Sanidad	\$ 0,2	\$ 1	\$ 2	\$ 0	24,0%
Manejo hato	\$ 5	\$ 27	\$ 105	\$ 23	85,3%
Manejo praderas	\$ 0,4	\$ 82	\$ 409	\$ 74	90,3%
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$ 454</b>			
		83,4%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 10. Leche - costo de producción por actividad. Mano de obra. Antioquia (\$/litro).**

Actividad	Mano de obra				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Nómina	\$7	\$89	\$230	\$52	58,4%
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$ 89</b>			
		16,5%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 11. Leche - costo de producción por actividad. Maquinaria. Cundinamarca - Boyacá (\$/litro).**

Actividad	Maquinaria				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$0,03	\$ 1	\$4	\$1	160,7%
Manejo praderas	\$0,1	\$62	\$286	\$68	109,5%
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$63</b>			
		6,6%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 12. Leche - costo de producción por actividad. Insumo. Cundinamarca - Boyacá (\$/litro).**

Actividad	Insumos				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$0,1	\$163	\$882	\$196	120,1%
Sanidad	\$0,1	\$11	\$55	\$14	135,2%
Manejo hato	\$0,3	\$64	\$247	\$62	98,1%
Manejo praderas	\$0,2	\$24	\$109	\$25	105,7%
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$262</b>			
		27,4%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 13. Leche - costo de producción por actividad. Mano de obra. Cundinamarca - Boyacá (\$/litro).**

Actividad	Mano de obra				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$3	\$269	\$1.000	\$254	94,5%
Sanidad	\$0,04	\$4	\$23	\$5	124,7%
Manejo hato	\$0,1	\$63	\$315	\$87	138,6%
Manejo praderas	\$0,2	\$11	\$47	\$12	100,3%
Nómina		\$282			
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$629</b>			
		66,0%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 14. Leche - costo de producción por actividad. Maquinaria. Nariño (\$/litro).**

Actividad	Maquinaria				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Manejo praderas	\$4	\$9	\$14	\$7	72,9%
<b>Costos directos</b>		<b>\$9</b>			
		0,9%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 15. Leche - costo de producción por actividad. Insumo. Nariño (\$/litro).**

Actividad	Insumos				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$ 0,4	\$ 136	\$ 1.157	\$ 267	197%
Sanidad	\$ 0,3	\$ 7	\$ 20	\$ 5	75%
Manejo hato	\$ 1	\$ 45	\$ 237	\$ 55	122%
Manejo praderas	\$ 0,2	\$ 18	\$ 74	\$ 21	115%
Otras labores	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 1	35%
<b>Costos directos</b>		<b>\$ 206</b>			
		19,9%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 16. Leche - costo de producción por actividad. Mano de obra. Nariño (\$/litro).**

Actividad	Mano de obra				
	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv Est	Coef de Var
Ordeño	\$ 45	\$ 337	\$ 997	\$ 248	73,5%
Sanidad	\$ 0,1	\$ 5	\$ 20	\$ 5	105,7%
Manejo hato	\$ 1	\$ 181	\$ 499	\$ 162	89,5%
Manejo praderas	\$ 1	\$ 26	\$ 80	\$ 28	106,3%
Nómina		\$ 267			
<b>Costos directos</b>		<b>\$ 816</b>			
		78,9%			

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Estructuras de costos de producción por labor.** Por último, las tres tablas subsiguientes, presentan las participaciones de las diferentes labores en cada una de las actividades de producción.

Tabla 17. Leche Antioquia – costo de producción por labores.

Actividad	Labor	Maquinaria	Insumos	Total
Ordeño	Ordeño	0,1%	0,2%	0,3%
	Suministro alimento concentrado		61,9%	61,9%
	Suministro pasto de corte		33,8%	33,8%
	Aseo equipo y sala ordeño		2,8%	2,8%
	Desinfectantes		0,9%	0,9%
	Antimástiticos		0,4%	0,4%
	<b>Total</b>		<b>0,1%</b>	<b>99,9%</b>
Sanidad	Vacunas aftosa		20,8%	20,8%
	Otras vacunas		45,7%	45,7%
	Vermifugos		27,3%	27,3%
	Antiinflamatorios		0,8%	0,8%
	Hormonas		3,8%	3,8%
	Analgésicos		1,6%	1,6%
	<b>Total</b>		<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
Manejo Hato	Inseminación artificial		15,0%	15,0%
	Suministro de sales minerales		75,1%	75,1%
	Limpieza establo/comederos		9,9%	9,9%
	<b>Total</b>		<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
Manejo Praderas	Cincelada	0,1%		0,1%
	Enmienda		19,0%	19,0%
	Fertilización		71,2%	71,2%
	Control malezas		0,7%	0,7%
	Control plagas		4,4%	4,4%
	Control enfermedades		4,5%	4,5%
	<b>Total</b>		<b>0,1%</b>	<b>99,9%</b>

Nota: Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 18. Leche Cundinamarca - Boyacá – costo de producción por labores**

Actividad	Labor	Maquinaria	Mano de obra		Insumos	Total
			Rem.	No Rem.		
Ordeño	Ordeño	0,01%	10,6%	10,6%		21,2%
	Suministro alimento concentrado		3,2%	14,6%	15,1%	32,9%
	Suministro pasto de corte	2,0%	5,9%	0,5%	15,6%	24,0%
	Aseo equipo y sala ordeño		1,3%	2,8%	0,1%	4,2%
	Desinfectantes		1,3%	9,1%	0,5%	11,0%
	Antimástíticos		1,0%	5,1%	0,7%	6,8%
	<b>Total</b>		<b>2,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>42,7%</b>	<b>32,0%</b>
Sanidad	Vacunas aftosa		1,9%	1,1%	2,3%	5,3%
	Otras vacunas		0,2%	0,3%	1,6%	2,1%
	Vermifugos		1,0%	5,9%	48,0%	55,0%
	Antiinflamatorios				0,0%	0,0%
	Hormonas				5,8%	5,8%
	Analgésicos		1,5%	0,0%	30,3%	31,8%
	<b>Total</b>		<b>0,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>88,0%</b>
Manejo Hato	Inseminación artificial		0,2%	0,1%	1,6%	1,9%
	Suministro de sales minerales		1,9%	3,9%	31,8%	37,6%
	Movilización animales potreros		4,0%	38,1%		42,1%
	Limpieza establo/comederos		3,1%	15,2%	0,0%	18,4%
	<b>Total</b>			<b>9,2%</b>	<b>57,3%</b>	<b>33,5%</b>
Manejo Praderas	Cincelada	11,1%				11,1%
	Riego	42,9%	1,2%	2,1%		46,2%
	Mantenimiento cercas		0,3%	0,9%	7,2%	8,4%
	Fertilización		0,3%	6,7%	8,7%	15,7%
	Control malezas		0,3%	2,9%	7,7%	10,9%
	Control plagas		0,7%	2,3%	3,9%	6,9%
	Control enfermedades		0,0%	0,0%	0,7%	0,7%
	<b>Total</b>		<b>54,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>14,9%</b>	<b>28,3%</b>

Nota: Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 19. Leche Nariño – costo de producción por labores**

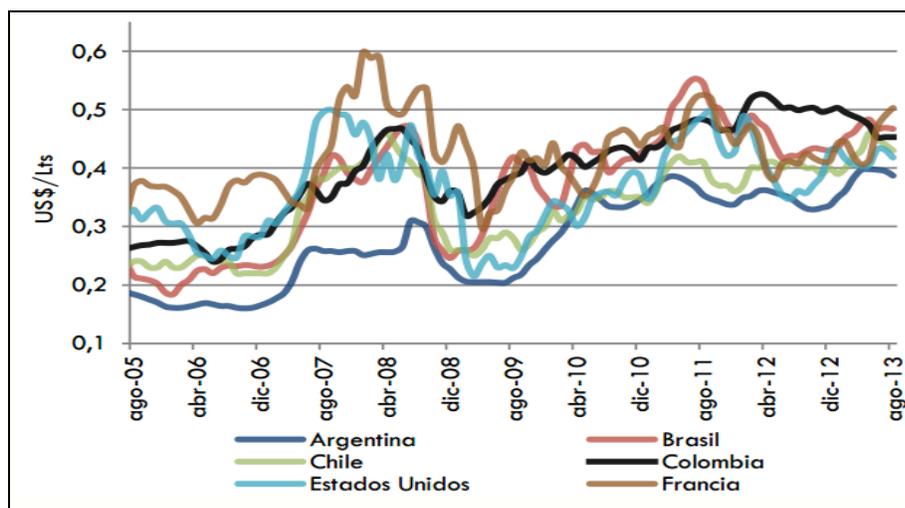
Actividad	Labor	Maquinaria	Mano de obra		Insumos	Total
			Rem.	No Rem.		
Ordeño	Ordeño	0,003%	16,4%	16,4%		32,7%
	Suministro alimento concentrado		4,9%	10,4%	17,1%	32,3%
	Suministro pasto de corte		8,2%	4,5%		12,7%
	Aseo equipo y sala ordeño		4,5%	9,7%	0,3%	14,5%
	Desinfectantes		2,3%	4,0%	0,2%	6,5%
	Antimástíticos		0,2%	0,6%	0,5%	1,3%
	<b>Total</b>		<b>0,003%</b>	<b>36,4%</b>	<b>45,5%</b>	<b>18,1%</b>
Sanidad	Vacunas aftosa		0,2%	1,2%	1,2%	2,6%
	Otras vacunas			1,5%	6,6%	8,0%
	Vermifugos		1,0%	35,8%	9,6%	46,4%
	Antinflamatorios		0,1%	2,3%	26,7%	29,1%
	Hormonas		1,2%	4,0%	3,0%	8,2%
	Analgésicos		0,1%	3,5%	2,0%	5,6%
	<b>Total</b>			<b>2,7%</b>	<b>48,3%</b>	<b>49,1%</b>
Manejo Hato	Inseminación artificial		0,2%	0,0%	1,9%	2,2%
	Suministro de sales minerales		7,9%	14,4%	25,6%	47,9%
	Movilización animales potreros		16,8%	18,4%		35,2%
	Limpieza establo/comederos		3,9%	10,4%	0,4%	14,7%
	<b>Total</b>			<b>28,8%</b>	<b>43,2%</b>	<b>27,9%</b>
Manejo Praderas	Cinzelada		4,1%	4,7%		8,8%
	Riego			5,4%		5,4%
	Mantenimiento cercas		1,9%	6,2%	4,9%	13,0%
	Enmienda		0,5%	3,4%	0,8%	4,6%
	Fertilización		2,4%	4,5%	4,5%	11,4%
	Control malezas	1,6%	3,4%	30,2%	3,3%	38,5%
	Control plagas		6,8%	6,3%	3,5%	16,6%
	Control enfermedades		1,4%		0,2%	1,7%
<b>Total</b>		<b>1,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>60,8%</b>	<b>17,2%</b>	<b>100,0%</b>

*Nota:* Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

**Oferta.** Es importante recalcar el destino de la leche producida a nivel nacional; según la Encuesta Nacional Agropecuaria del DANE, en 2012 las ventas se concentraron principalmente en la industria nacional al venderle alrededor del 62,8%, seguido por un 32,6% a los intermediarios y el resto a otros destinos. (Aktiva, 2013)

Las empresas productoras de leche han tenido que afrontar una seria competencia internacional, en especial en productos denominados lacto sueros y leche en polvo que durante 2012 alcanzó a sobrepasar el 100%.

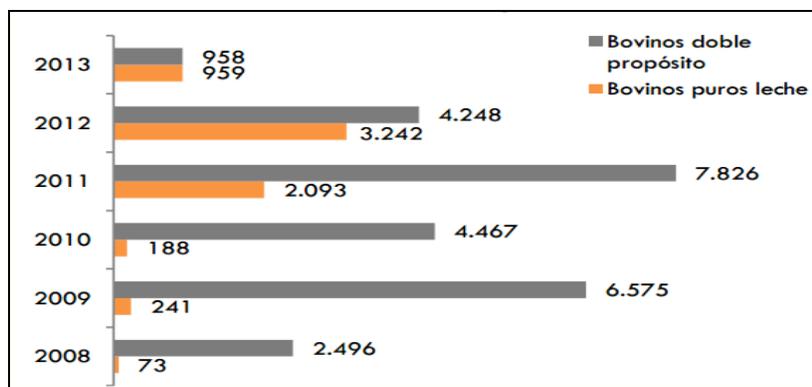
La situación en términos de competitividad que estimula las importaciones se puede observar en la trayectoria de los precios que son pagados a los ganaderos por la leche cruda. En la siguiente figura se observa que la tendencia de los precios en los países de referencia va en aumento desde 2005 y destaca el hecho del valor que es pagado en países como Argentina, Estados Unidos y Chile durante de 2012 mientras que Colombia solo es superado en algunas ocasiones por Francia y Brasil. Bajo estas condiciones es de esperar que los productos provenientes de países pertenecientes al Mercado Común del Sur (Mercosur) sigan compitiendo fuertemente tanto al sector productor de leche como a la industria adyacente. (Aktiva,2013).



**Figura 14. Precio pagado al ganadero países referentes US \$/Lt.** Datos obtenidos de (Fedesarrollo, 2012)

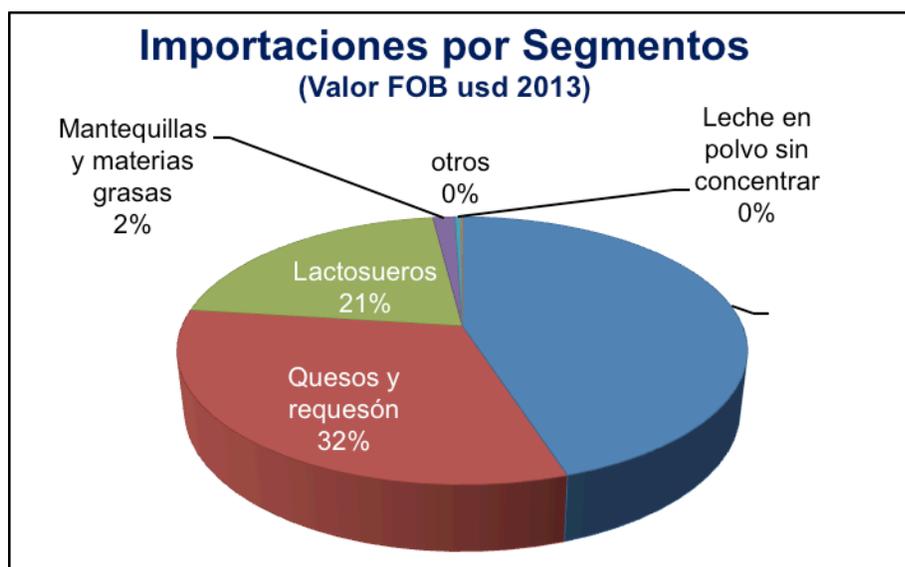
Por otra parte, el desempeño de crédito para el sector en este año parece que no va superar ni el monto ni el número de operaciones del año anterior tanto para bovinos que son exclusivos para la producción de leche como los de doble propósito, como se puede observar en la siguiente gráfica, donde las cabezas destinadas exclusivamente para la producción de leche son inferiores a los animales de doble propósito y esto también se aprecia en los montos desembolsados vía líneas Finagro a lo largo de los últimos cinco años.

Para la mayoría de estas operaciones los recursos se destinaron a la adquisición de animales (95%) y el resto en ampliar e invertir materias primas o unidades productivas. (Aktiva, 2013)



**Figura 15. Total crédito agropecuario FINAGRO para bovinos solo para leche y doble propósito. En millones de pesos. Datos obtenidos de (Finagro, 2013)**

**Importaciones.** Analizando el comportamiento de las importaciones de lácteos entre 2012 y 2013, se presenta una disminución en las importaciones del 54% y se refleja un cambio en su composición debido a que en el primer año la leche en polvo concentrada representaba el 81% del mercado y en 2013 paso a ser del 45%, lo que en representó una disminución de 75 puntos porcentuales, no obstante sigue siendo el producto más importado, mientras que productos como los lactosueros y quesos y requesón que sumaban una participación del 18%, pasaron a tener el 53% de participación.



**Figura 16. Importaciones colombianas del sector lechero. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)**

**Tabla 20. Importaciones Colombianas del Sector Lácteo**

	2010	2011	2012	2013
Productos Lácteos (Ton)	5,604	14,781	33,659	16,545
Equiv. en Litros de Leche Fresca (Miles)	11,737	75,958	203,685	79,456

*Nota.* Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

De los productos lácteos que son importados el lactosuero está en primer lugar con el 52% del total de importaciones de productos lácteos seguido por las leches en polvo y demás concentradas con un 45% las importaciones en general del año 2013 con respecto al 2012 disminuyeron en un 51%

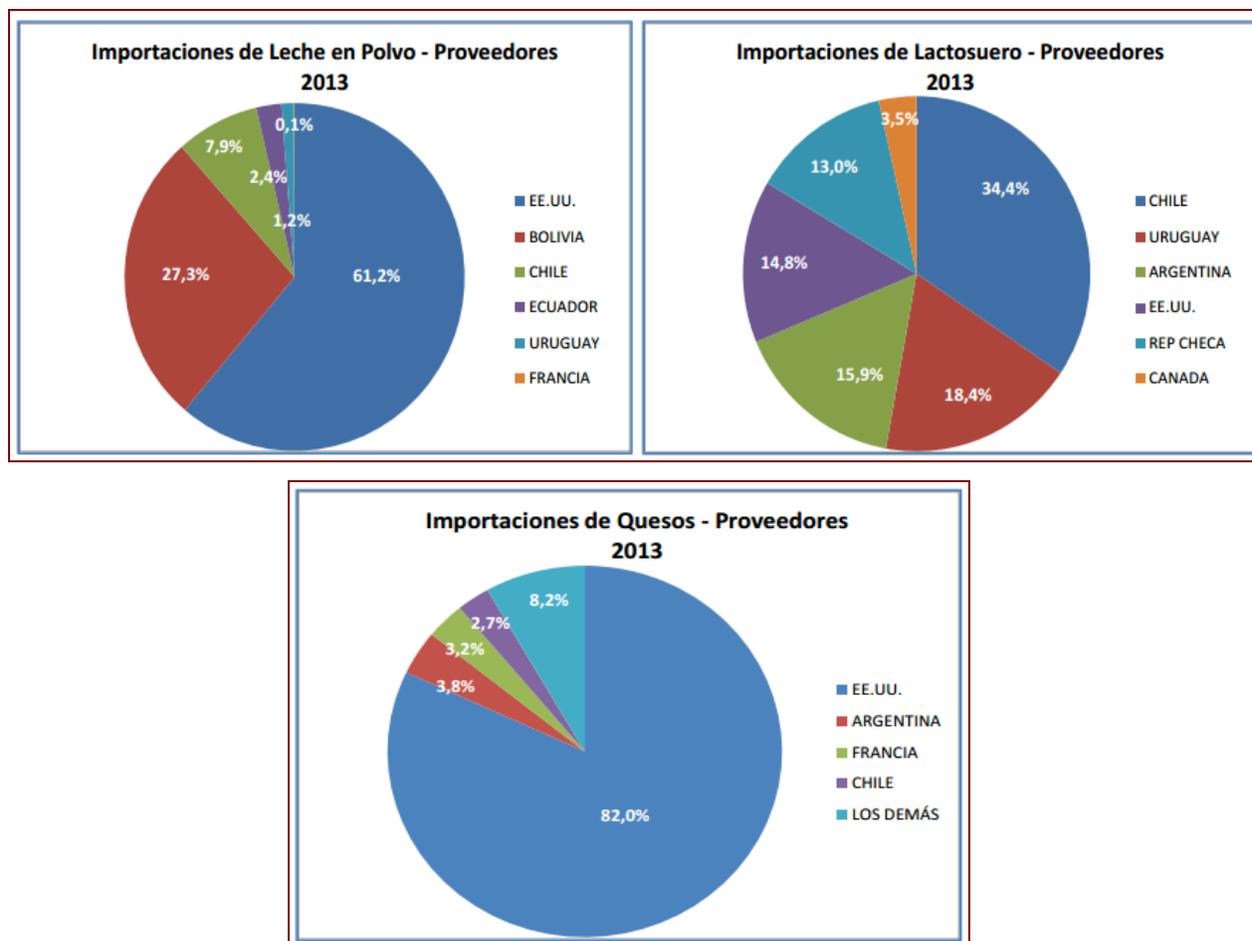
**Tabla 21. Productos - Cifras en toneladas**

Productos	2010	2011	2012	2013	Variación 2013/2012
Leches en polvo y demás concentradas	269	8,043	22,847	6,358	-72%
Yogurt - leches Ácidas	8	14	122	58	-53%
Quesos	620	906	1,459	2,53	73%
Leche líquida	556	449	748	99	-87%
Mantequillas	4	2	69	166	140%
Lactosueros	4,147	5,367	8,414	7,335	-13%

*Nota.* Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

**Principales países de importación de productos lácteos.** Desde Estados Unidos llegaron a Colombia el 54% de las importaciones de lácteos en 2013, los países de la CAN con el 15%: Bolivia pasó a ser el país de la comunidad desde donde más ingresaron estos productos, mientras que Ecuador que había sido un gran proveedor para el sector, y desde donde se registraron importaciones por USD 17,5 millones en 2012, pasó en este último año a USD 0,9 millones, una caída del 95%.

Chile, el tercer proveedor de lácteos más importante para Colombia en 2013 se incrementó las importaciones en 1.145% en los últimos 6 años, al igual que desde Estados Unidos (315%) y la CAN (32%). Por otra parte, las importaciones realizadas desde la Unión Europea en 2013 fueron de USD 3,9 millones, 184% más que en 2012.



*Figura 17. Importaciones.* Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)

Las importaciones de leche, yogur, lactosuero, mantequilla y quesos en el periodo ene-feb 2014 sumaron 2.251 toneladas, en términos de valor FOB sumaron USD 6.817.814 que comparado con el periodo del año anterior registró una reducción del 41,2%. El principal origen de importación de productos lácteos es Estados Unidos, del cual se importaron 633,3 toneladas representadas en 2.987.328, seguido de Chile, importaron 575 toneladas representadas en 851.574. el producto con mayor participación en compras fue el lactosuero con importaciones de 1.273 toneladas. Por otro lado cabe destacar que en el periodo ene– feb se abrió nuevo mercado con Australia del cual se hicieron compras de queso (100 kilos, equivalentes a USD 577). (Fedegan, 2013)

### ***2.1.1.3 Modelo de venta de la leche cruda.***

Para la leche cruda el Gobierno Nacional expidió los requisitos para su comercialización autorizando expendio de manera ambulante. Para ello, los comercializadores de leche cruda deben inscribirse ante la autoridad sanitaria.

Esta medida se tomó teniendo en cuenta que, de acuerdo con la información del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia produjo en 2010 diariamente, en promedio, 17.2 millones de litros de leche. Del volumen total producido, la industria láctea procesa el 41%, mientras que el 59% restante va a la comercialización a través de intermediarios, procesamiento en finca, autoconsumo y otros usos.

Así mismo, según la encuesta “Situación Nutricional en Colombia”, (ENSIN – 2010), el 48,7% de la población consume leche diariamente. Además se considera un alimento prioritario para el país en la mejora del estado nutricional por lo cual su inocuidad debe ser garantizada durante toda la cadena alimentaria. Igualmente, se tuvieron en cuenta las experiencias de países consumidores de leche cruda como España, México, algunas zonas de Estados Unidos y el Reino Unido, entre otros.

El Ministerio de la Protección Social en conjunto con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), establecerán los lineamientos técnicos para la elaboración del perfil sanitario de las zonas o territorios en los cuales se comercialice leche cruda, a partir de los cuales las autoridades sanitarias locales elaborarán el perfil sanitario de su zona o territorio.

En este sentido, los gobernadores y alcaldes, teniendo en cuenta este perfil, autorizarán o no la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en su zona o territorio.

### **Requisitos para el expendio**

1. La norma establece para el caso de las personas que comercialicen en expendio, que las instalaciones estén ubicadas en lugares alejados de focos de contaminación, los alrededores libres de residuos sólidos y aguas residuales y estar separados de cualquier tipo de vivienda.

2. Disponer de servicios sanitarios, en buenas condiciones y conectados a un sistema de disposición de residuos y no permitir la presencia de animales ni personas diferentes a los operarios en el área de expendio.

3. Contar con agua potable, tener e implementar un programa de control de plagas, limpieza y desinfección en las áreas del expendio, equipos y utensilios utilizados en el proceso.

4. El personal que manipule el producto, debe estar capacitado en el manejo higiénico de alimentos, constancia expedida por la autoridad sanitaria o por capacitadores autorizados por las Direcciones Territoriales de Salud, un certificado médico que reconozca su aptitud para manipular la leche y estar libre de lesiones en la piel y de síntomas de afecciones respiratorias.

5. La leche cruda distribuida en el expendio debe comercializarse a una temperatura entre 2 y 6 grados centígrados y en un tiempo no superior a veinticuatro (24) horas, transcurridas a partir del momento del ordeño.

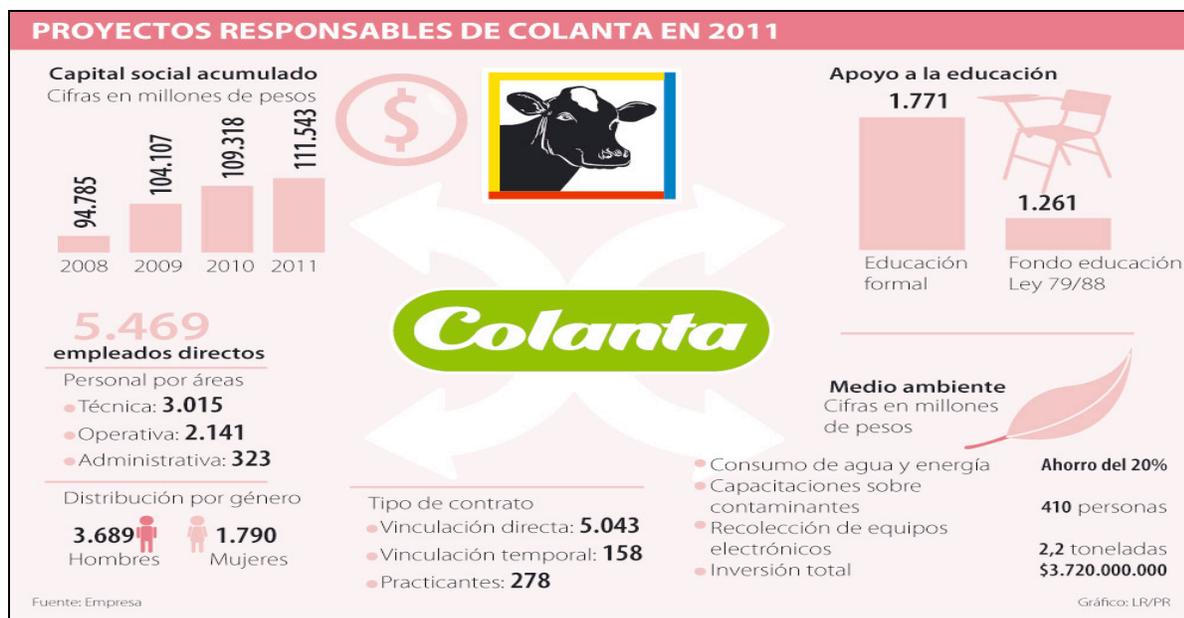
**Comercialización ambulante.** El comercializador ambulante de leche cruda debe contar también con una constancia de capacitación en manejo higiénico de alimentos, expedida por la autoridad sanitaria y cumplir con buenas prácticas higiénico sanitarias.

Por su parte, los recipientes donde transporten el producto deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión y contar con mecanismos que eviten el contacto directo de manipulación con la leche.

La comercialización ambulante de leche cruda para consumo humano directo debe distribuirse en un tiempo no superior a las ocho (8) horas transcurridas, a partir del momento del ordeño.

#### ***2.1.1.4 Características del recurso humano.***

Una de las principales características encontradas en el sector lácteo es la distribución del recurso humano, por ejemplo Colanta emplea cerca del 55% del personal en cargos técnicos y 39% en cargos operativos, lo que les permite tener un mayor rendimiento, mientras que solo un 5% está en cargos administrativos.



**Figura 18. Colanta contribuye al desarrollo de sus vecinos.** Datos obtenidos de (Diario la Republica, 2012)

Para Colanta resulta importante la vinculación de nuevos empleados para seguir con sus planes de expansión. Por ello, a corte de 2011, Colanta contaba con 5.479 colaboradores contratados directamente, en los sectores rural y urbano. La organización tiene ligada a su base unas 12 cooperativas, 33 asociaciones y 185 empresas que reúnen cerca de 2.000 productores. (Diario la Republica, 2012)

### Empleo sector lácteo

La actividad de producción de leche tiene una alta dependencia de la mano de obra debido a la falta de industrialización, de acuerdo a la cifras de Fedegan en su informe especial llamado “proyecto de ley para el sector lácteo” a corte Marzo-Abril 2013 este sector genera en Colombia más de 600 mil empleos directos conformados por personal de bajo nivel y poca formación, donde las principales funciones son el ordeño diario y mayores exigencias de alimentación en la lechería especializada. La lechería especializada genera 7,9 empleos por cada 100 animales, en tanto que en doble propósito es de 5,5 empleos/100 animales. (Fedegan, 2011).

**Tabla 22. Empleo generado**

Actividad Ganadera	Empleo generado por cada 100 animales
LECHE	7,9
CRIA	2,5
Doble Propósito	5,5
CEBA	2,4

Nota. Datos obtenidos de (Prospectos, 2012)

Los cargos ofrecidos y la educación solicitada se describen a continuación con la caracterización ocupacional del sector de la leche y elaboración de productos lácteos, a nivel general, así como los requisitos de formación y educación para cada puesto de trabajo y funciones que realizan las personas que trabajan en ellos. (Sena, 2011)

**Tabla 23. Caracterización ocupacional subsector de leche y productos lácteos**

OCUPACIONES	NIVEL EDUCATIVO	CONOCIMIENTOS
<b>Jefe de investigación y desarrollo</b>	<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Metodología para la investigación y desarrollo.</li> <li>&gt;Manejo de formulaciones</li> <li>&gt;Manejo de fichas técnicas</li> <li>&gt;Dirección de personal</li> <li>&gt;Control de procesos de calidad y producción.</li> <li>&gt;BPM</li> </ul>
<b>Jefe de aseguramiento de calidad</b>	<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Matemáticas, estadística</li> <li>&gt;Química y microbiología.</li> <li>&gt;Características y objetivos de los aditivos utilizados en la producción de alimentos.</li> <li>&gt;Conocimiento de HACCP, BPM, sistemas de aseguramiento de calidad e inocuidad</li> <li>&gt;Conocimiento de normatividad en alimentos a nivel nacional e internacional.</li> </ul>
<b>Asistente de calidad</b>	<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Procedimientos de toma de muestras para análisis</li> <li>&gt;Análisis de calidad de las muestras tomadas.</li> <li>&gt;Procedimientos de aseo</li> <li>&gt;limpieza y desinfección</li> <li>&gt;de instalaciones físicas, equipos y utensilios.</li> <li>&gt;Medición de parámetros físico - químicos</li> <li>&gt;Manejo de equipos instrumentales de laboratorio.</li> <li>&gt;Entrenamiento y verificación de manipuladores de alimentos.</li> <li>&gt;Verificación y control de plagas y roedores.</li> </ul>
<b>Supervisor de despacho</b>	<b>Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Conocimiento en logística.</li> <li>&gt;Interpretación de instructivos de trabajo.</li> <li>&gt;Manejo de Windows nivel usuario.</li> <li>&gt;Matemáticas básicas.</li> <li>&gt;Normas de higiene y seguridad de la empresa.</li> <li>&gt;Procedimientos para reportar problemas.</li> <li>&gt;Procedimientos de manutención de rutinas operativas.</li> </ul>
<b>Operario de higienización</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo de equipos para la limpieza</li> <li>&gt;Procedimientos de los programas de limpieza y desinfección</li> <li>Manejo de programa de control de plagas</li> <li>&gt;Preparación de detergentes y desinfectantes</li> </ul>

Ocupaciones	Nivel Educativo	Conocimientos
<b>Jefe de planta y/o producción</b>	<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Conocimiento en el sector</li> <li>&gt;Conocimiento en sistemas y control de calidad</li> <li>&gt;Manejo de informes de aceptación o rechazo de muestras.</li> <li>&gt;Conocimientos en muestreo estadístico.</li> <li>&gt;Manejo de Personal.</li> <li>&gt;Conocimiento de costos.</li> <li>&gt;Conocimiento de métodos y movimientos.</li> </ul>
<b>Supervisor de planta</b>	<b>Tecnólogo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Conocimiento en el sector de leches y derivados</li> <li>&gt;Conocimiento en calidad y logística</li> <li>&gt;Manejo de registros y formularios.</li> <li>&gt;Conocimientos de dirección de producción y operaciones.</li> <li>&gt;Nociones básicas de tiempos y movimientos.</li> </ul>
<b>Jefe de compras y bodega</b>	<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Conocimientos en manejo de inventarios</li> <li>&gt;Manejo de reportes</li> <li>&gt;Matemáticas básicas</li> <li>&gt;Técnicas de almacenamiento.</li> <li>&gt;Sistemas y procedimientos de registro y manejo de la información en bodega.</li> <li>&gt;Procedimientos de control de calidad en la recepción de materiales.</li> <li>&gt;Buenas Prácticas de Manufactura.</li> </ul>
<b>Recepción de insumos y materiales</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo de báscula. - Manejo de reportes - Operaciones básicas en matemáticas</li> <li>&gt;Identificar el equipo de selección y sus componentes.</li> <li>&gt;Normas de calidad - BPM</li> </ul>
<b>Bodeguero y/o Almacenista</b>	<b>Bachiller o Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo de registros y formularios.</li> <li>&gt;Manejo de órdenes de compra</li> <li>&gt;Manejo de informes de defectos de materia prima o producto terminado</li> <li>&gt;Gestión de pedidos internos y externos de productos.</li> <li>&gt;BPM</li> </ul>
<b>Operarios de bodegas y almacenes</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo de órdenes de compra</li> <li>&gt;Manejo de informes de defectos de materia prima o producto terminado</li> <li>&gt;BPM</li> </ul>
<b>Operario de recibo</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo equipos para de pruebas de plataforma</li> <li>&gt;BPM.</li> <li>&gt;Conocimiento de los parámetros de calidad establecidos para el recibo de leche fresca.</li> </ul>
<b>Acopio</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Conocimiento del manejo de los parámetros requeridos para conservación de la leche</li> <li>&gt;Manejo de implementos para toma de muestras.</li> <li>&gt;BPM.</li> <li>&gt;Parámetros de calidad establecidos para el acopio.</li> <li>&gt;Técnicas de L&amp;D</li> </ul>
<b>Operario de pasterización</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Tecnología de pasteurización</li> <li>&gt;Manejo equipos de control de las escalas de las temperaturas y tiempos.</li> <li>&gt;BPM.</li> <li>&gt;Parámetros de calidad establecidos para el proceso.</li> <li>&gt;Técnicas de L&amp;D</li> </ul>
<b>Operario de alistamiento de ingredientes menores</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;BPM.</li> <li>&gt;parámetros de calidad establecidos para el - Proceso.</li> <li>&gt;Comprensión de las órdenes de pesaje.</li> <li>&gt;Manejo de equipos para medición de peso y volumen.</li> </ul>
<b>Operarios de derivados lácteos</b>	<b>Bachiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo de variables del proceso y especificaciones finales del producto específico.</li> <li>&gt;Manejo de equipos para el proceso específico.</li> <li>&gt;BPM.</li> <li>&gt;Parámetros de calidad establecidos para el proceso.</li> <li>&gt;Interpretación de órdenes de producción.</li> </ul>
<b>Supervisor cava de producto terminado</b>	<b>Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Manejo de productos perecederos.</li> <li>&gt;BPM.</li> <li>&gt;Parámetros de calidad establecidos para el producto final.</li> <li>&gt;Comprensión de la ordenes de producción, pedidos, inventarios y pedidos</li> <li>&gt;Manejo de la maquinaria y equipo a cargo.</li> </ul>

Nota. Elaborada por los autores.

## Oferta educativa Nacional

El sector Agroindustrial de lácteos en coordinación con la estructura del SENA (Centro de Servicios de Aprendizaje) pertenece a la red de centros de formación de “Tecnologías agroindustriales”, haciendo parte también de la línea de tecnología de producción y transformación.

La oferta educativa del SENA para el sector lácteo tiene alrededor de 10 programas entre técnicos y tecnólogos, disponibles en 50 centros de formación de los 116 que tiene actualmente a nivel nacional, los centros más representativos a nivel lácteo se encuentran en Cesar, Buga y Sucre, la regional más grande para el mismo sector es Norte de Santander; como se muestra en la siguiente tabla. (Sena, 2011).

**Tabla 24. Oferta educativa del SENA para el sector agroindustrial lácteo**

No.	Tipo	Nombre del Programa	Centros	Regional de Ubicación
1	Técnico	Técnico en Procesamiento de leches y sus derivados	3	Bolívar, Antioquia, Caquetá
2	Técnico	Agroindustria Alimentaria	2	Cundinamarca, Sucre
3	Tecnólogo	Control de Calidad de Alimentos	11	Magdalena, Quindío, Nariño, Cauca, Valle, Tolima, Santander (Piedecuesta y Vélez), Cesar Arauca, Distrito Capital
4	Tecnólogo	Procesamiento de Alimentos	16	Magdalena (Santa Marta y Zona Bananera), Quindío, Cauca, Valle, Tolima, Santander (Piedecuesta y Vélez), Cesar, Cundinamarca, Boyacá (Otanche, Sogamoso, Socará y Sotaquirá), Nariño, Distrito Capital
5	Especialización Técnica	Procesos Fermentativos aplicados a derivados de frutas y lácteos	1	Magdalena
6	Especialización Tecnológica	Sistemas de Trazabilidad para la industria de Alimentos	9	Magdalena, Cauca, Santander Cundinamarca, Boyacá, Huila Antioquia, Distrito Capital, Atlántico
7	Especialización Tecnológica	Innovación y desarrollo de nuevos productos en la Industria de alimentos	5	Magdalena, Valle, Cesar, Cundinamarca (Cajicá y Nimaima)
8	Especialización Tecnológica	Control de Calidad	1	Atlántico
9	Especialización Tecnológica	Procesos fermentativos Aplicados a la Industria de Alimentos	2	Risaralda, Santander
10	Especialización Tecnológica	Especialización Tecnológica en Sistemas de Gestión de Inocuidad	1	Distrito Capital

Nota: Datos obtenidos de (Universidad de la Salle, 2011)

SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) muestra la oferta de tres programas educativos para el sector lácteo, uno a nivel técnico enfocado a la producción ganadera de carne y leche, y dos a nivel especializado o postgrado enfocados en gestión de finanzas y producción sostenible. (SNIES, 2011)

La Cámara de Comercio ha dispuesto de espacios para educar y dar a conocer la forma de trabajo de este producto en Europa, mostrando a los locales las ventajas y el aporte que puede traer al departamento, desde febrero de 2014 ofrece gratuitamente un diplomado de experiencias del manejo de este producto en Europa, que va dirigido a todos los productores. (El Pillon, 2011)

Una alianza público-privada entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y administrada por Bancoldex, con la participación de FEDEGÁN impulsa el programa de transformación productiva (PTP), en el cual la coordinación láctea busca apalancar el programa de entrenamiento productivo mediante la investigación, desarrollo e innovación, con el fin de aumentar la productividad y competitividad en el sector convirtiéndolo en un actor de talla mundial. (Fedegan, 2013)

### **Oferta educativa Internacional**

ALTIRA (La Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina) ofrece cursos de formación profesional en el sector lechero y en marzo de 2014 inauguró un complejo altamente equipado, donde los estudiantes de la región podrán acceder a tres propuestas académicas enfocadas en la Elaboración y Producción de Alimentos, Enfermería Universitaria y Licenciatura en Enfermería de la UNL (Universidad Nacional del Litoral) como complemento a su formación (Universidad Nacional del Litoral, 2011)

AUTEL (La Asociación Uruguaya de Técnicos en Lechería) participa en diferentes acciones directa e indirectamente que contribuyen a mejorar la formación de los futuros trabajadores del sector lechero. En el primer semestre del 2014 se concluyen las obras de la nueva Planta Piloto Educativa - Escuela Superior de lechería (ESL), que es un gran anhelo de quienes se han formado en el sector y siguen vinculados al mismo. Luego de cuatro años de formación los alumnos tendrán el título de técnico en Industria Láctea egresados de la ESL, adicional la UTEC está implementando un curso Técnico de Producción Lechera con título de pre grado universitario.

### ***2.1.1.5 Relaciones con los Proveedores***

Este grupo de interés es determinante en la cadena de valor del sector lácteo, su importancia es tan relevante que unas relaciones duraderas y sostenibles suministran de forma oportuna la materia prima necesaria.

El poder de negociación y dependencia de este grupo de interés se determina por el grado de abastecimiento con el que se cuente y opciones existentes en el sector, es importante conocer las amenazas e implementar planes de acción adecuados que permitan una reacción oportuna ante eventualidades. La inversión en cuanto a costos se concentra en la materia prima, siendo la leche cruda el insumo más representativo con el 80% de los costos. La mano de obra representa un bajo porcentaje de los costos de producción de la industria con el 5%. El 15% restante corresponde a gastos de comercialización y empaques, entre otros.

De acuerdo a un informe realizado por Proexport del sector lácteo, Colombia cuenta con un volumen muy importante de leche fresca que aún no son utilizados por las empresas del sector (cerca de 2.600 millones de litros anuales), ya que se comercializan por canales informales, lo que asegura un suministro confiable de materia prima. (Proexport, 2013)

El gobierno nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural publicó la resolución número 000017 de 2012, en la cual establece el sistema de pago de la leche cruda al proveedor, confirmando un sistema de regulación de precios que permite entre otras cosas, formular políticas de mediano y largo plazo para el sector lácteo en términos de competitividad y articulación de la cadena en sus diferentes eslabones. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

El Ministerio de Industria y Comercio realiza encuentros donde asisten importantes empresas y grandes superficies en calidad de compradoras, allí las Pymes dieron a conocer su oferta de productos del sector lácteo, abriendo así la posibilidad de convertirse en futuros proveedores. (Ministerio de Industria y Comercio, 2013)

Colanta tiene un alto nivel de negociación con sus proveedores que le permite tomar decisiones con respecto a modificaciones o negociaciones en su materia prima ya que tiene 1.081 proveedores de los cuales 184 son campesinos asociados que dependen en un 10% de la actividad y los resultados de la empresa. (Colantapoli, 2013).

Adicional a lo anterior, se dinamiza con la puesta en marcha de servicios que buscan fortalecer las relaciones con sus grupos de interés:

#### **Para los Asociados - Productores**

- Garantiza la compra de producción de leche al Asociado.
- Bonificaciones especiales por la calidad de su leche.
- Análisis de calidad higiénica, composicional y sanitaria de leche cruda.
- Información personalizada a los Asociados Productores sobre la calidad de su leche.
- Visitas a las fincas con dificultades en su calidad higiénica.
- Capacitación y entrenamiento para la obtención de leche de calidad.
- Acompañamiento en finca para análisis de rutinas de ordeño, tanques de enfriamiento y equipos de ordeño.
- Asesoría y gestión de recursos económicos para la tecnificación.
- Montaje y Mantenimiento de Tanques de Frío y Equipos de Ordeño con:
- Instalación y diagnóstico de estado de funcionamiento.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Despacho, traslado o recolección de los tanques en la finca.
- Desinstalación y reinstalación de tanques de enfriamiento.
- Chequeo y elaboración de sistemas de puesta a tierra.
- Mantenimiento para las canecas de leche de Asociados que aún envían su producción a través de este medio.
- Diagnóstico del estado, funcionamiento y mantenimiento preventivo del carrotanque.
- Recolección de leche cruda en las fincas y su entrega en plantas.
- Asistencia técnica con el acompañamiento de Médicos Veterinarios, Zootecnistas, Administradores Agropecuarios y demás profesionales del sector.
- Asesoría en programas de nutrición animal, porcicultura, fertilización, pastos y suelos, mejoramiento genético, administración y monitoreo de hatos, sanidad animal, administración agropecuaria, medición de potreros, transferencia de embriones, suministro de nitrógeno en fincas, entre otros.

- Financiación para Giras Técnicas. (Colanta, 2014)
- Actividades y descuentos especiales en los AgroCOLANTA.
- Servicio de Inseminación Artificial.
- Asesoría Tributaria (especialmente para devolución del IVA).
- Programa Línea Verde: acopio de bienes agrícolas de pan coger cultivados en las fincas para industrializarlos y comercializarlos en la red de ventas de COLANTA.
- Compra de ganado y terneros en FrigoCOLANTA.

Alpina Colombia S.A por su parte no tiene dependencia importante de sus proveedores, ya que de acuerdo a las categorías se han desarrollado homologaciones y acuerdos con los proveedores con el fin de garantizar la operación y minimizar la posibilidad de desabastecimiento. Cuenta con un modelo de análisis que contempla el estudio de mercados internacionales y locales, el cual hace seguimiento a las tendencias, permitiendo implementar planes de mejoramiento y el apoyo a la toma de decisiones. La estructura de costos es abierta y transparente, una política de pagos organizados y motivación constante garantizan con el proveedor buenas relaciones.

Adicional a lo anterior, Alpina crea lealtad con sus proveedores premiando la calidad y entrega oportuna de los insumos, también cuenta con un sistema de capacitación que les permite un óptimo desarrollo en todos los aspectos.

Alquería selecciona sus proveedores por sus propuestas económicas, calidad, niveles de servicio y el valor agregado. Los proveedores de la Alquería deben ser excelentes en cuatro aspectos: calidad, costo del producto, oportunidad de despachos, eficacia del servicio y del transporte, y deben tener idoneidad demostrada en su oficio factores importantes para atender toda su demanda. (Revista Dinero, 2009)

### **¿Qué espera Alquería de sus proveedores?**

- Que conozcan bien la Alquería y su entorno
- La oferta debe ser clara, concisa y transparente.
- Deben tener propuestas que faciliten el crecimiento conjunto.
- Actualización tecnológica permanente. Deben tener una muy buena tecnología.
- Compromiso con la innovación.

- El proveedor debería ser fuente de información sobre lo que pasa en los mercados para optimizar la estructura de costos.
- El precio.

### ¿Qué ofrece La Alquilería a sus proveedores?

- Alquilería ofrece un compromiso organizacional, donde lo más importante es el beneficio que se le ofrece al cliente.
- Ambos, Alquilería y el proveedor deben querer ser aliados estratégicos para construir relaciones de largo plazo. (Revista Dinero, 2009)
- Ambos, Alquilería y el proveedor deben querer ser aliados estratégicos para construir relaciones de largo plazo. (Revista Dinero, 2009)

**Tabla 25. Matriz atraktividad Michael Porter, Poder de los Proveedores.**

	FACTORES COMPETITIVOS	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	OBSERVACIONES
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos			1	Muchos	Colombia en su mayoría es un país que debe su economía al sector agrario, de ahí que exista un número importante de posibles proveedores. Pocos, el mercado está en pleno desarrollo.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja	1			Elevada	
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado			1	Bajo	En Colombia, Colanta y otras cooperativas lecheras son un buen ejemplo de esta práctica empresarial
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada	1			Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		1		Elevada	
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1			Pequeña	El precio de la compra de los productos de los proveedores se realiza a partir de la calidad del producto ofrecido.
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande				1	
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				1	Grande	
ATRATIVIDAD PODER DE LOS PROVEEDORES							
CALIFICACIÓN							
3    2    0    9    4							2,25

*Nota.* Elaborado por los Autores

En la tabla anterior de análisis de poder de negociación de los proveedores vemos que tiene un puntaje de 2,25 lo cual muestra que no es muy atractivo para el proveedor, ya que en el mercado existen un gran número de proveedores y vendedores que manejan portafolios de productos similares o en menor proporción los sustitutos y que están muy bien posicionados en el sector, esto hace que difícilmente los acerque a tener un control de precios al consumidor. Si se realiza una integración vertical hacia adelante y hacia atrás el proveedor tendrá mayor control de su producción y su precio de venta al consumidor, un gran ejemplo de los beneficios que tiene esta integración en Colombia es Colanta, la cual tiene una cooperativa en donde productores de leche y la misma compañía se benefician de esta práctica.

Sin embargo un punto a favor para los proveedores es que en Colombia hay gran oferta de materias primas lo que asociado a una buena capacidad de producción pueden llegar a satisfacer la demanda del mercado masivo en que se desarrolla el sector.

Los niveles de calidad, servicio e innovación ofrecidos al cliente deben ser diferenciadores de la competencia ya que el consumidor puede cambiar fácilmente de proveedor sino se siente satisfecho.

**Condiciones Avanzadas.** Las condiciones avanzadas hacen referencia a las innovaciones en toda la cadena de producción y ventas del sector lechero en Colombia, y como las industrias existentes han implementado las nuevas tecnologías disponibles en sus sistemas internos, por lo cual se presenta la matriz de macroentorno, la cual define las oportunidades y amenazas para la industrial (proveedores, subcontratistas y distribuidores) lechera del país.

**Tabla 26. Matriz Microentorno, Industrial.**

SECTOR	STAKEHOLDERS	POSITIVAS (+)	NEGATIVAS (-)
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Industrial	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de beneficios aplicados directamente a los costos de acuerdo a la demanda solicitada, los acuerdos de exclusividad generan relaciones duraderas y de confianza con cada distribuidor.</li> <li>* Asignación de nuevos recursos a través del Fondo de Estabilización de la Leche. Para 2013 se asignaron recursos por \$5.000 millones para compensar las exportaciones de leche y quesos que se adelanten por parte de las industrias que no hayan importado leche en los doce últimos meses.</li> <li>* Acceso a capacitaciones permanentes en el manejo de productos y los incentivos al cumplimiento de políticas y metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Excedentes de leche(6.400 millones de litros) y poca industrialización (2.900 millones de litros procesados por la industria formal).</li> <li>*Baja tecnificación en muchos productores, especialmente en las cadenas de frio que encarecen el costo del almacenamiento.</li> <li>* Estacionalidad del consumo y de la producción, lo cual establece una alta rivalidad entre agentes económicos de la cadena.</li> </ul>
	Subcontratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas líneas de cofinanciación, como la de Impulsa Lácteo, que busca preparar para el mercado a los micro, pequeños y medianos industriales de la leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elevados costos de producción que absorben los aumentos en productividad del eslabón primario.</li> <li>* Mucha Competencia: Algunas empresas transformadoras lácteas, iniciaron hace poco tiempo la producción de leche larga vida con resultados no satisfactorios.</li> </ul>
	Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejoramiento de la infraestructura vial nacional, lo cual permita acceder a condiciones favorables para la distribución de los productos lácteos.</li> <li>* Disminución de costos y fletes para los transportadores del sector.</li> <li>* Construcción, reparación y mantenimiento de vías terciarias, priorizando la ejecución de esta inversión en aquellos lugares de la geografía nacional en los que de manera predominante se desarrollen conglomerados de ganadería bovina productora de leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Muchos oferentes y pocos compradores -oligopsonio- (solo 5 empresas acopian cerca del 60% del acopio formal).</li> <li>* Bajo nivel de negociación de la industria, especialmente en supermercados de cadena quienes finalmente promocionan rebajas del producto a expensas del costo final de venta del productor.</li> </ul>

*Nota.* Elaborado por los Autores

### ***2.1.1.6 Tecnología e Innovación.***

A pesar de que el sector lácteo es un sector tradicional, los cambios e innovaciones que han venido sucediendo son enfocados en productos y procesos que buscan ser patentados por las grandes compañías del sector, por ejemplo, se están generando patentes a nivel internacional enfocadas a la modificación en la leche de su pH, donde se incorporan enzimas que permitan disminuir la lactosa, métodos para obtener fracciones a partir de los compuestos lácteos con los cuales se obtienen derivados lácteos como mantequilla y leche en polvo. Adicionalmente se buscan nuevos métodos para llegar al producto final como es el caso de la producción de quesos donde se incorpora el aceite de oliva como un sustituto de la grasa de la leche o métodos a partir de los cuales se busca una mayor conservación de los productos, estabilizadores y procesos especiales durante la homogenización y los tratamientos térmicos.

A nivel de productos se han generado bebidas donde se adiciona café y como valor agregado se logra mantener la espuma del mismo durante largos periodos de tiempo, se ha generado un edulcorante amargo que permite su utilización para generar nuevas líneas de negocio, también se han creado nuevos sistemas de pasteurización de leche y calostro para reducir los microorganismos patógenos infecciosos de la leche que no es apta para consumo humano.

### **Innovaciones en el sistema lechero**

Acuerdo para el sector lácteo. Los gobiernos de Colombia y Nueva Zelanda suscribirán acuerdo por \$6.000 millones para este sector del país, gracias a este acuerdo de cooperación entre los países, los productores de leche contarán con recursos para fortalecer la investigación, la productividad y la competitividad del sector lácteo colombiano.

Conjuntamente, el sector privado neozelandés y el Ministerio de Agricultura a través de la Corporación Colombiana de Investigación, Corpoica, se encuentran implementando un proyecto piloto de lechería de trópico alto, con tecnología neozelandesa en el Centro de Investigación de Obonuco en Nariño.

Además del tema agropecuario, en la agenda bilateral de las dos naciones se encuentra la cooperación en sectores como educación, comercio e inversión (Revista Dinero, 2011)

El sector de lácteos es reconocido mundialmente como el segundo generador de nuevos productos, después de la industria de agua y bebidas. Además, en Colombia impulsa una

cantidad representativa de empleos, por lo que se hace necesario conocer las tendencias en innovación de este sector a nivel global. Las grandes líneas de investigación e innovación en este sector están enfocadas en las tendencias de consumo, las cuales están cambiando considerablemente. La salud y el bienestar se han convertido en aspectos preponderantes, debido a la demanda de los consumidores por obtener alimentos que beneficien su organismo.

En este sentido, el sector lácteo es el líder en alimentos funcionales, siendo el yogurt el alimento más utilizado para este propósito, incorporándole diferentes nutrientes funcionales. Sin embargo, podemos encontrar una gran variedad de productos de acuerdo al mercado al que se desea acceder como las leches digestivas, “cardio-saludables”, categorías de energía y crecimiento, ecológicas u orgánicas, etc.

Entre los componentes innovadores que se encuentran en los productos lácteos están: fibras reductoras de los niveles de colesterol, péptidos reguladores de la tensión arterial, energizantes como taurina y ginkgo biloba y relajantes como valeriana y tilo.

**Leches enriquecidas.** Se considera que las leches enriquecidas se encuentran en pleno auge, y son catalogadas como el emblema de alimentos novedosos. La leche enriquecida con calcio acapara la mayor cuota del mercado de lácteos funcionales, seguida muy de cerca por los productos probióticos y prebióticos.

Entre las innovaciones en envase más destacadas, puede mencionarse la introducción de las botellas de PET en el sector lácteo, la cual ofrece varias ventajas frente al polietileno, por ejemplo, permite envasar leche UHT de forma aséptica, mantener todas las vitaminas, ya que actúa como barrera contra el oxígeno, además de ser más amigable con el ambiente en comparación con el polietileno.

**Empleo de Nuevas Tecnologías.** Hoy en día, los consumidores exigen alimentos con el menor tratamiento y las mejores condiciones nutricionales y sensoriales posibles, sin embargo esto implica un riesgo inherente a la salud y al tiempo de vida útil de los productos. En estas dos ideas, se enfoca el desarrollo de las nuevas tecnologías de procesamiento que están siendo usadas en la industria láctea.

La meta principal es obtener los alimentos con todas sus propiedades sensoriales, de una manera inocua que garantice la salud de los consumidores y elimine los efectos indeseables de los procedimientos tradicionales como la pasteurización y la esterilización.

Entre las tecnologías más innovadoras que se están utilizando podemos mencionar, micro-filtración, Altas Presiones Hidrostáticas (APH), campos eléctricos pulsados y radiaciones ionizantes, los cuales tienen la capacidad de obtener efectos similares a los de la pasteurización, pero sin la aplicación de ningún tratamiento térmico.

A continuación se ilustra la matriz de Microentorno en el enfoque de conocimiento.

**Tabla 27. Matriz Microentorno, Conocimiento.**

SECTOR	STAKEHOLDERS	POSITIVAS (+)	NEGATIVAS (-)
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Conocimiento	S.E.N.A.	<p>* Aprovechamiento de Programas de formación de personal vinculado al sector, a través del Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Trabajo, SENA y otras entidades afines, enfocados en las competencias que sean requeridas para el mejoramiento de la competitividad. Lo anterior, teniendo en cuenta que el sector lácteo genera 600 mil empleos directos, constituidos por personas de bajo nivel académico y poca formación para el trabajo.</p> <p>* Convenios con Fedegan y FNG, en el marco del Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico Productivo, cuyo objetivo es validar, socializar, transferir e implementar tecnologías relacionadas con la aplicación de la normatividad sanitaria, la aplicación de buenas prácticas ganaderas y buenas prácticas en salud, la estructuración de modelos competitivos de producción de carne, el cálculo de costos de producción y la conformación de núcleos regionales de sistemas silvopastoriles.</p>	<p>* Limitantes en la competitividad de algunos productores que le impidan acceder a los beneficios ofrecidos por esta entidad.</p> <p>* Bajos índices de inversión en innovación e Investigación y Desarrollo, los cuales no alcanzan en Colombia al 0,6% del PIB.</p>

*Nota.* Elaborado por los Autores

### Nuevos productos

- Yogures: son considerados los pioneros de los alimentos funcionales. Proporcionan beneficios digestivos debido a algunos de sus componentes: bacterias prebióticas, péptidos bioactivos, ácido linoléico, etc.

Uno de los desarrollos más recientes es el yogur para el control del apetito, el cual proporciona una sensación de saciedad, lo que contribuye a comer menos. Entre los ingredientes que utilizan para elaborar este producto se encuentran los aceites de avena y palma, los cuales han sido probados clínicamente. Este tipo de productos solo está siendo comercializado en Europa.

Las últimas tendencias tratan de encontrar compuestos provechosos para diversas enfermedades; sin embargo, se debe demostrar el mecanismo de acción de estos compuestos y su impacto en nuestra salud.

Leches enriquecidas: la industria láctea fue una de las primeras en alinearse al gusto de los consumidores, reduciendo el contenido de grasas, cuando las tendencias se orientaron a lo “light”, lanzando al mercado leche descremada y semidescremada.

Las últimas tendencias están orientadas al enriquecimiento con otros elementos como: bifidobacterias, minerales (calcio, magnesio, hierro), vitaminas, ácidos grasos, omega 3, fibras, jalea real, aloe vera, entre otros.

En general, el enriquecimiento de estos productos está orientado de acuerdo al nicho de mercado al que se quiera llegar, como por ejemplo, Hierro y ácido fólico para las mujeres; Calcio, antioxidantes y vitaminas para los mayores.

Leche + Zumo de frutas: estas ofrecen las ventajas de la leche y las vitaminas de la fruta. Estos productos nacieron como una alternativa de un enriquecimiento de forma

Quesos: las tendencias en nuevos productos queseros también están orientados en las demandas de los consumidores, lo que ha generado nuevos tipos de queso con bajo contenido en sal y grasas, y fórmulas que mejoren la actividad intestinal con microorganismos.

**Envase.** A finales de los años 50, el mercado de la conservación de lácteos tuvo un giro incuestionable con la llegada del Tetrapak, porque fue posible la creación de un envase que almacenara el producto y simultáneamente lo preservara por más tiempo, a temperatura ambiente y con un promedio de exhibición de 180 días.

Del mismo modo, a mediados de 2007, DuPont lanzó al mercado un novedoso diseño en materia de empaques asépticos, denominado bolsa de larga vida o Pouch. Esta conserva los alimentos por más tiempo, sin alterar el contenido.

Otras empresas trabajan con el material denominado EVOH (una resina plástica que funciona como barrera de oxígeno) para obtener un envase que garantice la conservación de las vitaminas y la inocuidad del producto. Es el caso del almacenamiento de productos en los almacenes de cadena y tiendas de barrio. Antes de implementar el EVOH en Alquería se recibían reclamos a raíz del almacenamiento del producto junto a detergentes o cebollas, por

parte de terceros. Esto finalmente afectaba el sabor para el consumidor final y perjudicaba la credibilidad.

Para el envase de derivados lácteos, la preservación es diferente. Productores como Alpina han incursionado en el mercado con una particular tecnología denominada termoencogibles (películas plásticas rígidas o flexibles susceptibles a altas temperaturas y presión). Esta representa una alternativa ideal para la protección, conservación y presentación de los productos. Los empaques Doy Pack también resultan una alternativa novedosa al tratarse de bolsas de aluminio capaces de proteger el producto de manipulaciones, olores, humedad y medio ambiente, además incluyen cierres o tapas que dinamizan su consumo para los clientes.

**Cadenas de frío.** Por tratarse de alimentos perecederos es indispensable que los lácteos y derivados conserven una temperatura adecuada para impedir la proliferación de microorganismos perjudiciales. Pero, de acuerdo con la tecnología de los empaques, algunas empresas utilizan la cadena de frío para garantizar la maduración de la crema (garantizar su batido) a temperatura de refrigeración durante todo el almacenamiento y su distribución.

De igual forma, los productores aseguran que “las condiciones de almacenamiento en general, tanto la leche como de los productos derivados, deben manejarse a temperaturas inferiores a 6 °C. Pero cuando se trata de neveras horizontales abiertas, deben ser capaces de mantener el producto a temperatura inferior a 12 °C en cualquier zona del país”. Para lograrlo, es indispensable la organización y armonía entre los fabricantes, proveedores y distribuidores como almacenes e hiperbodegas.

**2.1.2 Estructura de Mercado.** En este apartado, se abordarán temas tales como estructura económica, cadena de valor, productos, competidores, precios, estadísticas y fuerzas de Porter, como se ilustra a continuación en la tabla 28.

**Tabla 28. Estructura capítulo 2.1.2 Estructura de Mercado**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b>		
2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b>		
2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>		
2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquería 4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota. Elaborada por los autores.

### **2.1.2.1 Análisis del sector.**

Para realizar el análisis sectorial se iniciaría con las barreras de entrada y salida, matriz producto mercad y grafica BCG.

### **Barreras De Entrada**

**Barreras relacionadas a los TLC.** Si bien los TLC que han entrado en vigencia en los últimos años, los que están entrando a operar o se están negociando también otorgan beneficios arancelarios para Colombia, se convierte en barrera a la exportación de productos agrícolas los requisitos fitosanitarios que algunos países, como EEUU exigen. Entonces, ¿De qué le sirve a Colombia tener una desgravación inmediata si no cumple con los requisitos fitosanitarios para ingresar al país extranjero?.

En esto ya se ven plasmada algunas de las dificultades del sector lechero que impiden la competitividad. La menor productividad implica menor eficiencia en uso de recursos y por ende mayores costos, y los requisitos fitosanitarios se transforman en barreras no arancelarias insalvables en estos momentos para el comercio de nuestros productos. Sin embargo, esto son apenas dos dificultades específicas del sector. Hay factores externos como la infraestructura que no permiten que la producción colombiana sea más competitiva tanto en el exterior como en el país, los fletes internos son mucho más costosos que el costo de transporte marítimo. Sin olvidar otro problema tal vez más evidente, la tasa de cambio.

Superar las barreras fitosanitarias con alta tecnología, la productividad con mayores estímulos al campo para solo hablar de un sector y ejecutar las obras públicas sin eternas demoras como las que vemos es necesario ya. (Senado, 2012)

Asimismo, en el país se requiere de un gran esfuerzo en la implementación de políticas públicas para alcanzar el estatus sanitario necesario para entrar a ese mercado, pues de lo contrario, así exista desgravación arancelaria de doble vía, las exigencias sanitarias se convierten en barreras no arancelarias. (El Tiempo, 2013)

**Barreras Económicas.** Existen economías de escala, las industrias tienen mercados diferenciados por marca e invierten importantes recursos en publicidad, porque entrar en la actividad requiere importantes montos de capital, porque existen secretos industriales de muy difícil acceso, porque requiere manejo de altos inventarios, porque el acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tiendas es relativamente difícil.

Las barreras de entrada que se puedan presentar para las posibles nuevas empresas en el sector lácteo principalmente son de carácter estructurales, básicamente por la carencia de recursos de inversión para la adquisición de tecnología para la producción, así como la falta de

infraestructura adecuada para la producción, tales como caminos, carreteras, electrificación, agua, comunicación, etc.

Otras barreras importantes, que fueron identificadas son las barreras de tipo estratégicas, principalmente las que ejercen las empresas establecidas sobre los precios pagados al productor, las que de alguna forma incrementan dicho precio para garantizar el acopio de la materia prima.

La industria ha logrado hacer unos trabajos con pequeños productores y con el Ministerio de Agricultura, “pero es difícil que el sector financiero vea con buenos ojos y acepte financiar proyectos para personas naturales o jurídicas que no han tenido acceso al sector financiero”. Hay unas barreras culturales y sociales importantes que hay que romper con acompañamiento del Gobierno y con un cambio de óptica al sector financiero respecto al financiamiento del sector agropecuario. (El Mundo.com, 2012)

**Barreras de Infraestructura.** El desarrollo de los servicios de apoyo, o infraestructura necesaria para el normal desempeño de la actividad productora o comercial, es uno de los determinantes principales de la competitividad. En el país, esta variable presenta una situación preocupante por la ausencia o mal estado de la infraestructura. Este es uno de los problemas que comparte la cadena con todos los sectores productivos del país.

La insuficiente infraestructura vial, con mal trazado y muchas veces en mal estado, y el pobre desarrollo en servicios de apoyo (puertos, aeropuertos, sitios de almacenamiento), son factores que afectan el desarrollo competitivo de la comercialización de los lácteos, por su impacto en los costos de producción.

La infraestructura de los servicios públicos, es otro factor de mucha incidencia en la competitividad de la economía y de la cadena. Las deficiencias en la prestación del servicio de energía eléctrica en muchas regiones del país, se convierten en barreras para la eficiente utilización y desarrollo de la infraestructura de frío, tema de mucha importancia por las características mismas de los productos lácteos. El servicio de acueducto, es otro de los temas que por sus deficiencias inciden en la competitividad de la cadena láctea. La disponibilidad de agua potable, necesaria para la limpieza de los equipos utilizados en el transporte y recolección de la leche, afecta la calidad e higiene de los productos lácteos, afectando al consumidor y a los ingresos de los productores. La disponibilidad de equipos de telecomunicación en las áreas

rurales, dificulta el desarrollo de cualquier actividad, por las barreras que impone a la disponibilidad de medios de comunicación e información. (Redlactea, 1999)

El sector lácteo en España a pesar de haber disminuido su número de explotaciones aun consta de un gran número de ellas, ocupando el 17% de la producción agraria total en España y siendo su principal producción la leche líquida. Además el sector lácteo presenta unas características interesantes a la hora de estudiar la posibilidad de integrarse en el negocio:

- En España sector lácteo está dominado por unos productores locales concentrados en el norte del país, lo que hace aumentar la rivalidad entre ellos.
- El proveedor (opción más viable de entrada) presenta un poder moderado, puesto la existencia de un gran número de ganaderos que hace que el comprador de materia prima pueda negociar precios más bajos.
- Es un negocio que presenta con pocas posibilidades de introducir un producto sustitutivo, el más comercializado es la leche de soja que es poco probable que sustituya a la leche totalmente de la dieta. Y tampoco es un sector donde haya una diferenciación apreciable de los productos.

Por último y para acabar hay que mencionar que existen grandes marcas de productos lácteos que dominan el mercado que dificultan la entrada de nuevos participantes. La entrada en sector lácteo no parece mostrarse como una buena alternativa de negocio. La entrada como proveedor muestra una dificultad principal que es la existencia de numerosos ganaderos concentrados en una zona geográfica, que hace que pierdan poder sobre el minorista que les compra la materia prima.

Y la entrada como industria láctea presenta dos grandes barreras :la primera y más importante ;la gran inversión que supone (sobre todo a la hora de cumplir las medidas de higiene) y la segunda es que el mercado esta dominado por grandes marcas líderes. (Javier Solares Cuestas, 2012)

Las barreras de entrada que se puedan presentar para las posibles nuevas empresas en el sector lácteo principalmente son de carácter estructurales, básicamente por la carencia de recursos de inversión para la adquisición de tecnología para la producción, así como la falta de infraestructura adecuada para la producción, tales como caminos, carreteras, electrificación, agua, comunicación, etc. Otras barreras importantes, que fueron identificadas son las barreras de tipo estratégicas, principalmente las que ejercen las empresas establecidas sobre los precios pagados

al productor, las que de alguna forma incrementan dicho precio para garantizar el acopio de la materia prima. (Compal, 2013)

Existencia de marcas fuertes de los fabricantes líderes de lácteos lo que implica que un nuevo participante encontrará más difícil comercializar sus propias marcas. Además, las regulaciones gubernamentales incluyen leyes en seguridad alimentaria, cuyo cumplimiento aumenta los costes. (Ardan, 2013)

**Fuerzas Político-Legales.** Dentro de las fuerzas políticas legales los estímulos a la producción de leche en la Unión Europea y Estados Unidos que consisten en subsidios a la producción, a las exportaciones, y financiamiento de la investigación y el desarrollo tecnológico, se convierten en una amenaza grande por la distorsión de los precios internacionales. A nivel nacional existen instrumentos transversales para apoyar la producción, como líneas especiales de créditos, incentivo a la capitalización rural, fondo agropecuario de garantías, incentivo a la asistencia técnica y ocasionalmente incentivos al almacenamiento de leche, pero no hay una política de estímulos específicos para la producción de leche, ya que los apoyos existentes son transversales para todo el sector agropecuario y no incluyen la investigación y desarrollo tecnológico. Desde el punto de vista arancelario aunque a nivel nacional se mantendrán las protecciones arancelarias a productos como leche en polvo y lacto suero, existe una gran amenaza por que la tendencia es que a través de acuerdos bilaterales se perforará esta protección, de manera que con el tiempo desaparecerá.

A nivel mundial las protecciones arancelarias tienden a disminuirse, lo cual es positivo para la producción colombiana, pero se han venido reemplazando con ayudas internas, de igual manera los mercados objetivos o naturales de Colombia mantienen unos altos aranceles, y los intentos de abrir mercados no nos han dado un balance positivo. De todas maneras no se puede desconocer que luego de las negociaciones internacionales, Colombia ha obtenido contingentes con preferencias arancelarias para ingresar a los mercados de Estados Unidos, México y la Unión Europea. Se presumen grandes oportunidades para el sector lácteo en el contexto internacional por el incremento de la demanda en algunos países de oriente y la posibilidad de desmonte gradual de subsidios, pero la manera como se ha negociado es una amenaza, ya que el sector lácteo perdió el sistema andino de franjas de precios con Europa y Estados Unidos, y se firmó

una cláusula de preferencia con Estados Unidos, la cual le quita márgenes de negociación a Colombia frente a otros países.

A su vez existe la voluntad del gobierno para buscar mercados para los productos lácteos, y de establecer futuras negociaciones con países deficitarios en leche. En cuanto al tema sanitario y de inocuidad, a pesar de los logros de Colombia en cuanto al estatus sanitario de la ganadería y la inocuidad de los productos lácteos, la situación no es favorable, ya que las exigencias de los mercados internacionales son cada vez son mayores y la tendencia mundial es a vincular cada vez nuevos elementos y certificaciones para permitir el comercio.

Uno de esos requisitos que cada vez es más exigido es el de la trazabilidad de los productos lácteos, frente a lo cual Colombia no tiene todavía un sistema que le permita cumplir con este requisito y tampoco lo exige para los productos lácteos importados. En materia ambiental uno de los factores adversos de la ganadería bovina es su aporte de metano a la contaminación atmosférica, aspecto en el cual Colombia cuenta con una oportunidad, ya que tiene la capacidad de demostrar la reducción del impacto mediante programas de captura de carbono, lo que es apreciado en el contexto internacional.

El sector lácteo ha sido identificado en los diferentes planes de desarrollo nacionales como de muy alta potencialidad de crecimiento y capacidad exportadora. Finalmente es importante mencionar que los gobiernos nacional, departamental y algunos municipales involucran el suministro de productos lácteos en los programas de mejoramiento nutricional de la población vulnerable, lo cual incrementa la demanda en el corto plazo y genera hábitos de consumo para el largo plazo. Fuerzas Económicas Está previsto que el PIB Nacional crecerá a tasas superiores al 5%, pero el PIB Agropecuario tendrá un crecimiento modesto, ya que el mayor crecimiento será en el sector minero y energético. Esa situación permite prever una relativa estabilidad en el costo de los factores de producción para los próximos años. Los niveles de empleo y subempleo no se prevé que mejoren sustancialmente en el corto plazo.

Tampoco se prevén importantes mejoras en el ingreso per cápita y la distribución del ingreso entre la población. En esta condición no es de esperarse que se mejore la capacidad de compra de productos lácteos y por ese factor se dinamice la demanda. En materia de inflación se prevé que el IPP y el IPC serán inferiores al 5% anual para los próximos años, lo cual permite pronosticar que el precio de venta de los productos lácteos no sufrirá grandes incrementos, ni tampoco los costos de producción. Como consecuencia de lo anterior las tasas de interés de corto

y largo plazo, estarán en niveles relativamente bajos, lo que se convierte en una gran oportunidad para la ampliación de la producción, la dotación de infraestructura, maquinaria y equipos, y la adquisición de tecnología.

Según las previsiones nacionales e internacionales, la tasa de cambio continuara la tendencia revaluacionista, lo cual facilita la importación de insumos, equipos y maquinaria, pero encarece y dificulta las exportaciones. La situación económica de países productores y exportadores de leche, que subsidian la producción y exportación de leche se prevé que continuará siendo difícil y en consecuencia inducirá a cambios de política que recorten el monto de los subsidios, reduzcan la producción y posiblemente lleguen a convertirse en importadores. Por otra parte en algunos países del cono sur, existe una clara tendencia a reducir las áreas de pastoreo y de producción lechera, para dedicarlas a la producción agrícola con lo cual se puede disminuir la oferta mundial de lácteos.

Además de lo anterior existe una demanda de productos lácteos por parte de China, India y otros países de oriente que viene creciendo, y que podría ser una gran oportunidad para abrir nuevos mercados. Fuerzas Tecnológicas A nivel mundial los países desarrollados como Nueva Zelanda, Estados Unidos, Holanda, Francia, etc. cuentan con entidades especializadas en la investigación y desarrollo tecnológico, y con recursos públicos y privados para estos fines.

En Colombia se ha avanzado en el diseño de líneas estratégicas de investigación a través de convocatorias abiertas para ciencia y tecnología, y en la utilización de recursos parafiscales para investigación, pero todavía no se cuenta con un presupuesto permanente ni con una entidad específica para la investigación sectorial. Igualmente en los países desarrollados existen sistemas muy eficientes de transferencia de tecnología y asistencia técnica, servicios que en Colombia son deficientes por falta de instituciones y recursos dedicados permanentemente a esta actividad.

Fuerzas Sociales En Colombia existe una fuerte tendencia a la migración del campo a la ciudad, y el tamaño de la familia rural se ha reducido, lo cual produce escasez y encarecimiento de la mano de obra. También se observa que la edad promedio de los productores agropecuarios es cada vez más alta, y que no hay un relevo generacional, aspectos que dificultan la modernización y desarrollo tecnológico. Otro efecto negativo de la rotación de personal es la dificultad de transferencia de tecnología, lo que deteriora la oferta y la rentabilidad de la actividad

A pesar de lo crítico que ha sido ese desplazamiento para el sector agropecuario, el orden público en la mayoría de regiones del país se ha recuperado y la tendencia es a que siga mejorando. Dentro de las fuerzas sociales también se debe tener en cuenta la cultura de consumo, en Colombia si hay una cultura de consumo, hay diversificación de la oferta, desde el consumo de leche cruda hasta productos lácteos funcionales. Tendencia internacional de mejorar la calidad de la alimentación, lo que implica el incremento de consumo de proteína animal dentro de lo cual están los productos lácteos. (Fedegan, 2010)

### **Barreras De Salida**

La producción industrial de productos lácteos requiere activos importantes y especializados, y la necesidad de venderlos a la hora de abandonar el mercado se traduce en unos costes de salida altos. (Ardan, 2013)

En un principio, cuanto mayor sea el volumen, la vida útil y la especificidad de sus activos, mayores serán las barreras de salida, por la dificultad de encontrar otra actividad productiva (sector) en la que poder utilizar o a la que poder adaptar dichos activos. Los costes de aprendizaje o adiestramiento del personal, tanto del personal directivo como de los empleados y obreros, suelen constituir otra importante barrera para el cambio de actividad empresarial. Al cambiar de actividad productiva no sólo hay que solicitar una serie de permisos y licencias de las administraciones públicas para ejercer la nueva actividad, sino también para abandonar la antigua, y ello restringe o limita la movilidad intersectorial de las empresas.

En el ejercicio normal de su actividad, toda empresa contrae una serie de compromisos, escritos o no, con sus proveedores, sus clientes, sus trabajadores, las instituciones financieras y la sociedad en general que de algún modo le atan al propio sector. La existencia de contratos de trabajo estables en países en los que no existe libertad de despido suele constituir una barrera difícil de superar para la empresa, como no sea soportando un coste muy elevado) apelando a procedimientos concursales o expedientes de crisis y regulación de empleo, lo cual comporta a su vez la asunción de cuantiosos gastos por parte de la empresa. Para el personal en general y en especial para los altos directivos de la empresa, sobre todo cuando la salida es para abandonar definitivamente la actividad industrial y no para cambiar de actividad, la salida del sector suele constituir un duro golpe para su orgullo personal, al ser interpretada por lo regular como un fracaso en los círculos profesionales.

En economía las Barreras de Salida son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas.

Algunos ejemplos de barreras de salida comunes son:

- Tenencia de activos poco liquidables, como activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Gran cantidad de regulaciones laborales, que suponen un alto coste para la empresa.

Compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, procurando cubrir sus costos variables.

Barreras emocionales que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo.

Interrelaciones estratégicas, entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros; son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta

Restricciones sociales y gubernamentales como la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales o a la falta de producción en algún área que sea estratégica. (Braulio Stuardo Chandi, 2011)

Tipos de Barreras de Salida: (Manuel Gómez, 2012)

- Activos Especializados.
- Interrelaciones Estratégicas y Entre otros Negocios y Diferentes áreas.
- Compromisos de largo plazo con clientes o proveedores.
- Barreras Emocionales.
- Restricciones Sociales y Gubernamentales.
- Activos fijos especializados y de larga vida: perdida ante los bajos precios de liquidación.
- Costes fijos de salida elevados: Como pueden ser la cancelación de contratos con la plantilla, proveedores y clientes.
- Barreras legales: que hacen muy difícil el abandono un sector, especialmente cuando se produce una abandono número de despidos.

- Barreras psicológicas: Son debidas a las actividades de los propietarios y directivos de las empresas al abandono. Se teme por el futuro lo que da lugar a actitudes muy variadas.
- Barreras de movilidad: Si entendemos como grupo estratégico el conjunto de empresas iguales o semejantes, las barreras de movilidad hacen referencia a la dificultad que tiene una empresa situada en un grupo estratégico de poder cambiar a otro grupo sin incurrir en altos costes de cambio.
- Reacción de las empresas existentes en el sector: Son las reacciones que ejercen las empresas del sector, en la que se desencadena reacciones hostiles.

A continuación se resumen en las barreras de entrada y salida en la matriz de atractividad de Michael Porter, en donde se califican las barreras como un componente atractivo con una calificación de 2.73.

**Tabla 29. Matriz Atractividad Michael Porter, barreras.**

NIVEL DE ATRACTIVIDAD							
	FACTORES COMPETITIVOS	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	OBSERVACIONES
BARRERAS ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				1	Grande
	Diferenciación de producto	Escasa		1			Grande
	Identificación de marca	Baja				1	Elevada
	Costo de cambio	Bajo		1			Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio		1			Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos				1	Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1			Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio		1			Restringido
Protección del gobierno	Inexistente				1	Elevada	
Efecto de la experiencia	Sin importancia				1	Muy importante	
BARRERAS SALIDA	Especialización de activos	Elevada			1		Baja
	Costo fijo de salida	Elevado			1		Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada		1			Baja
	Barreras emocionales	Elevadas			1		Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas		1			Bajas
ATRACTIVIDAD DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA							
CALIFICACIÓN							
		0	14	0	15	12	2,73

*Nota.* Elaborado por los Autores

Tabla 30. Matriz Producto Mercado. Nota tabla realiza por los autores.

EMPRESA	ITEM		
	1	2	3
ALPINA	1		
COLANTA	2		
ALQUERIA	3		

CATEGORIAS DE PRODUCTO	LECHES (Pasteurizadas, UHT)	LECHE EN POLVO (Entera, Deslactosada, Descremada, Azucarada, Suero en polvo)	ALIMENTACION INFANTIL (Papilla, Compa, Yogurt Baby)	QUESOS FRESCOS	QUESOS MADUROS	QUESOS UNTABLES	BEBIDAS LACTEAS		MANTEQUILLA	CREMAS	POSTRES	FUNCIONALES (Probióticos Simbióticos Prebióticos)	JUGOS	JUGOS+ LECHE (Gelatina + leche)
							AVENA	YOGURT, KUMIS						
BEBES	N.A.		1	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
NIÑOS	1,2,3	2	N.A.	1,2	1,2	1,2	1,2,3	1,2	1,2	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	1
JOVENES	1,2,3	2	N.A.	1,2	1,2	1,2	1,2,3	1,2	1,2	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	1
ADULTOS	1,2,3	2	N.A.	1,2	1,2	1,2	1,2,3	1,2	1,2	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	1
CENTROS EDUCATIVOS	1,2,3	2	N.A.	1,2	1,2	1,2	1,2,3	1,2	1,2	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	1
RESTAURANTES	1,2,3	2	N.A.	1,2	1,2	1,2	1,2,3	1,2	1,2	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	1
EMPRESAS EN GENERAL	1,2,3	2	N.A.	1,2	1,2	1,2	1,2,3	1,2	1,2	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	1

SEGMEN  
TO  
DE  
MERCADO

Se observa saturación del mercado en productos como leche pasteurizada, Avenas, Cremas, Postres y Jugos en donde las tres empresas tienen participación directa en todos los segmentos del mercado.

En leches en polvo predomina Colanta en la mayoría de segmentos aunque en el segmento Bebes ninguna de las empresas tiene participación ni tampoco se proyectan lanzamientos que permitan abrir mercado

En Funcionales Alpina tiene productos predominantes por lo que las otras dos compañías no tienen representación ni productos competencia

En el mercado de Quesos, Yogurth y Mantequilla, Alpina y Colanta tienen productos de alta recordación. Alquería no tiene productos en estas líneas de mercado.

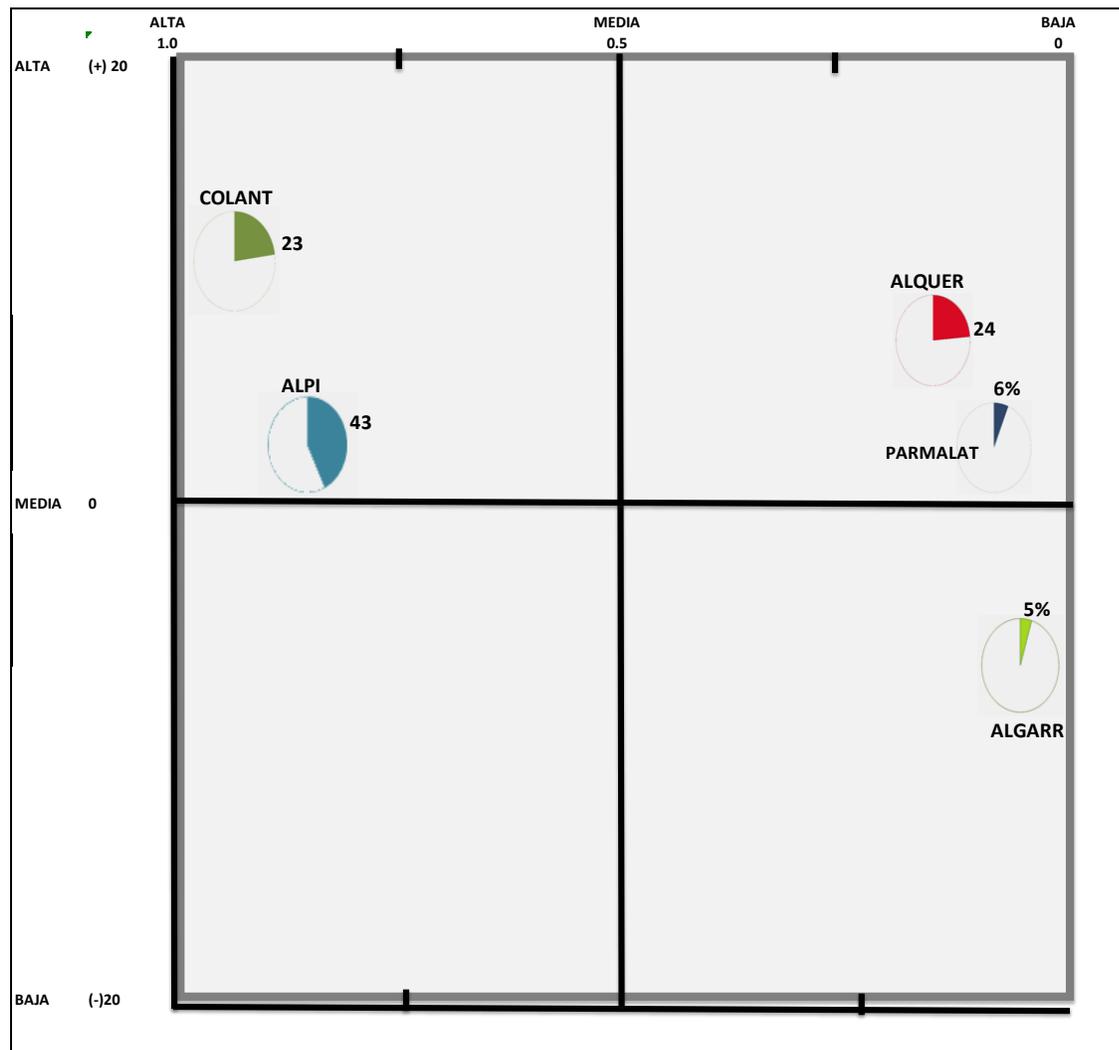


Figura 19. Diagrama BCG. Elaborada por los autores.

Con base en los resultados arrojados por la matriz BCG se confirma que las empresas que se ubican en el cuadrante II (estrellas), son las de principal participación en el mercado Colanta y Alpina, dos compañías que llevan la delantera en un sector que si bien han venido creciendo lentamente, tiene una gran proyección a futuro. Se evidencia que Colanta es la que tiene una mejor posición de acuerdo a la matriz esto debido a que es la que más volúmenes de ventas maneja, sin embargo Alpina presenta más utilidad, esto se debe a su mayor oferta y variedad de productos. Los buenos resultados y el amplio flujo de efectivo con que cuentan ambas empresas se convierten en una fortaleza para incursionar en mercados externos con productos de alta calidad y para continuar fidelizando el mercado local con inversión en tecnología que facilite las buenas prácticas y la producción a gran escala.

En el cuadrante superior derecho I (Interrogantes) se puede evidenciar que existen dos empresas Alquería y Parmalat. Estas compañías tienen una posición baja en el sector lácteo de Colombia, el cual está en crecimiento. Alquería es la que muestra una mayor dinámica hacia el crecimiento realizando fuertes inversiones en tecnología, nuevas plantas de procesamiento y en desarrollo de productos que le permitan abarcar una cuota de mercado mayor e incrementar sus ventas. Esta estrategia de penetración y desarrollo de producto debe mantenerse para que la compañía pueda estar preparada para la entrada de competencia externa que pueda en algún momento ingresar al mercado local con productos de alta calidad y precios bajos. Para el caso de Parmalat se ubica dentro del segundo cuadrante ya que al ser medida por ventas y participación en el mercado sus cifras no son las más altas puesto que manejan productos para un segmento de consumidores más específico, razón por la cual no están dirigidos para toda la población y no pretenden establecerse como primeros en el mercado sino que conservan una política de producto diferenciado con características específicas.

Por ultimo en el cuadrante IV (perro) se encuentra la compañía Algarra empresa del grupo Gloria, que presenta unas cifras muy bajas dentro del sector pero que debe optar por una estrategia agresiva de mayor inversión en producción para poder competir a un nivel más alto dentro de la industria y poder obtener una mayor cuota de mercado en Colombia. Teniendo en cuenta los resultados para sector lácteo en Colombia arrojados en la matriz BCG es importante enfatizar en que todas las empresas analizadas son importantes actores que abarcan una demanda cada vez más creciente en un país en donde el consumo de leche y sus productos derivados hacen parte importante del consumo en los hogares. Por otra parte los esfuerzos realizados por el

Gobierno Nacional para apoyar al sector primario de producción dentro de la cadena pretenden fortalecer la industria con el objetivo de incrementar la competitividad y mejorar los resultados con miras a posicionarse a nivel mundial como un país productor de lácteos.

**CIIU.** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el pasado Marzo de 2014, enunció las empresas reportadas ante la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, siendo para el año 2013 un total de 5.876 empresas lácteas renovadas, éste dato incluye empresas dedicadas a la producción de lácteos (Queso, mantequilla, yogurt, entre otros) y empresas que comercializan productos lácteos en diferentes tipos de establecimientos. (Ministerio de Industria y Comercio, 2013)

**Tabla 31. Industria manufacturera**

SECCIÓN C: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS			
DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN
10	104	1040	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS

Nota. Datos obtenidos de (Ministerio de Industria y Comercio, 2013)

De este total de empresas renovadas en 2013, 1.411 (24%) corresponden a empresas nuevas y 4.465 (76%) corresponden a empresas constituidas en años anteriores que renovaron su matrícula en 2013.

De otro lado, el 28% de las 5.876 empresas corresponden al CIIU de producción y el 72% restante se encuentran dentro del CIIU de comercio.

La clasificación de las empresas 2013 según el nivel de activos (de acuerdo a la Ley 905 de 2004) es la siguiente:

**Tabla 32. Clasificación empresa activos 2013**

TAMAÑO	DESCRIPCION LEY 905/2004 - ACTIVOS	CIIU PRODUCTOR		CIIU COMERCIO		TOTAL
		PRODUCTOR	%	COMERCIALIZADOR	%	
Microempresa	Excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV	1,238	21.07%	3,537	60.19%	4,775
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	107	1.82%	73	1.24%	180
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV	46	0.78%	8	0.14%	54
Grande		23	0.39%	1	0.02%	24
Sin especificar activos		233	3.97%	610	10.38%	843
<b>TOTAL</b>		<b>1,647</b>	<b>28.03%</b>	<b>4,229</b>	<b>71.97%</b>	<b>5,876</b>

Nota: Salario mínimo mensual legal vigente \$ 589.500,00  
SMMLV= Salario mínimo mensual legal vigente

Nota. Datos obtenidos de (Ley 905, 2004)

En cuanto a las características de las 1.411 empresas creadas en 2013 es la siguiente:

**Tabla 33. Clasificación empresas creadas en el 2013**

TAMAÑO	DESCRIPCION LEY 905/2004 - ACTIVOS	CIU PRODUCTOR		CIU COMERCIO		TOTAL
		PRODUCTOR	%	COMERCIALIZADOR	%	
Microempresa	Excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV	224	3.81%	650	11.06%	874
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	2	0.03%	2	0.03%	4
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV	0	0.00%	0	0.00%	0
Grande		0	0.00%	0	0.00%	0
Sin especificar activos		146	2.48%	387	6.59%	533
<b>TOTAL</b>		<b>372</b>	<b>6.32%</b>	<b>1,039</b>	<b>17.68%</b>	<b>1,411</b>

Nota: Salario mínimo mensual legal vigente \$ 589.500,00  
SMMLV= Salario mínimo mensual legal vigente

Nota. Datos obtenidos de (Ley 905, 2004)

### 2.1.2.2 Cadena de Valor.

A continuación se presenta la estructura que se debe tener presente para concatenar los aspectos de cadena de valor

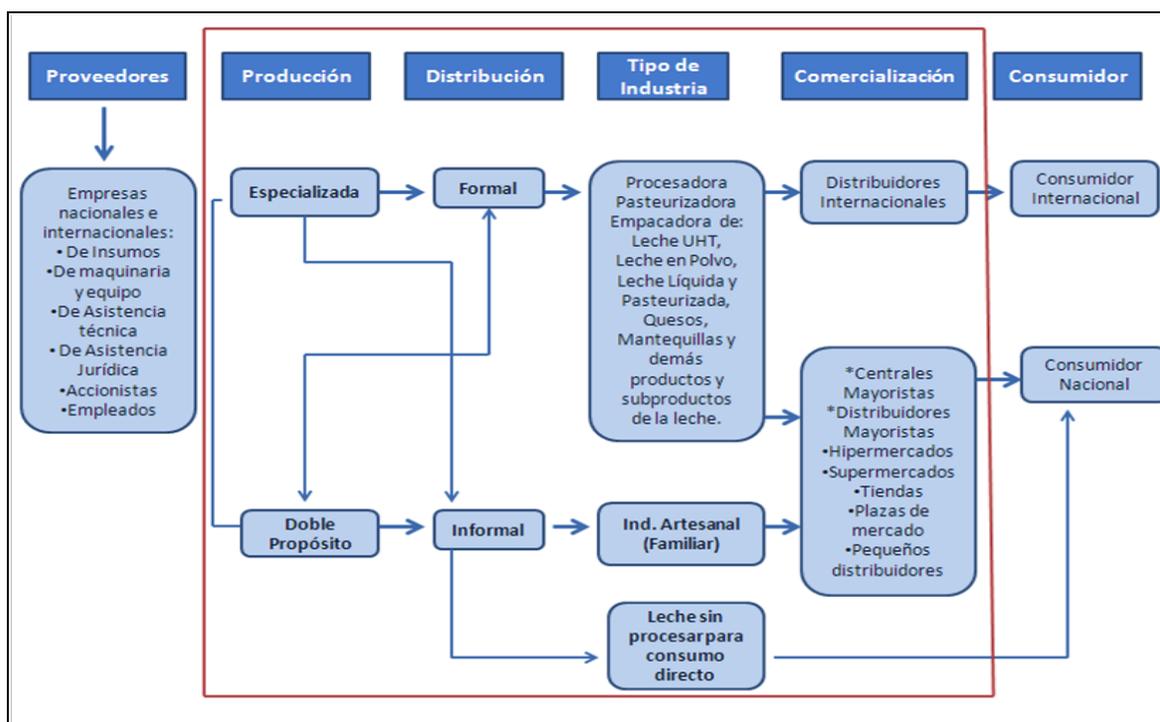


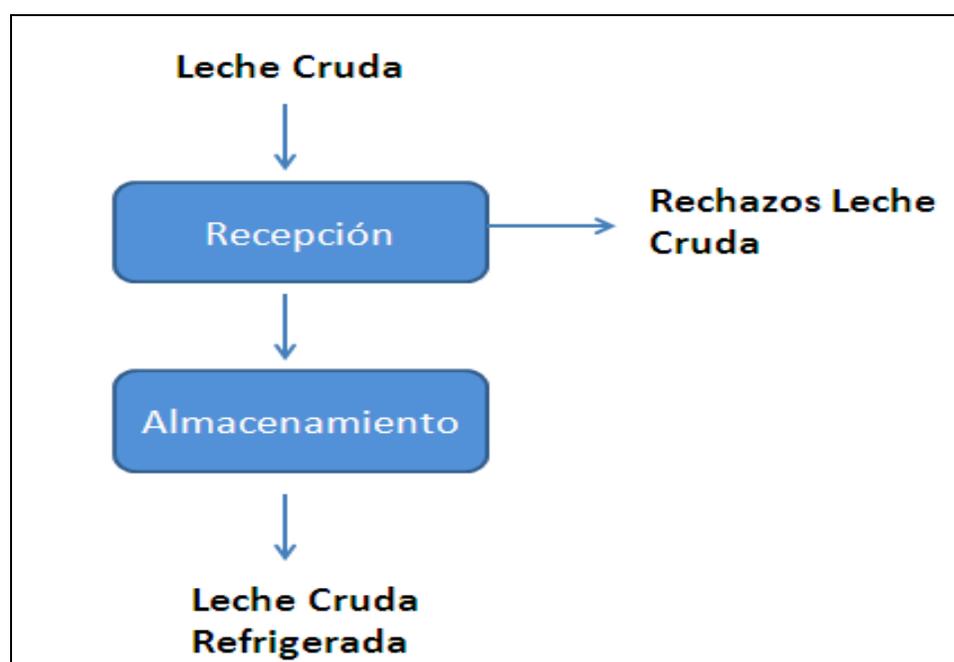
Figura 20. Estructura de la cadena de valor. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

**Recepción.** Normalmente la leche llega hasta la planta de tratamiento en camiones cisterna, en tanques o en cantinas. Estos tanques son de acero inoxidable, aluminio o en algunos casos pueden ser incluso de plástico. La capacidad de los mismos es también muy variable.

Es habitual que a la llegada de la leche a la planta se tomen muestras para realizar los correspondientes análisis de calidad y determinación del contenido graso y protéico de la leche. En ocasiones el precio de la leche varía según su composición.

Tras la recepción, la leche se suele almacenar en condiciones refrigeradas hasta su entrada en línea. De ésta forma se garantiza la conservación de la leche hasta su tratamiento. Esta medida tiene especial importancia cuando por motivos de suministro de leche deba permanecer almacenada antes de ser tratada.

En esta etapa se realiza también la limpieza de los camiones o tanques de recogida de la leche antes de realizar el siguiente transporte.



**Figura 21.** Recepción y almacenamiento de la leche cruda. **Elaborada por los Autores**

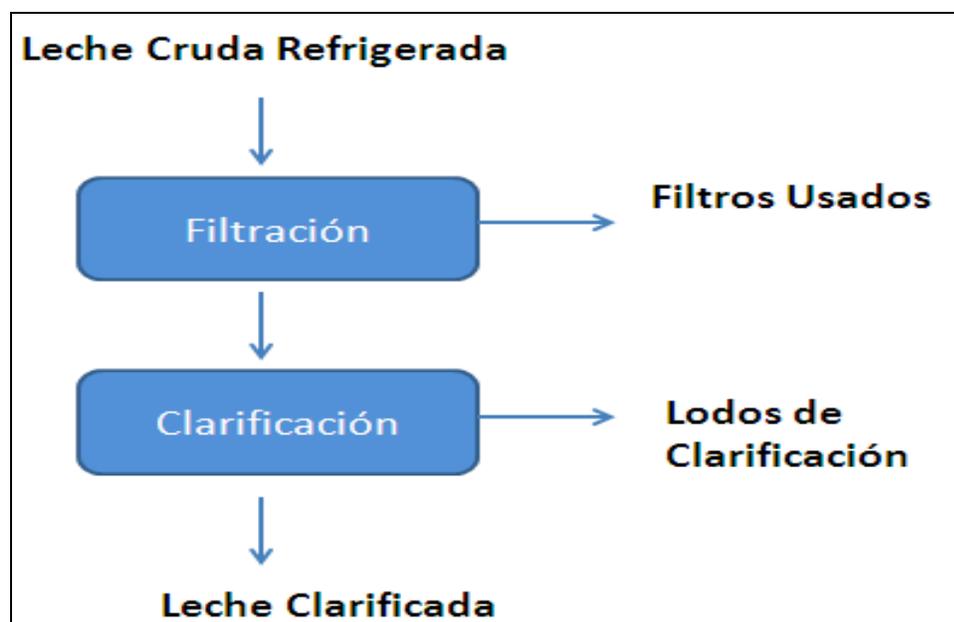
En esta etapa se producen pérdidas de leche debido a las operaciones de vaciado y llenado de los depósitos. Estas pérdidas de leche pueden llegar a los sistemas de evacuación de aguas residuales contribuyendo a aumentar la carga orgánica contaminante de las mismas. Durante el almacenamiento se producen consumos importantes de energía eléctrica.

Hay que señalar que durante esta etapa puede detectarse leche que no cumpla con los requisitos de calidad, por lo que puede dar lugar a un rechazo de la leche recibida.

El consumo de agua y su posterior vertido se produce en el enjuague y limpieza de los camiones, mangueras, conducciones y depósitos. Como ya se ha indicado, este aspecto se recoge de forma general para todas las operaciones de limpieza.

**Filtración / Clarificación.** A continuación se eliminan las partículas orgánicas e inorgánicas de suciedad que pueda contener la leche tras el ordeño o debido al transporte. También se eliminan los aglomerados de proteínas (coágulos) que se forman en la leche. El grado de impureza de la leche variará en función de las técnicas de ordeño, del tratamiento en las granjas y del transporte. En cualquier caso, es inevitable un proceso de depuración en la industria.

Se realiza una filtración para eliminar estas partículas. Posteriormente se hará la clarificación de la leche, donde se eliminan las partículas orgánicas e inorgánicas y los aglomerados de proteínas. Esta operación se realiza utilizando centrífugas, separando las impurezas con un peso específico superior al de la leche.



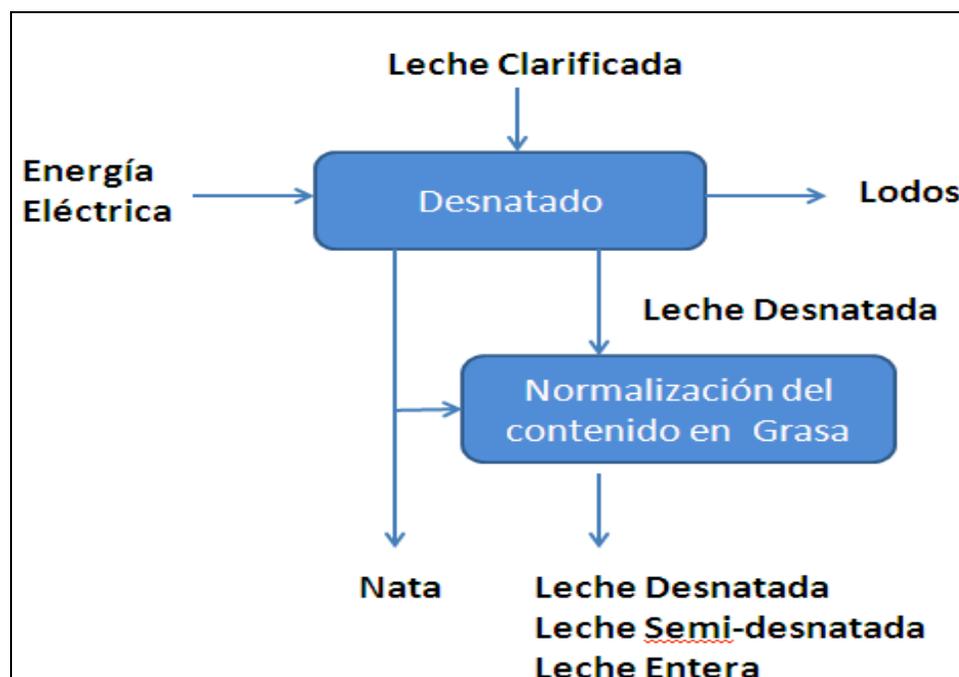
**Figura 22.** Filtración y clarificación de la leche. **Elaborada por los Autores**

En este ciclo, se generan los llamados lodos de clarificación. Estos lodos son residuos semipastosos formados por partículas de suciedad, componentes sanguíneos, gérmenes y por otras sustancias principalmente de tipo proteico. Si son vertidos con el efluente final pueden producir aumentos importantes de la carga contaminante del vertido, dando lugar a problemas en el medio receptor. También se producen pérdidas de leche que pueden ser arrastradas junto con

las aguas residuales hasta el vertido final. En la filtración aparecen como residuo los filtros usados en esta etapa. Tanto en la filtración como en la clarificación se produce el consumo de energía eléctrica.

**Desnatado y Normalización.** En el desnatado se produce la separación de la materia grasa (nata) del resto de componentes de la leche (leche desnatada). Generalmente se realiza empleando centrífugas que separan la nata, con aproximadamente un 40% de grasa de la leche y 0.5% de materia grasa. Posteriormente, se realiza la normalización del contenido graso de la leche, que consiste en añadir nata a la leche desnatada en distintas proporciones en función de lo que se quiera obtener: leche entera, semidesnatada o desnatada. La nata sobrante se destina a la elaboración de otros productos como nata para consumo o mantequilla.

Las centrífugas empleadas en el desnatado pueden realizar simultáneamente la clarificación y el desnatado de la leche, por lo que su utilización está muy extendida. Estas centrífugas pueden contar además con un equipo de normalización del contenido de grasa de la leche.



**Figura 23.** Desnatado y normalización de la leche. **Elaborada por los Autores**

**Tratamiento Térmico.** El propósito del tratamiento térmico es la destrucción casi completa de los microorganismos que hay contenidos en la leche. Un efecto adicional es la inactividad en mayor o menor grado de las enzimas lácteas.

En función de las características del binomio temperatura – tiempo utilizado en el tratamiento térmico se distingue:

**Pasteurización:** es un tratamiento térmico capaz de destruir el agente de transmisión de la tuberculosis, con unos valores de tiempo y temperatura que oscilan entre 15-30 segundos a 72-85°C. La pasteurización no garantiza la destrucción de todos los gérmenes de la leche por lo que para su conservación debe mantenerse refrigerada hasta su consumo.

**Esterilización:** dentro de la esterilización se encuentra:

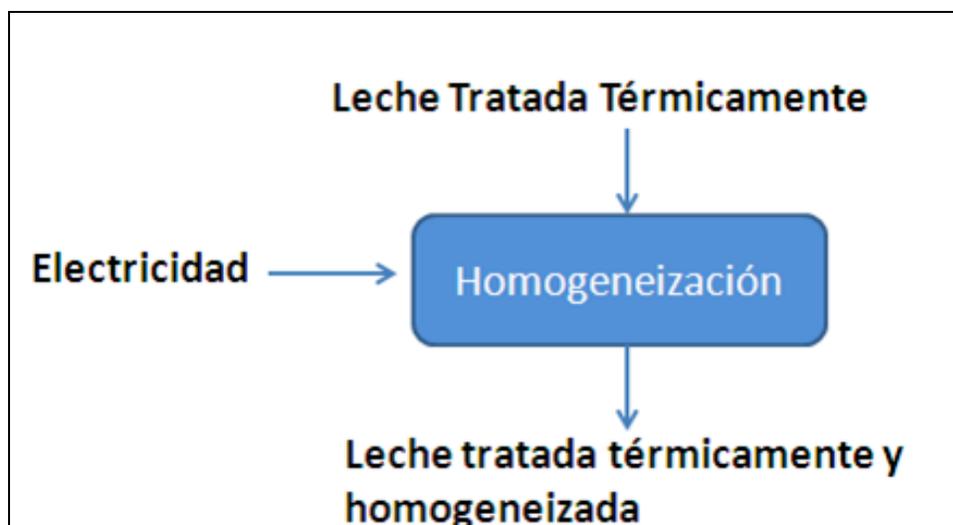
- La esterilización propiamente dicha, que es un tratamiento térmico capaz de destruir todos los microorganismos patógenos e inactivos y las enzimas. Se realiza a 100-120 °C durante 20 minutos.

- El tratamiento UHT o Ultra pasteurización o esterilización a temperaturas altas, que se basa en la aplicación de una temperatura muy elevada (135 – 150°C) durante un tiempo muy corto (2,5 segundos), logrando un efecto germicida muy elevado.

Después de un tratamiento de esterilización la leche puede conservarse a temperatura ambiente tras un largo periodo de tiempo, siempre y cuando se realice un envasado aséptico. Estos tratamientos se emplean fundamentalmente para fabricar leches de consumo de larga conservación y leches aromatizadas.

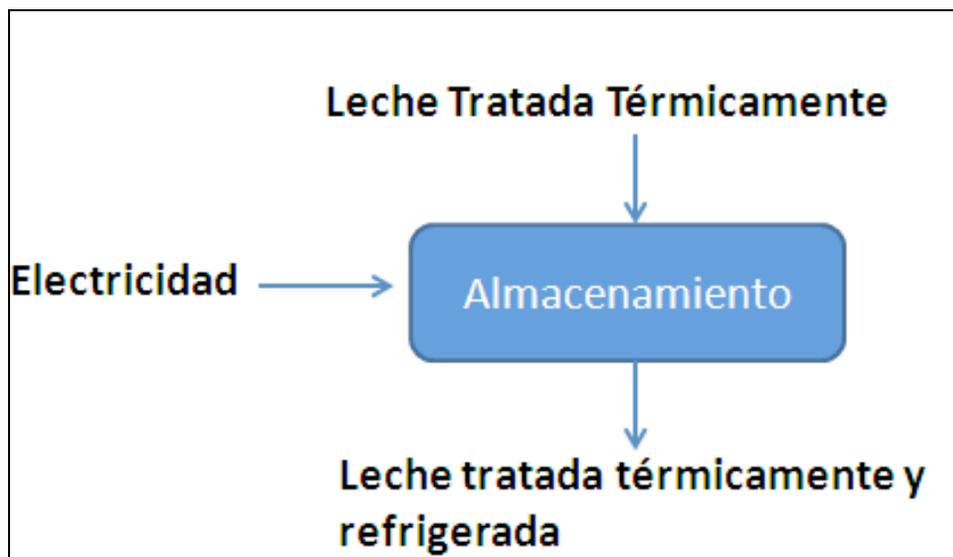
**Homogeneización.** Antes o después del tratamiento térmico se realiza la homogeneización. Con este proceso se reduce el tamaño de los glóbulos grasos favoreciendo una distribución uniforme de la materia grasa, a la vez que se evita la separación de la nata. La homogeneización reduce la estabilidad de las proteínas frente al calor por lo que cuando se va a exponer la leche a altas temperaturas esta operación se realiza tras el tratamiento térmico.

En los homogeneizadores se hace pasar la leche a elevada presión a través de estrechas hendiduras cuyas medidas sean menores que las de los glóbulos grasos, de esta forma se reduce el diámetro de los glóbulos grasos manteniéndose éstos en suspensión.



**Figura 24.** Homogeneización de la leche. **Elaborada por los Autores**

**Almacenamiento refrigerado.** La leche, una vez tratada y refrigerada se almacena en tanques hasta su envasado. Este almacenamiento permite controlar la calidad de la leche antes de su envasado e independizar esta etapa del proceso de producción.



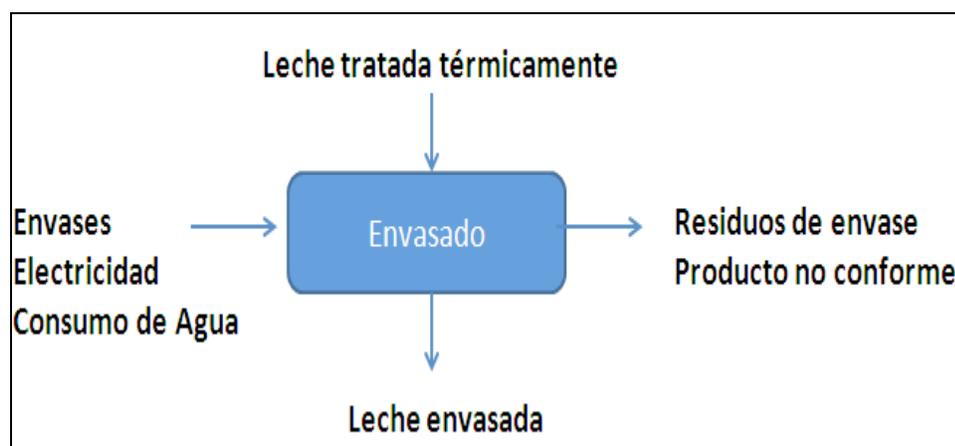
**Figura 25.** Almacenamiento previo al envasado. **Elaborada por los Autores**

El principal aspecto medioambiental producido en esta etapa se debe al consumo energético necesario para mantener la leche refrigerada, así como las posibles pérdidas que pueden darse durante su estancia en los tanques de almacenamiento.

**Envasado.** El envasado es la última etapa del proceso y consiste en el llenado de los envases con el producto. La condición indispensable para conseguir la conservación del producto durante un largo período de tiempo es mantener las condiciones asépticas durante el envasado.

A la hora de elegir un determinado tipo de envase deberán tenerse en cuenta tanto aspectos relacionados con la conservación del producto, como aspectos económicos y medioambientales.

- Los envases más habituales para la leche son el plástico y el cartón.
- Las bolsas plásticas, generalmente de polietileno (PE), tienen el inconveniente de que debido a su inestabilidad, son difíciles de manejar. Además, una vez abiertas requieren de un recipiente auxiliar para su manejo.
- Las botellas de plástico emplean materiales como el poliestirol y polietileno de alta y baja densidad. Estos envases se utilizan especialmente en la elaboración de leche esterilizada.
- Envases de cartón como el Tetra pack, cuya base está formada por láminas de cartón o papel, y que según las necesidades, pueden estar compuestos también por capas de plásticos, parafina o aluminio. Especialmente utilizados para la leche UHT.



**Figura 26.** Envasado de la leche. **Elaborado por los Autores**

Por último la tabla #31 da a conocer el valor de producción por eslabón del total de la cadena de producción, en donde el 41% del valor total de producción lo tiene la leche pasteurizada, seguida de leche en polvo, leche ácidas y fermentadas con el 18,6% y 15,5% respectivamente.

**Tabla 34. Eslabón, valor producción y participación (DNP,2009).**

<b>Eslabón</b>	<b>Valor Producción (millones pesos)</b>	<b>Participación (%)</b>
Leche azucarada, helados y postres	519.016.970	11,9
Leche descremada y mantequilla	138.767.504	3,2
Leche en polvo	809.851.355	18,6
Leche pasteurizada	1.792.377.971	41,1
Leches ácidas y fermentadas	674.239.161	15,5
Queso	429.168.664	9,8
<b>Total Cadena</b>	<b>4.363.421.625</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia. DNP. (2009)

*Nota.* Datos obtenidos de (Departamento Nacional de Planeación, 2010,p.6).

**Actores.** Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, ubicadas en las diferentes zonas geográficas del país, las cuales poseen una gran experticia en toda la cadena de valor.

El primer integrante dentro de la cadena de valor es el Proveedor, existiendo como tal no sólo el que suministra el insumo principal (leche), sino también el que aporta la maquinaria y el equipo necesario para la adecuada producción, basado en tecnología de punta que garantice no sólo la eficiencia sino también la calidad en cada producto que se elabore. El proveedor de asistencia técnica (adicional a los empleados de planta y administración) es otro integrante fundamental para que el proceso productivo no se vea afectado con cualquier eventualidad. En la parte administrativa y financiera el aporte del accionista es fundamental para el progreso y la evolución de la empresa.

De otro lado, se presenta el ranking las principales empresas con mayor facturación dentro del sector lácteo en Colombia de acuerdo al último informe publicado por la Revista Dinero en la edición de fecha Junio 13/2014.

Tabla 35. Ranking principales empresas en Colombia

RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$MILLONES)	VARIACIONES (%)	ACTIVOS (\$MILLONES)	UTILIDAD NETA (\$MILLONES)	EBITDA (\$MILLONES)
1	COLANTA	1.810.645	8,08	597.319	8.389	N.D.
2	ALPINA (C)	1.635.992	1,02	1.212.250	36.097	169.938
3	ALPINA	1.429.904	-11,71	1.147.264	36.097	107.268
4	NESTLE	1.237.421	-2,30	764.797	79.398	175.363
5	ALQUERIA	654.411	3,76	291.889	16.539	36.912
6	MEALS	375.597	11,72	507.808	23.584	59.727
7	PARMALAT	255.916	2,54	117.322	2.816	9.165
8	COOLECHERA	191.281	12,31	101.902	6.162	N.D.
9	FRESKALECHE	167.639	-3,34	71.607	5.284	15.050
10	ALGARRA	150.324	-6,18	74.582	2.173	17.392
11	PROLECHE	127.827	-11,94	137.572	2.443	7.912
12	ALIVAL	127.717	-7,98	67.453	1.085	8.615
13	PROD. LACTEOS EL RECREO	94.778	30,48	37.163	750	2.735
14	COOPROLACTEOS	88.356	3,72	47.519	468	N.D.
15	DANONE ALQUERIA	80.608	5,48	68.855	-30.016	-26.524
16	LACTEOS BETANIA	77.879	6,03	12.218	333	465
17	CILEDCO	75.642	-10,90	55.637	235	N.D.
18	CELEMA	65.422	3,44	28.049	71	3.887
19	INCOLACTEOS	59.271	3,01	40.864	3.862	7.867
20	DAIRY PARTNERS AMERICAS	58.124	17,06	149.651	144	18.194
21	DOÑA LECHE ALIMENTOS	47.849	-6,46	15.236	1.396	4.367
22	LACTEOS DEL CESAR	42.711	-1,28	18.201	-1.278	1.381
23	LACTEOS EL POMAR	41.492	18,71	30.782	662	2.286
24	CIA. LECHERA EL MORTIÑO	39.786	-2,23	10.093	218	2.568
25	QUESOS LA FLORIDA	38.466	-5,59	11.344	697	3.016
26	PAST. S/DEREANA DE LECHE	35.146	-5,74	26.622	-175	-1.634
27	PRODUCTOS LACTEOS AURA	33.455	12,28	11.135	1.190	3.027
28	CIA. PROC. Y DIST. LACTEOS	32.495	16,79	9.584	621	1.270
29	COLOMBIANA DE QUESOS	31.345	n.d.	21.105	13	1.654
30	EL ZARZAL	30.280	-1,27	8.628	186	1.331
31	PASTEURIZADORA LA MEJOR	30.185	1,12	13.586	591	1.868
32	DISCOLACTEOS	29.398	n.d.	5.690	51	778

33	LA CAMPIÑA	27.263	17,29	10.106	219	1.464
34	ALIMENTOS DE MADRID	25.022	17,30	3.225	91	338
35	PROLECHE DEL CARIBE	23.645	12,81	10.519	38	180
36	PROLACTEOS JR	21.777	7,37	7.381	267	1.013
37	COLFRANCE	21.501	-9,11	20.218	-380	1.336
38	PASTEUR. SANTODOMINGO	21.274	-14,91	9.414	107	1.797
39	FAB.QUESOS DEL VECCHIO	20.493	8,80	16.509	1.190	3.182
40	FASULAC	19.089	4,35	9.601	133	661
41	INDUSTRIAS NORMANDY	19.027	-2,60	10.393	451	1.622
42	LACTEOS EL GALAN	17.767	n.d.	3.488	169	466

Nota. Datos obtenidos de (Revista Dinero, 2014)

En primer lugar se encuentra la empresa **COLANTA** (*Cooperativa Lechera de Antioquia*) constituida en el año 1964 en Donmatías por un grupo de 65 campesinos. Actualmente se encuentran asociados 6 mil trabajadores y 12.000 productores. La empresa tiene como domicilio principal la ciudad de Medellín, pero ejecuta sus actividades a nivel nacional a través de 9 comercializadoras de lácteos y cárnicos, con 49 puntos de venta - MerColanta, 10 carnicerías en Supermercados, 46 almacenes agropecuarios - AgroColanta, 7 centros de acopio de leche, 4 plantas de pasteurización, 3 plantas pulverizadoras de leche, 2 plantas de UHT, 2 plantas de sales y concentrados, 1 planta de fertilizantes, 2 plantas queseras, una planta de sacrificio en Santa Rosa de Osos y 1 planta de derivados cárnicos en San Pedro de los Milagros.

Su portafolio lo integran 38 líneas de productos lácteos (196 referencias) y 22 productos cárnicos (48 presentaciones). Colanta es el principal exportador de productos lácteos en Colombia.

**Lácteos y Derivados.** Actualmente, recibe 2.3 millones de litros diarios, los que procesa en: cuatro plantas pasteurizadoras, dos plantas de leche UHT en Medellín y Funza. Las plantas de pulverización de leche procesan aproximadamente un millón de litros de leche en polvo entera, semi-descremada y suero en polvo desmineralizado, y cuentan con una capacidad de producción de 2.000 kg queso/hora.

**Productos Cárnicos.** Se realiza a través de FRIGOCOLANTA, en Santa Rosa de Osos se realiza el sacrificio de animales y en San Pedro de los Milagros se encuentra la planta de derivados cárnicos que procesa chorizo de Vitelo (único en el mundo), jamones de cerdo, salchichas, albóndigas, hamburguesas, salamis, morcillas y butifarras entre otros embutidos que se encuentran bajo la marca MONTEFRIO COLANTA. Las plantas cuentan con una capacidad total de 20 ton/día.

**Concentrados, Sales y Fertilizantes.** COLANTA fabrica y comercializa sus propias sales mineralizadas con 3, 4, 6, 8 y 9 % de fósforo con el nombre de Fertisal-Agrocolanta que contiene oligoelementos y elementos menores. También tiene su gama de fertilizantes para papa, tomate de árbol, café, legumbres, pastos, forrajes y otros. Produce además concentrados balanceados para bovinos, porcinos, equinos, gallinas y pollos de engorde en sus plantas de Santa Rosa e Itagüí y les facilita a los ganaderos la materia prima para que hagan sus propias mezclas en sus fincas.

En segundo lugar se encuentra la empresa **ALPINA:** Creada en el año 1945 bajo el nombre “Quesos Suizos Göggel y Bazinger”, líder en el mercado con productos estrellas como el Bonyurt, el Arequipito, la gelatina Boggy y la leche.

Actualmente la compañía tiene presencia comercial en Aruba, Bolivia, Cuba, Curazao, Guyana, Haití, Perú, Surinam y Trinidad y Tobago. Alpina participa en varias categorías de productos con un amplio portafolio que incluye lácteos, quesos, bebidas, Alpina baby, poster, dulces y alimento funcionales, además cuenta con 10 plantas de producción en América. (Incluye planta de Alpina Foods en EEUU) Plantas cuya utilización de la capacidad instalada se ubica en el 65% para el cierre del año 2012.

En tercer lugar se encuentra la empresa **ALQUERÍA.** Constituida en el año 1959 por el colombiano Jorge Cavelier y su hijo Enrique Cavelier. Actualmente son la empresa líder en la producción de leche larga vida y se ubica en el puesto No. 10 dentro del sector alimenticio en Colombia.

Durante el 2011, Alquilería decidió fortalecer cada uno de sus productos clasificándolos en cuatro líneas de negocio: bienestar, nutrición, indulgencia y snacking.

**-Nutrición:** es el core de la compañía con 2 marcas, leche entera y PuroCampo.

- **Negocio de Bienestar:** desarrollo de productos funcionales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. En esta línea se encuentra la leche deslactosada, Digestive, Bajas en grasa, Vitta,

-**Negocio de Snacking:** es la línea de Snacks nutritivos que resultan de combinaciones de leche larga vida de alta disponibilidad, en empaques fáciles de usar. En esta línea están las leches achocolatadas (Chocoleche y Fortikids), Avenas y Jugo Tangelo.

-**Negocio de indulgencia:** son productos para darse gusto como las cremas de leche.

Los ingresos de Alquería a 2011 están representados principalmente por la comercialización de productos en la unidad de negocio “Nutrición”, constituido principalmente por leche entera, representando un 47% de las ventas totales al cierre de diciembre del año 2011. Sin embargo, esta línea de negocio es de márgenes más bajos, comparado con otras líneas de Alquería. En este sentido, en términos de EBITDA, la línea de negocio más importante de Alquería es la de “Bienestar”, concentrando el 50% del EBITDA de la empresa. Esta línea de negocios de valor agregado incluye leche deslactosada, baja en grasa y el Producto “Vitta”.

No obstante, según la herramienta Views- Raddar Consumer Track de fecha Septiembre de 2013, presenta un orden distinto cuando de representación de marcas se refiere, siendo el pódium de preferencia por los hogares colombianos Colanta (37%), Alquería (14%), Alpina, Parmalat y Coolechera (7%), como lo muestra la siguiente gráfica.

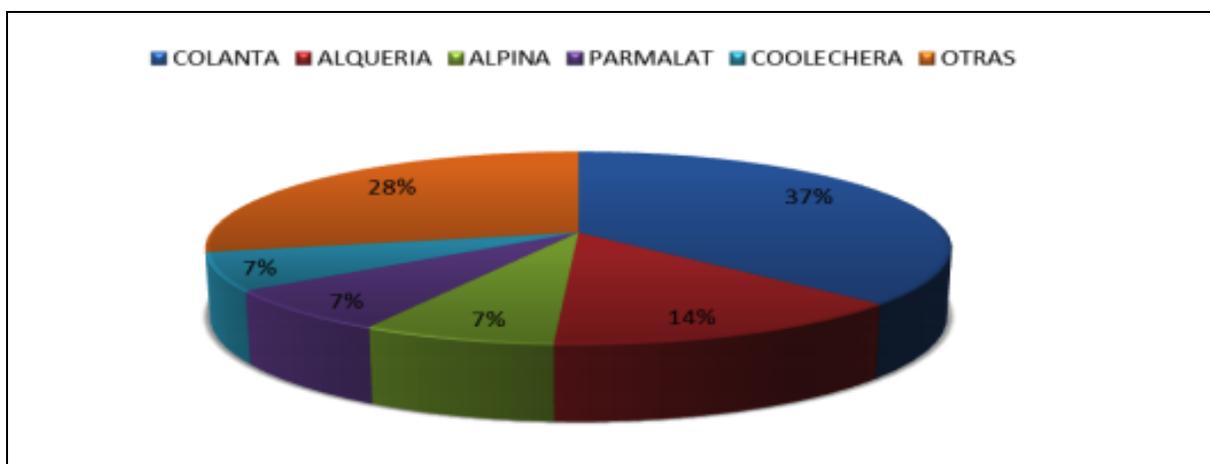


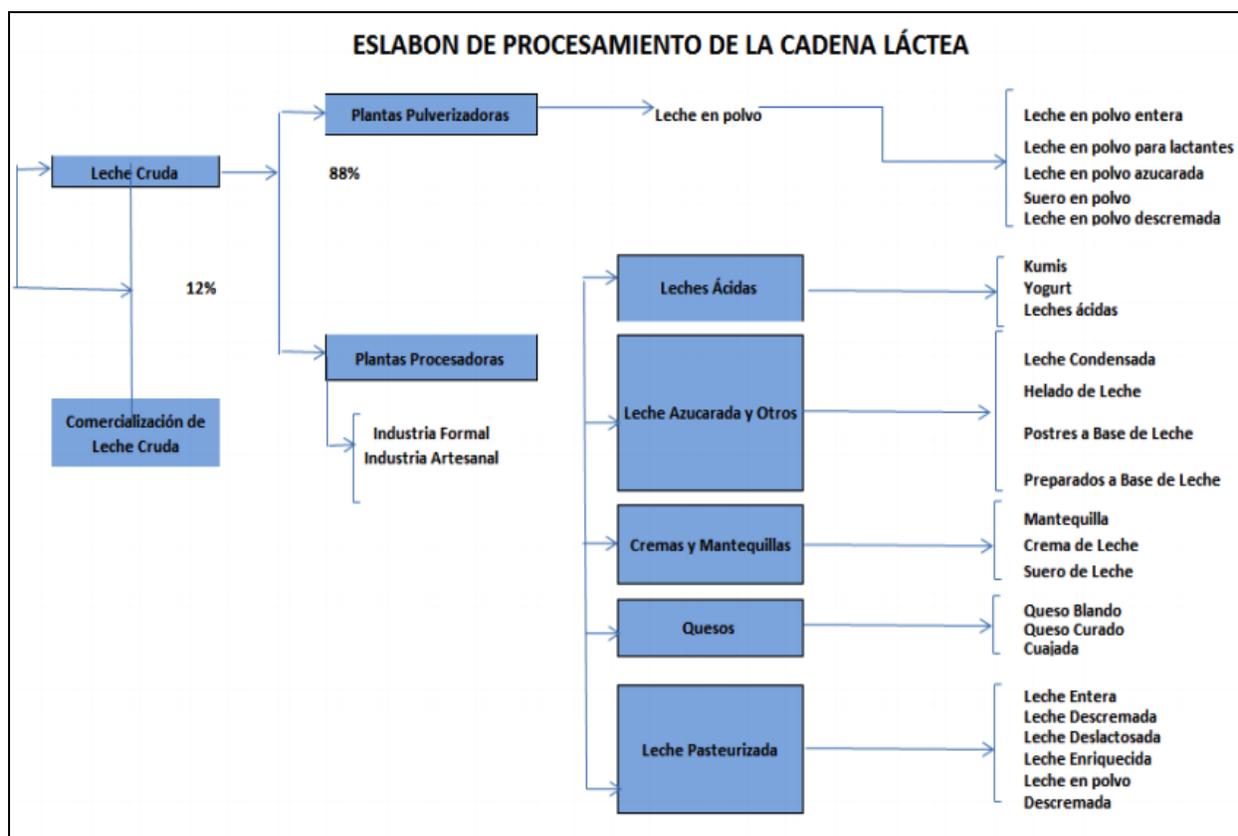
Figura 27. Principales marcas según compras reportadas. Datos obtenidos de (Propais, 2013)

Ahora, los datos de la industria a la cual el sector productor de leche vende su producto se pueden observar en la Encuesta Mensual Manufacturera; específicamente el desempeño de la elaboración de productos lácteos en 2013 fue un poco débil en agosto puesto que decreció 2% frente al mismo mes del año anterior, hay que recordar que en junio cerró el segundo trimestre del año con un crecimiento positivo del 7% y julio inauguró un tercer trimestre con una expansión del 6%. Por otra parte, las ventas de la industria vienen creciendo a un 12% anual, claro está que dado el bajo nivel de producción que tiene el país hace que la industria se surta de esta materia prima vía importaciones con los resultados ya expuestos en la sección de oferta. (Aktiva, 2013)

### ***2.1.2.3 Productos.***

Los principales productos lácteos obtenidos a partir de la grasa de la leche son la nata y la mantequilla. La nata es una emulsión de grasa en agua, mientras que la mantequilla es un producto que se obtiene a partir de la maduración de la nata y tras la eliminación de gran parte de la fase acuosa. Por tanto, la mantequilla es una emulsión de agua en grasa. La producción de leches fermentadas se obtiene por la multiplicación de bacterias lácticas, en ocasiones acompañadas de otros microorganismos, en una preparación de leche. El ácido láctico que producen coagula o espesa la leche, confiriéndole un sabor ácido más o menos pronunciado. Las características propias de las diferentes leches fermentadas se deben a la variación particular de ciertos factores, como la composición de la leche, la temperatura de incubación o la flora láctica y similar.

## Líneas de Producto



**Figura 28.** Eslabón de procesamiento de la cadena láctea. (Consejo Nacional Lacteo, 2013)

A continuación se describe la línea de productos que se genera en el segundo eslabón:

**Leche en Polvo.** Se obtiene mediante la deshidratación de leche pasteurizada. Este proceso se lleva a cabo en torres especiales de atomización, en donde el agua que contiene la leche es evaporada, obteniendo un polvo de color blanco amarillento que conserva las propiedades naturales de la leche.

- Leche en Polvo Entera. Producto seco y pulverulento que se obtiene mediante la deshidratación de la leche natural entera, sometida a un tratamiento térmico equivalente, al menos, a la pasteurización y realizado en estado líquido antes o durante el proceso de fabricación.
- Leche en Polvo para Lactantes. Son productos alimenticios diseñados para suplir las necesidades nutricionales de los bebés menores de un año de edad.

- Leche en Polvo Azucarada. Es el producto leche en polvo con la adición de azúcar y sometido a un proceso de higienización.
- Suero en polvo. Son productos lácteos obtenidos por medio del secado del suero o del suero ácido.
  - Suero. Es el producto lácteo líquido obtenido durante la elaboración del queso, la caseína o productos similares, mediante la separación de la cuajada, después de la coagulación de la leche y/o los productos derivados de la leche.
  - Suero ácido. Es el producto lácteo líquido obtenido durante la elaboración del queso, la caseína o productos similares, mediante la separación de la cuajada tras la coagulación de la leche y/o los productos derivados de la leche. La coagulación se produce, principalmente, por acidificación.
- Leche en polvo descremada. Es el resultado de la extracción de la grasa y el agua de leche fresca por medio del proceso de secado de spray.

**Leches Ácidas.** Producto lácteo preparado mediante la fermentación de la bacteria lactobacillus. Es similar en textura al yogur y al kéfir, pero se trata de un tipo diferente de bacteria causante de la fermentación.

- Kumis. Producto lácteo hecho a partir de kéfir de leche.
- Yogurt. Producto lácteo obtenido mediante la fermentación bacteriana de la leche.
- Yakult. Es una leche fermentada originaria de Japón. . El producto tiene una consistencia muy líquida y contiene azúcar y saborizantes, lo cual junto con los metabolitos de la fermentación, le confieren un sabor característico muy agradable.
- Kefir. Es una bebida a base de leche, sometida tanto a fermentación láctica, como alcohólica, lo cual la convierte en un producto muy particular. Una de sus características es la presencia de dióxido de carbono producido por levaduras, que la convierte en una bebida espumosa y gaseosa.

**Leche Azucarada.** Producto lácteo al que se le ha extraído agua y agregado azúcar.

- Leche Condensada. Leche de la cual se ha sacado agua y se ha añadido azúcar, formando un producto espeso y dulce que dura años.
- Helado de Leche. Es un postre congelado hecho de agua, leche, crema de leche o natilla combinadas con saborizantes, edulcorantes o azúcar.

**Postres:** Plato de sabor dulce o agridulce que se toma al final de la comida

- Arequipe. Alimento que se origina de la mezcla de leche con azúcar principalmente, y al ser concentrado con calor permite obtener una consistencia suave con sensación de dulzor.
- Flan. Es un producto que combina leche semidescremada, azúcar, salsa de caramelo y sabor a vainilla.
- Pudín. Dulce hecho con bizcocho o pan deshecho en leche, con azúcar, huevos y frutos secos.
- Natilla. Crema elaborada con leche, yemas de huevo, azúcar y aromas como la vainilla o el limón.
- Leche Asada. Postre que suele prepararse con huevos enteros, leche y azúcar.
- Arroz con leche. Hecho cocinando lentamente el arroz en leche con azúcar. Se sirve frío o caliente. Se le suele echar canela, vainilla o cáscara de limón para aromatizarlo.

**Cremas y Mantequillas:** Es la emulsión de agua en grasa, obtenida como resultado del suero, lavado y amasado de los conglomerados de glóbulos grasos, que se forman por el batido de la crema de leche y es apta para consumo, con o sin maduración biológica producida por bacterias específicas.

- Mantequilla. Sustancia obtenida de la nata de la leche de vaca.
- Crema de Leche. Es una sustancia de consistencia grasa y tonalidad blanca o amarillenta que se encuentra de forma emulsionada en la leche recién ordeñada o cruda, es decir, en estado natural y que no ha pasado por ningún proceso artificial que elimina elementos grasos.
- Suero de Leche. Es un líquido obtenido en el proceso de fabricación del queso y de la caseína, después de la separación de la cuajada.

**Quesos.** Alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca, cabra, oveja, búfala, camello u otros mamíferos rumiantes.

- Queso Blando. Tipo de queso que retiene gran parte del suero y no tiene proceso de maduración o refinado.
- Queso Curado. Es un queso que alcanza una maduración mínima al salir de la quesería de 105 días para los quesos de más de 1,5 kg y de 45 para los de menor peso.

- Cuajada. Producto derivado de la leche que se obtiene al coagularla mediante la acción de un cuajo natural o una enzima industrial.
- Queso Fondue. Mezcla de quesos maduros como el Emmental, Gruyere y Tilsit natural, los cuales son molidos, mezclados y empacados en frío.
- Queso Azul. Madurado por mohos, semiduro, graso, con vetas verdes azuladas, de consistencia pastosa.
- Queso Brie. Madurado por mohos, semiduro, graso, de color marfil.
- Queso Holandés. Es un queso tipo holandés gouda, semimaduro, semiduro, graso; de color amarillo, textura uniforme, con corteza, olor neutro.
- Queso Parmesano. Queso maduro, duro, graso que se elabora con leche semidescremada principalmente.
- Queso Mozzarella. Queso fresco, semiduro, semigraso, de textura uniforme, no tiene corteza, su sabor es suave y característico.
- Queso Doble Crema. Queso fresco de pasta hilada, semiduro y semigraso.

**Leche Pasteurizada.** Leche que ha sido tratada con calor para destruir las bacterias patógenas. Por ley, la pasteurización requiere una temperatura de 60 a 65 °C durante no menos de 30 minutos, seguida de una temperatura de 70 °C durante 15 segundos con enfriamiento inmediatamente posterior.

- Leche Entera. Leche que conserva todas sus sustancias nutritivas, incluidos los lípidos, después de tratarla industrialmente.
- Leche Descremada. La leche descremada o desnatada es la leche a la que se le ha eliminado la grasa mediante centrifugado.
- Leche Deslactosada. Esta leche se somete a un proceso en el cual se transforma la lactosa en glucosa y galactosa para hacerla de mayor digestibilidad.
- Leche Enriquecida. Leche pasteurizada enriquecida con uno o más alimentos, normalmente vitamina D.

**Bebidas Lácteas:** Son todos aquellos derivados líquidos elaborados a base de leche con un proceso especializado de fermentación.

- Avena. La avena es un cereal que se mezcla con leche y azúcar para obtener la bebida.

- Leche aromatizada. Son productos elaborados con leche pasteurizada, normalizada en grasa, o con leche fresca descremada a la que se añaden sustancias aromáticas, azúcar, jarabes de frutas o sabores, y que se recalientan, enfrían y envasan.
- Alimentos Funcionales. Son alimentos que además de aportar nutrientes, tienen un beneficio para la salud. Estos beneficios deben estar respaldados con suficiente evidencia científica que incluya estudios en humanos.
- Probióticos. Microorganismos viables que, ingeridos con la alimentación, pueden tener un efecto positivo en la prevención o en el tratamiento de estados patológicos específicos. Los principales probióticos son los lactobacilos, las bifidobacterias y las levaduras.
- Simbióticos. El término simbiótico es usado cuando un producto contiene tanto probióticos como prebióticos. Este término debería reservarse para productos en los cuales los componentes prebióticos, selectivamente favorecen a los componentes probióticos.
- Prebióticos. Son componentes orgánicos de los alimentos (no microorganismos) que ejercen efectos promotores de la salud mediante el mejoramiento de las características de la flora intestinal.

**Diferenciación.** A continuación observaremos el portafolio de los productos más relevantes del sector lechero:

**Tabla 36. Diferenciación.**

Empresa/ portafolio de productos	Colanta	Alpina	Alquería	Otros productores
<b>Leche en Polvo</b>	Entera Deslactosada Descremada Alimento Lácteo Infantil	No produce ésta línea de producto	No produce ésta línea de producto	Nestlé, Parmalat
<b>Leches Ácidas</b>	Kumis Yogurt Slight Yogurt tipo griego	Yogurt Original Yogurt Griego Yogurt Deslactosado Yogurt Light Kumis Finesse bajo en grasa	No produce ésta línea de producto	Parmalat, Yoplait, Danone,
<b>Leche Azucarada</b>	Aro	No produce ésta línea de producto	No produce ésta línea de producto	Nestlé, Parmalat Meals de Colombia
<b>Cremas y Leches</b>	Crema de Leche Crema de Leche UHT Mantequilla con sal y sin sal	Mantequilla en Barra La esparcible Crema de Leche	Crema de Leche Crema Chantilly	Nestlé, Parmalat, Algarra
<b>Quesos</b>	Frescos Untables Hilados Madurados	Esparcibles Rallados Maduros Semimaduros Frescos Tipo Petit - Suisse	No produce ésta línea de producto	Parmalat,
<b>Leche Pasteurizada</b>	Semidescremada Descremada Slight Leches UHT	Entera Enriquecida Semidescremada Descremada Deslactosada Deslactosada + Extra calcio	Semidescremada Descremada Entera Deslactosada Enriquecida	Parmalat, Frescaleche, Algarra, proleche

*Nota.* Elaborado por los Autores

De la anterior tabla, se puede concluir que Colanta, Alpina, y Alquería poseen un portafolio similar ya que las tres compañías tienen leches que abarcan características afines en cuanto a sus atributos ofrecidos como por ejemplo: leche con fibra, deslactosada, semidescremada, descremada, entera entre otras, en donde se manejan políticas de precios y descuentos similares, buscando siempre segmentar el mercado según las necesidades de los consumidores. Sin embargo, se debe aclarar que aunque estas empresas ofrecen mayor variedad de leches, no quiere decir que sean las más recordadas, puesto que, a diferencia de Colanta, Alpina S.A. se ha caracterizado por los productos de lonchera más que por sus variedades de leches.

En cuanto a la calidad de los productos todos dan cumplimiento a un conjunto de especificaciones, tales como las cantidades de grasa en la leche, sedimento y acidez entre otras, nombradas en el Decreto 2437 de 1983 con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final.

Analizando la línea de negocio de quesos, se observa que tiene gran acogida en el mercado, en donde también existe una gran variedad de productos ofrecidos y que se adaptan a las preferencias y necesidades del consumidor.

En esta línea de negocio el reconocimiento de marca más fuerte lo tiene Colanta, ya que aunque Alpina tiene un portafolio completo es recordado por los productos lonchera como el Kumis, Yogurt, gelatinas, postres, su línea de Avenas, el Bonyurt, Regeneris, Alpinito entre otros. Sin embargo cabe aclarar que Alquería y Danone, no participan dentro de estas líneas de negocio ya que el fuerte para alquería es la leche y para danone son los productos de lonchera.

Para la línea de productos lonchera observamos que la principal marca que recuerda el consumidor es Alpina, sin embargo las empresas como Danone y Colanta tienen un portafolio completo con los cuales pretenden quitar participación de mercado a la marca Alpina.

En sus estrategias está crear productos similares a menor costo como por ejemplo el Alpinito que es un queso petit y lleva casi 20 años en el mercado, tiene competencia directa con el nuevo producto de Danone llamado Danonino.

Un ejemplo de competencia es la avena, ya que las principales empresas del sector tienen productos similares, difieren en características como envase, el cual debe ser innovador para lograr una distinción entre las empresas.

Una característica fundamental y que es común en los productos son las variedades, ya que la diversidad de productos ofrecidos debe adaptarse a las preferencias y necesidades del consumidor.

Por otra parte, existe una tendencia cada vez más fuerte hacia el cuidado de la salud a través de la alimentación, del ejercicio y de productos que ayuden a beneficiar alguna función del cuerpo, sea el sistema cardiovascular, las defensas, la digestión, el desarrollo mental, la piel, los huesos, entre otros. Se observa, que la principal motivación del consumidor colombiano para la elección de sus alimentos sigue siendo los factores nutricionales. Esto demuestra que en la actualidad, ha crecido el interés por lograr una alimentación “saludable”, prevenir enfermedades y el rescate de lo natural. El sector de alimentos ha evolucionado en el desarrollo de mejores

empaques amigables con el medio ambiente, comunicación en doble vía con el consumidor, así como una mejora de la capacidad logística de respuesta y acciones decididas en responsabilidad social empresarial como por ejemplo, productos que buscan soportes científicos que avalen las propiedades de los mismos con el ánimo de satisfacer un mercado nutricional efectivo a las necesidades de los consumidores.

Este sector tiene un alto grado de rivalidad y alto grado de concentración, ya que hay pocas empresas que dominan el mercado. Así mismo, los costos fijos que se presentan son elevados, factor que podría poner en riesgo a las empresas debido a su intento de competir con precios porque se ven obligadas a tener un mayor volumen de ventas que les permita la absorción de dichos costos. La velocidad del crecimiento del sector es media alta, pues en los últimos años se ha ofrecido gran variedad de productos dirigida a diferentes segmentos de clientes con el propósito de satisfacer sus necesidades.

Alpina es un referente del mercado en cuanto a la innovación en productos ya que tiene una red de cooperación científica con los principales centros de desarrollo de alimentos en el mundo que se canaliza a través del Instituto Alpina, cuya misión es impulsar el conocimiento en el sector de la alimentación y crear productos de valor agregado. En el 2008, la Compañía lanzó 48 productos nuevos. Más del 30% de las ventas de Alpina provienen de productos desarrollados en los últimos 3 años. En 2009 desarrolló cerca de 80 proyectos al año y existe plena capacidad de sacar al mercado 40 proyectos a nivel corporativo.

Así mismo, encontramos que Colanta tiene una ventaja competitiva frente a las empresas del sector, pues al ser una cooperativa está exenta de pagar impuestos y puede maximizar sus utilidades e invertir más en producción, situación que se convierte en otro motivo para que las demás empresas busquen diferenciar sus productos manejando variedad e invirtiendo en plantas y mercadeo para ganar posicionamiento. (Colantapoli, 2013)

A continuación observamos una matriz que describen las presentaciones y sabores de los productos de las 3 principales compañías lecheras en Colombia, tratando de resaltar los atributos de cada uno.

Tabla 37. Presentación y atributos de producto.

Presentación y Atributos de Producto				
Productos	Colanta	Alpina	Alquería	Observaciones
Leche en Polvo	<b>Leche Entera Infantil:</b> <b>Sabores:</b> miel y vainilla enriquecidas con vitaminas A, B6, B9, B12, ZINC y hierro. <b>Presentación:</b> Bolsa de 400 Gr	No tiene esta línea de producto	No tiene esta línea de producto	Colanta es el líder de esta línea de negocio ya que su ninguna de las otras 2 compañías tiene productos de esta línea.
	<b>Leche en Polvo Entera:</b> <b>Sabores:</b> Único sabor leche con vitaminas A y D3 con abundancia en calcio. <b>Presentación:</b> 400 Gr			
	<b>Leche en Polvo Deslactosada:</b> <b>Sabores:</b> Único sabor leche con vitaminas A y D3 con abundancia en calcio, para intolerantes a la lactosa. <b>Presentación:</b> 400 Gr			
Leche Líquida	<b>Leche entera:</b> Bolsas de 1lt, 900ml, 500ml, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche Semidescremada:</b> Bolsas de 1lt, 900ml, 500ml, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche Deslactosada Semidescremada:</b> Bolsas de 1lt, 900ml, 500ml, 1.1lt y Caja de 1lt	<b>Leche entera:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche Semidescremada:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche Deslactosada:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche fortalecida:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche deslactosada + calcio:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt <b>deslactosada y descremada:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Deslactosada mas fibra:</b> Bolsas de 1lt, 1.1lt y Caja de 1lt	<b>Leche entera:</b> Bolsas de 1lt, 900ml, 500ml, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche Semidescremada:</b> Bolsas de 1lt, 900ml, 500ml, 1.1lt y Caja de 1lt <b>Leche Deslactosada Semidescremada:</b> Bolsas de 1lt, 900ml, 500ml, 1.1lt y Caja de 1lt	Observamos que Colanta posee mayor diferenciación en las presentaciones de sus productos mientras que Alpina sobresale principalmente por la variedad de productos del portafolio. Alquería ofrece poca diferenciación de sus consumidores tratando de captar los clientes que no elijen a ninguna de las otras compañías.
Yogurt Y Kumis	<b>Yogurt:</b> Todos los sabores de frutas en presentaciones de vasos de 150g, 250gr, Bolsa de 100gr, botella de 1000gr y 1750gr. <b>Kumis:</b> kumis entero en presentaciones de vasos de 150g, 250gr, Bolsa de 100gr, botella de 1000gr <b>Avena:</b> bolsa 200ml y caja de 200ml	<b>Yogurt:</b> Sabores de frutas (fresa, mora, melocotón, guanabana, piña y durazno) presentaciones de vasos de 150g, 250gr, Bolsa de 100gr, botella de 1000gr y 1750gr. <b>Kumis:</b> kumis entero y Finesse en presentaciones de vasos de 150g, 250gr, Bolsa de 100gr, botella de 1000gr <b>Avena:</b> bolsa 200ml y caja de 200ml	No tiene esta línea de producto	En cuanto al Kumis existe poca diferenciación y compiten por gusto del consumidor. En el yogurt, compiten con las mismas presentaciones y sabores
Leche Condensada	<b>Aro:</b> en empaques plasticos de 450gr, 3900gr y 1300gr	No tiene esta línea de producto	Tienen presentaciones 200gr y 750gr	No son productos que marque gran diferencia en presentación y variedad
Crema y Mantequillas	<b>Crema de leche:</b> de 100ml, 225ml y 475ml <b>Mantequillas:</b> Sin Sal y con Sal en presentaciones de 10g, 125gr, 250gr X 2ud, 10gr X 20ud y mantequilla en barra de 250 gr	<b>Crema de leche:</b> en 2 presentaciones 250gr, 750gr. <b>Tipo Suero Costeño</b> <b>Mantequillas:</b> En barra de 500 gr y personal, Ligth y empaque plastico.	No tiene esta línea de producto	No hay mayor diferenciación.
Quesos	<b>Su presentación en bolsas al vacío.</b> <b>Queso Blanco:</b> de 250gr, 500gr y 100gr <b>Cuajada:</b> 500gr <b>Queso Campesino:</b> de 250 gr <b>Queso para asar:</b> 500gr, 2,5kl <b>Queso fundido:</b> 250gr y 500gr <b>Quesito:</b> 250gr y 450gr	Sus tipos de quesos manejan presentaciones de 450gr, 750 gr y 2000gr su gran variedad de productos tienen un diferencial en un queso Petit-Suisse que es el alpinito.	No tiene esta línea de producto	Vemos que hay mayor variedad en las presentaciones de Colanta que en alpina sin embargo alpina se diferencia por la gran variedad de productos

Nota. Elaborado por los Autores

**Marcas.** A continuación se relacionan las marcas más importantes por línea de productos de las empresas líderes del mercado:

**Tabla 38. Marcas - Producto**

Producto	Colanta	Alpina	Alqueria	Nestle	Danone
<b>Leche en Polvo</b>	Colanta	No produce ésta línea de producto	No produce ésta línea de producto	Klim El rodeo	No produce ésta línea de producto
<b>Yogurt y kumis</b>	Yagur Superboom Slight Kumis Colanta Yogurt Colanta	Kumis Alpina Yogurt Alpina Bon Yurt Finesse	No produce ésta línea de producto	Nestum	Danone Velouté Danio Vitalinea Danonino
<b>Leche Condensada</b>	Aro	No produce ésta línea de producto	No produce ésta línea de producto	La Lechera	No produce ésta línea de producto
<b>Cremas y Mantequillas</b>	Colanta Mantequilla Colanta Crema de Leche	Finesse La esparcible Mantequilla Alpina Crema de Leche Alpina	Crema Chantilly Crema de leche Alqueria	Crema de Leche Nestle	No produce ésta línea de producto
<b>Quesos</b>	Quesito Campesino Slight Fundido Cuajada Crema Dips Ricotta Atoyabuey Crema Agria Mozarella Enterrios Parmesano Holandes Provolone, entre otras.	Queso Crema Parmesano Alpina Mezcla Italiana Mezcla Suiza Provolone Camembert Tilsit Sabana Holandés Mozarella Finesse Alpinito Doble crema, Suero Costeño	No produce ésta línea de producto	No produce ésta línea de producto	Danonino

*Nota.* Elaborado por los Autores

### 2.1.2.4 Stakeholders

En este capítulo se ha analizado la estructura del mercado, por lo cual se estudiarán los competidores, ya que estos son los stakeholders más relevantes de dicha estructura.

**Competidores.** Las principales empresas del sector lechero en Colombia han entendido el negocio de otra manera, compañías con influencia regional han salido a ganar reconocimiento a nivel nacional e internacional, aprovechando la globalización. Los empresarios conocedores a fondo de esta actividad han entendido que ofrecer valor agregado a sus clientes genera mayor competitividad.

Los principales desafíos de estas empresas están enfocados en la sostenibilidad, diversificación, reconocimiento mediante posicionamiento e innovación en toda su cadena de valor, como es el caso de Alpina y Alquería, líderes en innovación y estrategias de mercadeo.

A nivel nacional la mayor concentración de empresas dedicadas a productos lácteos se encuentra en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, ciudades principales con mayor población y poder adquisitivo, como se muestra a continuación:

**Tabla 39. Concentración de empresas de productos lácteos por ciudad en Colombia**

CIUDAD	CONCENTRACION EMPRESAS SECTOR LACTEO
BOGOTÁ	27
CALI	6
MEDELLIN	5
BARRANQUILLA	4
BUCARAMANGA	3
CHIA	3
ITAGUI	2
MANIZALES	2
PASTO	2
TULUA	2
VALLEDUPAR	2
AMALFI	1
BUGA	1
CAJICA	2
CARTAGENA	1
COGUA	1
CUCUTA	1
DUITAMA	1
ENGATIVA	1
GUASCA	1
MALAGA	1
MEDELLÍN	1
PALMIRA	1
SANTAROSA DE OSOS	1
SOPO	1
VILLA ROSARIO	1
ZIPAQUIRA	1

*Nota.* Datos obtenidos de (La Nota digital, 2013)

La industria láctea en Colombia representa una valiosa oportunidad de inversión extranjera, y el gobierno ha implementado un plan de incentivos legales al inversionista, con el cumplimiento de algunos requisitos y otorgamiento de beneficios las barreras de entrada se abren para compañías líderes que piensen en invertir en Colombia.

Algunas de las compañías más importantes que han confiado invertir en Colombia son:

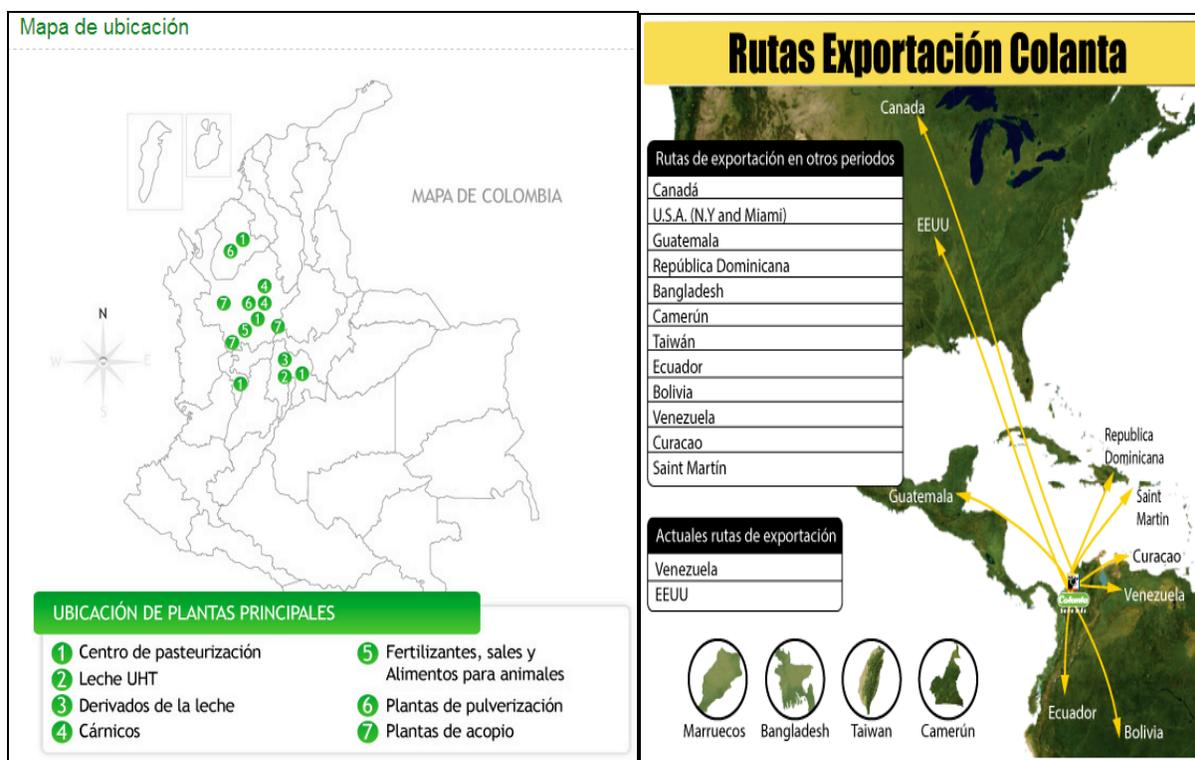
*NESTLE*. La multinacional suiza adelanta un importante plan de inversión que supera los 20 millones de dólares en sus fábricas en Colombia. El grueso de la inversión, se dirige a la actualización en tecnología.

*PARMALAT*. Compañía italiana, líder mundial en la producción de leche UHT, llegó a Colombia en 1994 ofreciendo al mercado productos lácteos y sus derivados.

*DANONE*. La compañía francesa ingresó al país en el 2007 gracias a un joint venture con la empresa colombiana Alquería, permitiendo combinar la experiencia internacional y la capacidad de innovación y desarrollo de Danone, con el conocimiento del mercado nacional de Alquería, orientados al desarrollo de productos nutritivos.

A nivel nacional las empresas más representativas son Colanta, Alpina y Alquería que en este orden respectivo se encuentran en el ranking de las principales empresas del sector lácteo en Colombia.

*COLANTA* que durante el año 2013 encuentra mercado en la crisis Venezolana, y logra cerrar uno de los mejores negocios en los últimos 6 años, que consistió en la exportación de 6.500 toneladas de leche en polvo que compró el Gobierno Venezolano y fue pago un día antes de su despacho, gracias a las reservas lograron satisfacer la demanda y continuar sin problema abasteciendo al mercado nacional.



**Figura 29. Presencia Nacional Colanta y Rutas de exportación.** Datos obtenidos de (Colanta, 2010)

De acuerdo a modelos ya establecidos el 75% de la producción y comercialización de leche en el mundo está ligada al modelo Cooperativo, Casos de Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos, Argentina, Canadá, entre otros. En Nueva Zelanda una sola Cooperativa controla más del 33% de las exportaciones mundiales (Fonterra).

Colanta recibe, transforma y comercializa 2.400.000 litros de leche al día, equivalente al 33% de la producción nacional, para lograr este abastecimiento cuenta con 9.029 productores que están afiliados a la cooperativa.

ALPINA creó en el 2012 el Centro Corporativo como instancia de desarrollo estratégico, planeación de nuevas fronteras, creación de capacidades en la organización, monitoreo, control y acompañamiento a la operación de los países. Incluyó la innovación en uno de los cuatro ejes estratégicos a través de excelencia en procesos de sostenibilidad y cliente/consumidor, basada en inspiración indiscutiblemente del consumidor, por medio del estudio de sus hábitos y necesidades. (Revista de Alimentos, 2013)

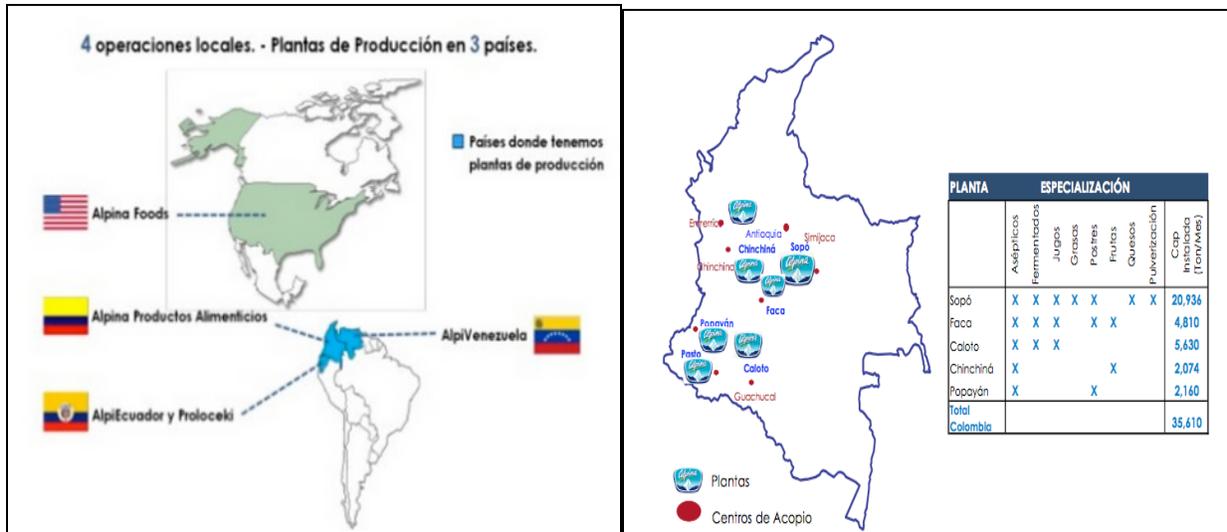


Figura 30. Ubicación geográfica Internacional y Nacional de Alpina, plantas y Centro de Acopio. Datos obtenidos de (Rojas y Gonzalez)

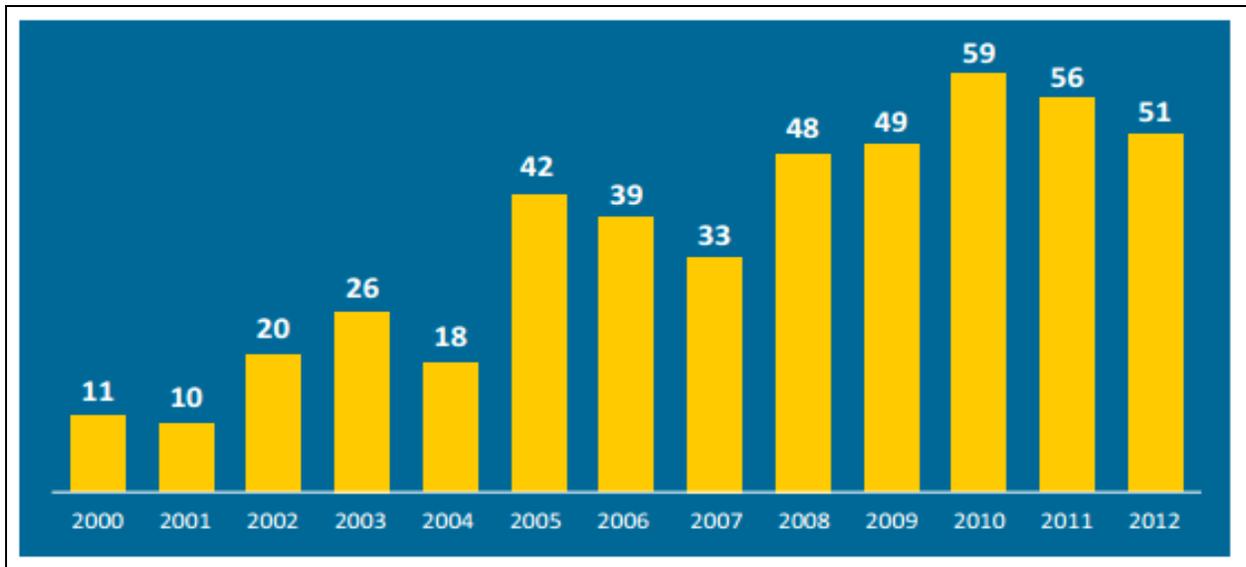


Figura 31. Número de lanzamientos por año Alpina Colombia de nuevos productos. Datos obtenidos de (Alpina, 2014)

Alpina maneja un amplio portafolio de productos en diferentes segmentos e identifica a sus competidores de forma que pueda ver su posición estratégica en la industria.

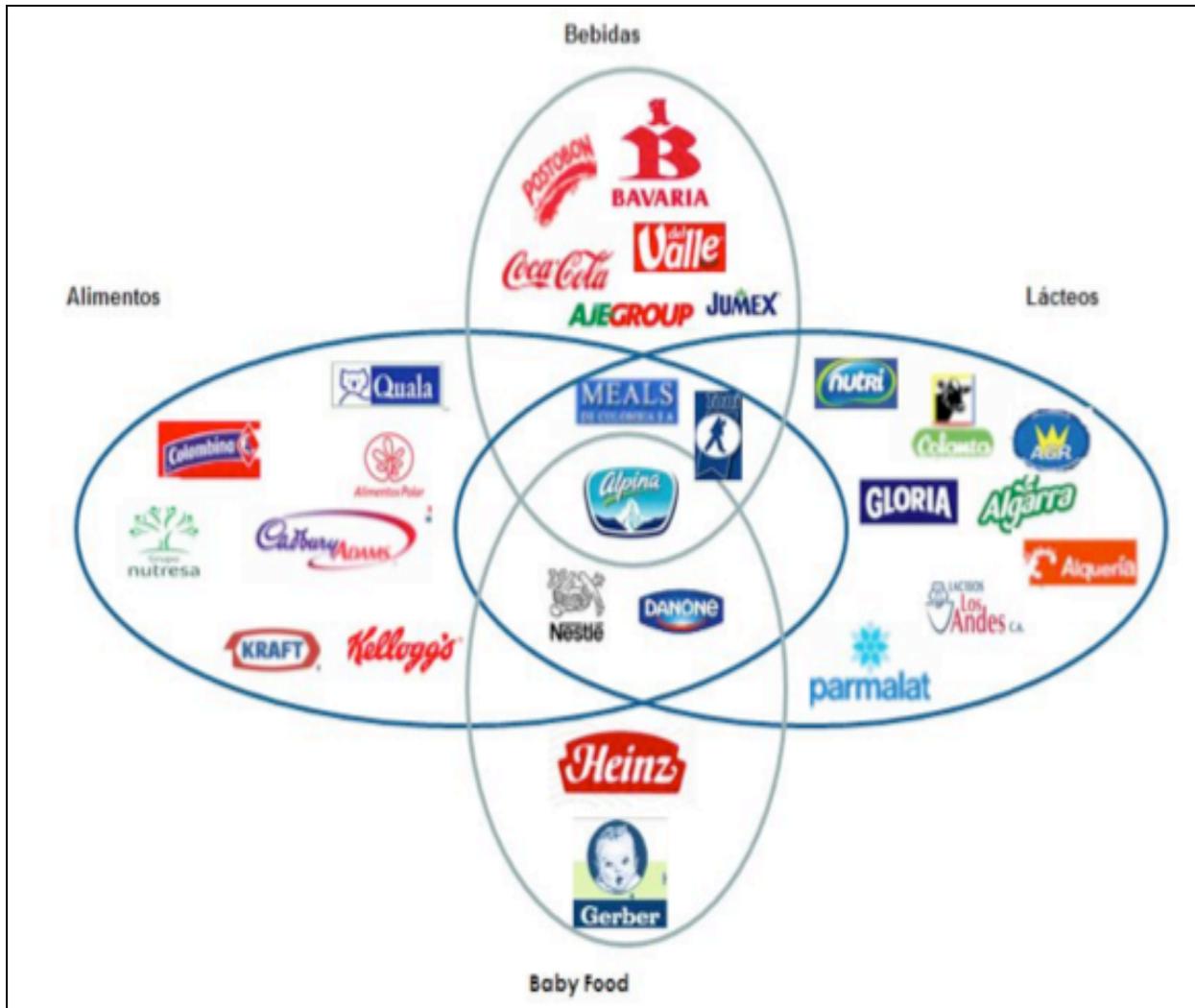


Figura 32. Posición estratégica de Alpiña frente a sus competidores. Datos obtenidos de (Alpiña, 2014)

**ALQUERIA**, por su parte es una de las empresas del sector que lidera la línea de larga vida con un 24% de participación en las regiones del país, aportando a la comunidad mediante programas de responsabilidad social empresarial. (Sevenoticias, 2011)

En el 2014, hizo el lanzamiento de la “practijarra”, un revolucionario empaque de bolsas de leche, incursionando en el país diseños únicos dentro de la categoría de leches, esto ha sido posible gracias al desarrollo en innovación y en las operaciones, además hace parte de su filosofía de alimentar saludablemente a las personas y entregar productos con la mejor calidad.

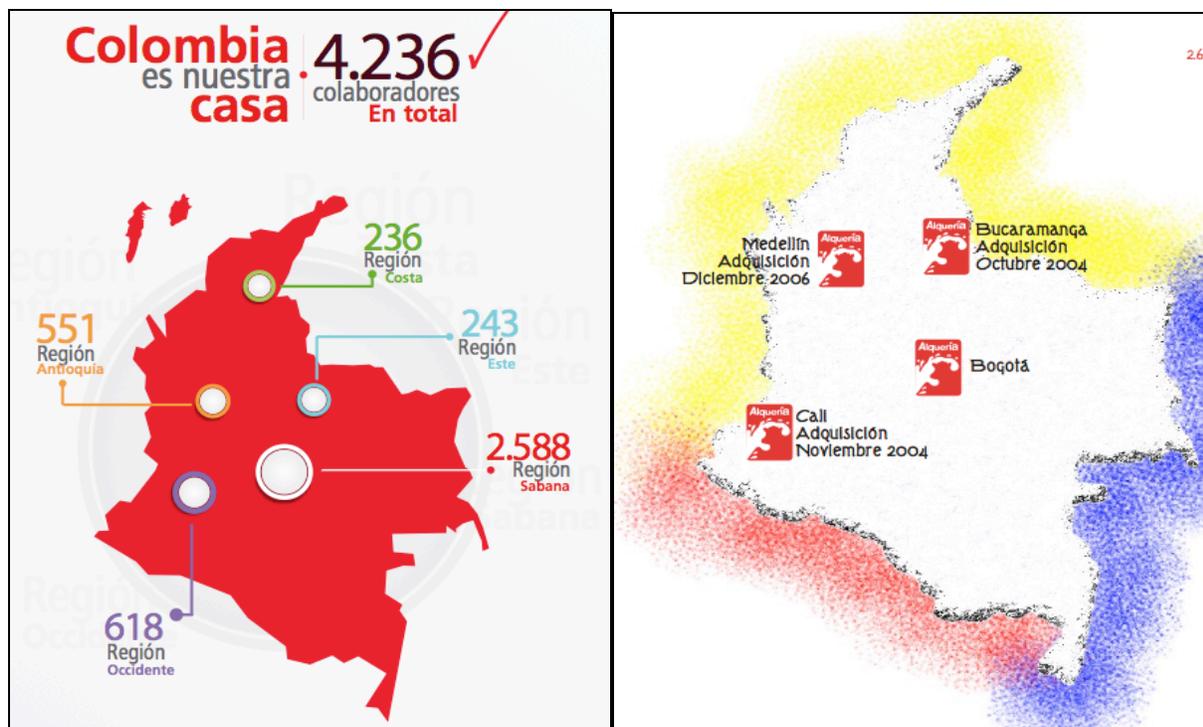


Figura 33. Colaboradores y Unidades de Negocio a Nivel Nacional Alquería. Datos obtenidos de (Alquería, 2013)

### Rivalidad Empresarial.

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria, es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales, y en periodos de abundancia la competencia es muy fuerte en la comercialización de los productos finales, y entre los ganaderos para vender su producción.

La más grande y directa competencia de Colanta son Parmalat y Proleche, ya que estas compiten no solo con precios sino también al público cual van dirigidos sus productos. Estas empresas tiene precios más bajos y están dirigidos a un estrato socio-económico similar al de Colanta, y en otras líneas de producto encontramos a Danone y Alpina.

Los productos que ofrece Proleche son más económicos y están dirigidos a un público de estratos más bajos, viendo la realidad Colombiana encontramos que gran parte de las personas pertenecen a estratos bajos lo cual hace una diferencia considerable en ventas, sin embargo es de

resaltar que Colanta es la marca más posicionada del mercado en el momento y la que lleva más trayectoria lo cual genera que tenga muchos más consumidores de su lado.

En cuanto a la competencia de Danone y Alpina podemos ver que en algunas de sus líneas de productos tiene ventaja frente a Colanta ya que son diferentes y aunque son de precios más elevados gozan de gran aceptación en el mercado.

El posicionamiento de mercado con el que cuenta Colanta está ligado con el desarrollo de una amplia red de distribución y la implementación de estrategias específicas para el manejo del producto en cada canal.

Durante el año 2007, Alquería ratificó su posición dominante en cada uno de los canales, con una participación del 20% en el canal tradicional (tiendas), el 39% en los supermercados y el 41% en el lugar de compra. Adicionalmente, la marca Alquería cuenta con un amplio reconocimiento y fidelidad de los clientes. (Colanta, 2007)

Este sector tiene un alto grado de rivalidad con un puntaje de 3,50. De la misma manera, muestra un alto grado de concentración, ya que hay pocas empresas que dominan en este mercado. Por otro lado, los costos fijos que se presentan son elevados, factor que podría poner en riesgo a las empresas debido a su intento de competir con precios porque se ven obligadas a tener un mayor volumen de ventas que les permita la absorción de dichos costos. La velocidad del crecimiento del sector es media alta, pues en los últimos años se ha ofrecido gran variedad de productos dirigida a diferentes segmentos de clientes con el propósito de saciar sus necesidades. El grado de hacinamiento del sector es medio alto porque la diferencia entre estas empresas es escasa, a excepción de Alpina S.A. y Colanta con su línea de quesos, que también determina cierto grado de imitación.

Asimismo, encontramos que Colanta tiene una ventaja competitiva frente a las empresas del sector, pues al ser una cooperativa está exenta de pagar impuestos y puede maximizar sus utilidades e invertir más en producción (COLANTA POLI, 2009), situación que se convierte en otro motivo para que las demás empresas busquen diferenciar sus productos manejando variedad e invirtiendo en plantas y mercadeo para ganar posicionamiento. (Universidad del Rosario, 2012).

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales, y en periodos de abundancia la competencia es muy

fuerte en la comercialización de los productos finales y entre los ganaderos para vender su producción. La rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos agentes incrementan la debilidad competitiva de la cadena en razón del bajo crecimiento del consumo y la caída de las exportaciones que se ha presentado en el último año. Los productos de la cadena no están diferenciados excepto por las marcas de los bienes finales, en consecuencia se comportan como commodities, lo cual incrementa la competencia entre agentes existentes y facilita la entrada de nuevos productores. Existen altas barreras de salida del negocio para la industria formal y los sistemas productivos de alta tecnología, por el monto de las inversiones y por la especificidad de las instalaciones, equipos y conocimiento. Amenaza por presión de productos sustitutos Aunque existen productos como la leche y quesos de soya y quesos análogos, estos no se consideran una amenaza porque realmente no están reemplazando el consumo de leche o sus derivados, sino que van dirigidos a un nicho de mercado muy específico. (Consejo Nacional Lácteo, 2010)

Los productores de leche casi no compite entre si a pesar de estar sumamente atomizados, debido a que la demanda todavía no está cubierta. La estrategia del Estado para combatir la atomización por medio de la promoción de la asociatividad, durante los últimos 15 años, no ha logrado el efecto deseado.

El sector Agroalimentario y lácteo nacional se ha caracterizado por la existencia de pocas mega empresas industriales que comparten el mismo mercado. Existe una limitada competencia al interior de la gran industria, cada empresa tiene delimitado su mercado y tratan de no invadir los otros territorios comerciales. Las empresas pequeñas que pretenden escalar participación del mercado poniendo en peligro el equilibrio y rentabilidad de las más grandes, históricamente han sido neutralizadas y obligadas a vender o a quebrar. Los ofertantes prefieren recurrir a crear una fuerte barrera de entrada y salida a potenciales competidores externos.

En el nuevo ciclo de la economía láctea que se está iniciado, la evolución interna a mediano plazo de toda la cadena dependerá principalmente de la política sectorial que el Estado imponga, sobre todo relacionada a la casi nula regulación; así como, a largo plazo, del grado de eliminación de los escollos estructurales que podamos lograr como nación (producción atomizada y sin economías de escala), que determinan nuestra baja competitividad y la falta de explotación de abundantes pasturas mal manejadas y hoy desaprovechadas.

La rivalidad interna se da seguramente entre el acopio de la leche destinada a la Gran Industria y la dedicada a al quesería informal, esta última que tiene mejores precios para el ganadero. (Ministerio de Agricultura Perú, 2010)

La matriz de atractividad de Michael Porter confirma la poca atractividad de la industria lechera para los competidores con una calificación de 2,43 como se ilustra en la tabla 39.

**Tabla 40. Matriz Atractividad Michael Porter, Rivalidad Competidores.**

	FACTORES COMPETITIVOS	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	OBSERVACIONES
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande	1			Pequeño	En los últimos años la industria a crecido por encima del PIB. Por ser un producto perecedero, requiere cadenas de frio que encarecen el costo de almacenamiento. Todos los competidores están enfocados en ampliar y especializar sus procesos productivos.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de Alimentos	Lento			1	Rápido	
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado	1			Bajo	
	Características del producto	Genérico			1	Producto único	
	Incrementos capacidad	Pequeños			1	Grandes	
	Diversidad de competidores	Elevada		1		Baja	
	Compromisos estratégicos	Grandes		1		Bajos	
ATRACTIVIDAD RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
CALIFICACIÓN							
0 8 0 9 0							2,43

*Nota.* Elaborado por los Autores

#### **2.1.2.5 Precios y sus comportamientos.**

Cada cierto tiempo, la industria en Colombia plantea la libertad de precios de la leche al productor, lo que repercute directamente sobre los precios al consumidor. Esta demanda coincide con alguno de estos dos momentos: un auge de los mercados y la necesidad de auspiciar su expansión; o una fase de depresión, cuando hay acumulación de inventarios. La presión es para que los ganaderos sacrifiquen parte de su ingreso y así financiar la expansión de los mercados o, en el caso contrario, para soportar los procesos recesivos. Así por ejemplo, el último período de libertad de precios de la leche al productor ocurrió entre junio de 2005 y julio de 2006, producto de una etapa de intenso crecimiento para la industria láctea entre en 2004 y 2006, seguido de un año difícil, en 2007. Años atrás, entre 1979 y 1981 también hubo libertad de precios, que luego volvió a ser declarada entre 1999 y 2001, hasta cuando entró en vigencia de manera plena el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea. En el primer caso, el país experimentó altas tasas de crecimiento (8,5 por ciento en 1978), antes de un período recesivo (1981 a 1983). En el segundo caso, entre 1999 y 2001 las tasas de crecimiento de la economía fueron negativas (-6% en 1999).

Visto de esa manera, no habría razones para que el Estado aceptara la libertad de precios en la leche al productor; menos aún en una perspectiva de equidad. No obstante, la posibilidad de ampliar la masa de consumidores a través de precios más bajos en la canasta de lácteos ha sido un incentivo atractivo, invocado en este tipo de negociaciones. Pero los datos del DANE muestran que en épocas de libertad de precios para la leche, como la ocurrida entre junio de 2005 y julio de 2006, los precios al consumidor estuvieron por encima de la inflación (incremento del 5,1 por ciento con una inflación del 4,27 por ciento) en tanto que se redujo el precio al productor en términos reales en 2,2 por ciento. A la par, los márgenes entre producción y consumo aumentaron; es decir, se transfirieron parte de los beneficios de una libertad de precios al productor hacia la industria. (La Republica, 2014)

Algunas medidas como la de Colanta (abril de 2014) informadas por su gerente Jenaro Pérez Gutiérrez, con un incremento de \$100; el nuevo precio que se cobra al consumidor es de 1.800 pesos, aseguró el directivo, quien añadió que la cooperativa paga los mejores precios por litro de leche al productor, bonificando por calidad, especialmente por proteína, razón por la que hay pagos hasta más de 1.300 pesos por litro de leche. "Lo que estamos ofreciendo a los clientes es un producto de calidad y la gente puede tener la confianza de que esta no es ninguna mezcla láctea. Esta es leche de calidad con todas las garantías", recalcó Pérez Gutiérrez (2014), al hacer referencia a las investigaciones que abrió la Superintendencia de Industria y Comercio a las empresas que comercializan las mezclas con lacto suero.

El gerente de Colanta indicó que es probable que esta medida de reajuste en el precio lo tomen otras empresas del sector, pero recordó que la cooperativa mantuvo congelado el valor durante cuatro años, tiempo en el cual hubo múltiples aumentos.

Mariano Restrepo, presidente de la Cámara Gremial de la Leche, señaló que el consumo per cápita del lácteo del país está entre los 125 y 130 litros por habitante. La cifra no asciende, según Restrepo, porque en Colombia, la leche es un producto costoso al que acceden los niveles sociales más altos, mientras que la población de los estratos 1 y 2 no siempre la considera en su dieta alimentaria diaria. "La leche se ha vuelto costosa. Una bolsa de leche puede estar entre los 1.900 y \$2.100 y eso representa un gasto para el ciudadano de a pie. También está la competencia con otras bebidas como la gaseosa en la que la industria invierte mucha

publicidad”, explicó el presidente de la Cámara Gremial de la Leche.

De esta forma, la leche tiende al alza en su precio afectando así a la población, toda vez que la primera opción es sacar de su lista de alimentos dos productos esenciales para su crecimiento y desarrollo.

En la última década, la participación del precio de venta del productor en el precio al consumidor descendió 20 puntos, los cuales fueron ganados por el procesador y los comercializadores, mientras la cotización al consumidor nunca descendió, según la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegan). En un estudio sobre el análisis del impacto de la liberación de precios en el mercado de la leche, el presidente Ejecutivo del gremio, José Félix Lafaurie Rivera, revela que en la región cundiboyacense la relación entre el precio pagado por la leche al productor y el del consumidor se ha mantenido relativamente estable durante los últimos seis años, en cerca del 50 por ciento.

La participación para la región del Eje Cafetero (Antioquia, Risaralda, Quindío y Caldas) entre precio al productor y consumidor en los últimos seis años ha disminuido en cerca del 13 por ciento, al pasar de 58,87 por ciento a 45,59 por ciento. Se ha aumentado el margen entre el valor pagado por los consumidores por cada litro de leche, frente al dinero recibido por los productores.

A continuación algunas cifras del sector lechero procesado, las cuales representan el comportamiento de los precios de sus principales productos terminados:

- Sistema de Estadísticas Agropecuarias – SEA,
- Fuente: AGRONET con base en la Unidad de Seguimiento a precios de leche \_ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (datos individuales y consolidados por los autores)
- Precio de comercialización de productos lácteos (Código interno 180)
- Descripción del reporte: Muestra el precio comercializado de productos lácteos por departamento a nivel nacional durante el período de análisis seleccionado.
- Información que brinda el reporte: Precio de comercialización por departamentos a nivel nacional, en el período seleccionado y para los siguientes productos lácteos:
  - a. Leche en polvo descremada y entera.

b. Leche pasteurizada descremada, entera y semidescremada.

c. Leche UHT descremada, entera y semidescremada.

d. Queso campesino, doble crema y otros quesos.

- La información está a nivel de departamento, pero para este análisis tomaremos seis de los principales departamentos que producen y comercializan el producto terminado en el territorio nacional de Colombia.
- Unidades en que se expresa: Precio en pesos por litro, volumen en litros para la leche pasteurizada y UHT y en Kilogramos para la leche en polvo y los quesos.

"Precio de comercialización de productos lácteos en planta de proceso por departamentos ene/2013 - mar/2014"

## Leche en Polvo

**Tabla 41. Leche en polvo entera – Unidad \$/kg**

Fecha	ANTIOQUIA		CORDOBA		CUNDINAMARCA		SANTANDER		VALLE DEL CAUCA	
	Precio'	Var del Precio (%)	Precio'	Var del Precio (%)	Precio'	Var del Precio (%)	Precio'	Var del Precio (%)	Precio'	Var del Precio (%)
ene-13	11,060		9,362		15,734		11,754		13,297	
feb-13	10,965	-0.86	9,417	0.59	15,957	1.42	11,341	-3.51	13,556	1.95
mar-13	10,646	-2.91	9,506	0.95	16,278	2.01	11,109	-2.05	13,647	0.67
abr-13	10,335	-2.92	8,410	-11.53	17,017	4.54	10,900	-1.88	13,359	-2.11
may-13	11,940	15.53	9,885	17.54	16,234	-4.60	12,392	13.69	13,516	1.18
jun-13	11,089	-7.13	8,971	-9.25	16,002	-1.43	12,335	-0.46	10,325	-23.61
jul-13	10,798	-2.62	9,306	3.73	15,636	-2.29	11,338	-8.08	11,559	11.95
ago-13	10,612	-1.72	9,209	-1.04	16,011	2.40	11,352	0.12	12,940	11.95
sep-13	10,250	-3.41	8,832	-4.09	15,759	-1.57	11,493	1.24	12,493	-3.45
oct-13	10,394	1.40	8,965	1.51	15,745	-0.09	11,961	4.07	11,800	-5.55
nov-13	10,750	3.43	9,014	0.55	15,889	0.91	11,928	-0.28	13,349	13.13
dic-13	10,908	1.47	8,863	-1.68	16,264	2.36	11,877	-0.43	13,617	2.01
ene-14	10,577	-3.03	9,241	4.26	16,077	-1.15	11,667	-1.77	13,694	0.57
feb-14	11,059	4.56	9,152	-0.96	15,906	-1.06	11,776	0.93	13,455	-1.75
mar-14	11,083	0.22	9,305	1.67	15,700	-1.30	11,768	-0.07	13,295	-1.19

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Se observa en los meses de mayo a junio importante fluctuación al alza y baja del precio final de venta del producto terminado, especialmente en Antioquia, Córdoba y Valle del Cauca.

**Tabla 42. Leche en polvo descremada – Unidad \$/kg**

Fecha	ANTIOQUIA		CORDOBA		CUNDINAMARCA	
	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)
ene-13	12,611		10,210		13,320	
feb-13	13,067	3.62	9,884	-3.19	13,420	0.75
mar-13	13,337	2.07	10,836	9.63	12,750	-4.99
abr-13	12,598	-5.54	11,426	5.44	14,455	13.37
may-13	12,181	-3.31	11,375	-0.45	14,692	1.64
jun-13	13,376	9.81	11,332	-0.38	14,175	-3.52
jul-13	13,554	1.33	10,856	-4.20	13,556	-4.37
ago-13	13,202	-2.60	10,295	-5.17	13,830	2.02
sep-13	13,169	-0.25	9,271	-9.95	13,460	-2.68
oct-13	12,360	-6.14	10,442	12.63	13,839	2.82
nov-13	13,489	9.13	9,658	-7.51	13,839	0.00
dic-13	11,650	-13.63	9,876	2.26	14,010	1.24
ene-14	11,380	-2.32	9,685	-1.93	13,844	-1.18
feb-14	11,432	0.46	9,805	1.24	13,841	-0.02
mar-14	10,349	-9.47	10,392	5.99	12,912	-6.71

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Antioquía, representa la región en donde se presenta mayor fluctuación del precio.

### Leche Pasteurizada

**Tabla 43. Leche pasteurizada entera – Unidad \$/Lt**

Fecha	ANTIOQUIA		CORDOBA		CALDAS		CUNDINAMARCA		SANTANDER		VALLE DEL CAUCA	
	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)										
ene-13	1,437		1,655		1,471		1,264		1,579		1,474	
feb-13	1,463	1.81	1,669	0.85	1,446	-1.70	1,235	-2.29	1,611	2.03	1,477	0.20
mar-13	1,453	-0.68	1,661	-0.48	1,434	-0.83	1,306	5.75	1,660	3.04	1,472	-0.34
abr-13	1,469	1.10	1,698	2.23	1,402	-2.23	1,283	-1.76	1,507	-9.22	1,478	0.41
may-13	1,501	2.18	1,708	0.59	1,495	6.63	1,318	2.73	1,579	4.78	1,509	2.10
jun-13	1,448	-3.53	1,694	-0.82	1,385	-7.36	1,260	-4.40	1,586	0.44	1,475	-2.25
jul-13	1,436	-0.83	1,611	-4.90	1,418	2.38	1,266	0.48	1,569	-1.07	1,477	0.14
ago-13	1,430	-0.42	1,664	3.29	1,505	6.14	1,274	0.63	1,594	1.59	1,510	2.23
sep-13	1,452	1.54	1,699	2.10	1,513	0.53	1,255	-1.49	1,600	0.38	1,528	1.19
oct-13	1,459	0.48	1,697	-0.12	1,488	-1.65	1,276	1.67	1,620	1.25	1,451	-5.04
nov-13	1,453	-0.41	1,694	-0.18	1,486	-0.13	1,240	-2.82	1,651	1.91	1,549	6.75
dic-13	1,455	0.14	1,688	-0.35	1,491	0.34	1,252	0.97	1,647	-0.24	1,537	-0.77
ene-14	1,457	0.14	1,690	0.12	1,496	0.34	1,253	0.08	1,648	0.06	1,527	-0.65
feb-14	1,455	-0.14	1,691	0.06	1,467	-1.94	1,303	3.99	1,648	0.00	1,514	-0.85
mar-14	1,460	0.34	1,691	0.00	1,455	-0.82	1,251	-3.99	1,623	-1.52	1,535	1.39

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Se observa en los departamentos de Caldas, Cundinamarca y Valle del Cauca mayor fluctuación. Antioquia y Córdoba más estabilidad en la banda de precios.

**Tabla 44. Leche pasteurizada semidescremada – Unidad \$/Lt**

Fecha	ANTIOQUIA		CORDOBA		CALDAS		CUNDINAMARCA	
	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)						
ene-13	1,564		1,681		1,745		1,006	
feb-13	1,635	4.54	1,747	3.93	1,747	0.11	1,003	-0.30
mar-13	1,635	0.00	1,748	0.06	1,748	0.06	995	-0.80
abr-13	1,636	0.06	1,739	-0.51	1,748	0.00	986	-0.90
may-13	1,636	0.00	1,753	0.81	1,749	0.06	1,009	2.33
jun-13	1,627	-0.55	1,708	-2.57	1,748	-0.06	990	-1.88
jul-13	1,595	-1.97	1,702	-0.35	1,747	-0.06	1,085	9.60
ago-13	1,575	-1.25	1,697	-0.29	1,747	0.00	1,008	-7.10
sep-13	1,611	2.29	1,710	0.77	1,748	0.06	1,031	2.28
oct-13	1,614	0.19	1,710	0.00	1,748	0.00	998	-3.20
nov-13	1,611	-0.19	1,708	-0.12	1,748	0.00	990	-0.80
dic-13	1,615	0.25	1,706	-0.12	1,748	0.00	990	0.00
ene-14	1,615	0.00	1,710	0.23	1,748	0.00	990	0.00
feb-14	1,608	-0.43	1,710	0.00	1,747	-0.06	991	0.10
mar-14	1,604	-0.25	1,710	0.00	1,747	0.00	991	0.00

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Caldas y Córdoba, los departamentos con mayor estabilidad del precio de este segmento de productos terminados lácteos. Cundinamarca representa el menor precio, por tener mayores niveles de abastecimiento de la demanda.

**Tabla 45. Leche UHT entera – Unidad \$/Lt**

Fecha	ANTIOQUIA		CALDAS		CUNDINAMARCA		SANTANDER		VALLE DEL CAUCA	
	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)								
ene-13	1,724		1,707		1,810		1,897		1,800	
feb-13	1,720	-0.23	1,719	0.70	1,806	-0.22	1,898	0.05	1,808	0.44
mar-13	1,722	0.12	1,717	-0.12	1,792	-0.78	1,922	1.26	1,800	-0.44
abr-13	1,718	-0.23	1,725	0.47	1,820	1.56	1,870	-2.71	1,776	-1.33
may-13	1,726	0.47	1,788	3.65	1,860	2.20	1,906	1.93	1,794	1.01
jun-13	1,713	-0.75	1,680	-6.04	1,798	-3.33	1,930	1.26	1,773	-1.17
jul-13	1,680	-1.93	1,691	0.65	1,793	-0.28	1,918	-0.62	1,773	0.00
ago-13	1,702	1.31	1,691	0.00	1,778	-0.84	1,917	-0.05	1,839	3.72
sep-13	1,725	1.35	1,710	1.12	1,728	-2.81	1,901	-0.83	1,879	2.18
oct-13	1,726	0.06	1,671	-2.28	1,801	4.22	1,906	0.26	1,820	-3.14
nov-13	1,718	-0.46	1,695	1.44	1,768	-1.83	1,911	0.26	1,818	-0.11
dic-13	1,723	0.29	1,696	0.06	1,740	-1.58	1,902	-0.47	1,824	0.33
ene-14	1,717	-0.35	1,673	-1.36	1,669	-4.08	1,898	-0.21	1,792	-1.75
feb-14	1,724	0.41	1,718	2.69	1,743	4.43	1,899	0.05	1,802	0.56
mar-14	1,721	-0.17	1,791	4.25	1,773	1.72	1,904	0.26	1,816	0.78

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Producto con alto índice de estabilidad del precio final.

## Quesos

**Tabla 46. Queso doble crema – Unidad \$/Kg**

Fecha	ANTIOQUIA		CORDOBA		CALDAS		CUNDINAMARCA		SANTANDER		VALLE DEL CAUCA	
	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)										
ene-13	12,349		8,562		9,233		12,158		13,326		10,260	
feb-13	12,626	2.24	8,602	0.47	9,037	-2.12	11,045	-9.15	13,649	2.42	9,635	-6.09
mar-13	12,470	-1.24	7,394	-14.04	9,123	0.95	11,326	2.54	13,527	-0.89	9,817	1.89
abr-13	12,606	1.09	7,974	7.84	9,149	0.28	11,357	0.27	13,874	2.57	9,906	0.91
may-13	12,581	-0.20	7,689	-3.57	9,846	7.62	13,304	17.14	12,175	-12.25	9,886	-0.20
jun-13	12,771	1.51	8,859	15.22	9,044	-8.15	11,139	-16.27	9,166	-24.71	9,878	-0.08
jul-13	12,701	-0.55	8,775	-0.95	9,312	2.96	10,962	-1.59	9,557	4.27	9,885	0.07
ago-13	12,149	-4.35	8,853	0.89	9,823	5.49	11,134	1.57	14,218	48.77	9,342	-5.49
sep-13	12,396	2.03	8,677	-1.99	9,724	-1.01	11,235	0.91	13,262	-6.72	9,372	0.32
oct-13	12,454	0.47	8,507	-1.96	9,880	1.60	10,734	-4.46	12,765	-3.75	9,799	4.56
nov-13	12,388	-0.53	8,507	0.00	9,044	-8.46	11,164	4.01	12,740	-0.20	9,455	-3.51
dic-13	12,388	0.00	8,520	0.15	9,957	10.10	10,041	-10.06	12,861	0.95	9,638	1.94
ene-14	12,798	3.31	8,582	0.73	9,280	-6.80	12,480	24.29	12,938	0.60	9,494	-1.49
feb-14	13,007	1.63	8,747	1.92	9,221	-0.64	13,165	5.49	12,839	-0.77	9,403	-0.96
mar-14	13,101	0.72	8,880	1.52	9,801	6.29	12,408	-5.75	12,839	-0.77	8,777	-6.66

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Córdoba, el departamento en donde se ubica el precio más bajo, Santander el precio más alto.

**Tabla 47. Queso campesino – Unidad \$/Kg**

Fecha	ANTIOQUIA		CALDAS		CUNDINAMARCA		VALLE DEL CAUCA	
	Precio <sup>o</sup>	Var del Precio (%)						
ene-13	9,135		8,612		7,550		7,169	
feb-13	9,125	-0.11	8,902	3.37	7,783	3.09	6,888	-3.92
mar-13	8,957	-1.84	8,997	1.07	7,770	-0.17	7,080	2.79
abr-13	9,080	1.37	8,873	-1.38	7,971	2.59	6,945	-1.91
may-13	9,319	2.63	5,841	-34.17	8,256	3.58	8,025	15.55
jun-13	8,803	-5.54	8,772	50.18	7,496	-9.21	6,657	-17.05
jul-13	8,773	-0.34	8,795	0.26	7,488	-0.11	6,293	-5.47
ago-13	8,562	-2.41	9,054	2.94	7,866	5.05	7,566	20.23
sep-13	8,609	0.55	9,131	0.85	7,900	0.43	6,223	-17.75
oct-13	8,909	3.48	9,186	0.60	6,759	-14.44	5,026	-19.24
nov-13	8,702	-2.32	9,167	-0.21	7,929	17.31	5,323	5.91
dic-13	9,078	4.32	9,173	0.07	9,307	17.38	5,909	11.01
ene-14	8,742	-3.70	5,290	-42.33	8,490	-8.78	5,421	-8.26
feb-14	8,785	0.49	5,308	0.34	8,099	-4.61	4,920	-9.24
mar-14	8,554	-2.63	5,253	-1.04	8,035	-0.79	4,789	-2.66

*Nota.* Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Periodo de enero a marzo de 2014, representa baja en los precios por altos niveles de inventarios.

### ***2.1.2.6 Futuras Oportunidades***

las futuras oportunidades del sector lácteo en Colombia están enfocadas en aprovechar el fenómeno globalización que vive el mundo y en especial el país.

**Globalización.** La actual dinámica de Internacionalización que tiene la economía Colombiana en el marco de diversos acuerdos de comercio internacional, ubican al sector de lácteos en un contexto en el cual se verá enfrentado progresivamente a competencia externa así como también a las oportunidades que brindan los mercados de altos ingresos.

En este orden de ideas es imperativo que se estimule la capacitación y el desarrollo en la formalización del sector para poder operar bajo una estructura adecuada que permita a los pequeños productores pertenecer a una industria que cumpla con todos los estándares laborales para una producción optimizada desde el inicio de la cadena.

Para iniciar una inclusión del sector de lácteos a un mercado de competencia internacional el Gobierno Nacional por intermedio del Ministerio de Agricultura y del Programa de Transformación Productiva, debe procurar por diseñar iniciativas y generar políticas encaminadas a fortalecer al sector de lácteos tomando como referencia los modelos exitosos de apoyo que tiene el mismo en países como los de la Unión Europea donde se tienen mecanismos de apoyo como incentivos al almacenamiento privado, subsidios a la exportación, compras de intervención, ayudas directas a los ganaderos, medidas para regular la oferta, tarifas a las importaciones, normas sanitarias y no sanitarias.

Todos estos modelos de apoyo deben ser un referente para incluir dentro del plan estratégico del sector de lácteos en Colombia para que el horizonte en el largo plazo sea de prosperidad y crecimiento en un país que por sus condiciones de ubicación y producción puede ser un importante actor a nivel mundial como principal productor en los próximos años.

El mercado lechero a menudo es uno de los mercados agrícolas más reglamentados. En los países en desarrollo, las políticas generalmente se proponen reducir las importaciones lecheras y promover la producción nacional a fin de mejorar los medios de vida de los hogares agrícolas y reducir los gastos de importación. Sin embargo, es probable que en el futuro muchos países en desarrollo no serán autosuficientes en cuanto a producción lechera y, por tanto, pase a depender de manera creciente de las importaciones de productos lácteos.

Con base en lo anterior también deben implementarse medidas que puedan proteger la industria nacional de una generalizada competencia proveniente de los excedentes de producción en los países desarrollados los cuales combinados con un subsidio a su exportación pretenden ser ingresados a los mercados mundiales en condiciones que pueden considerarse como una “competencia desleal”. Estas distorsiones del mercado producen considerables y diversos efectos que pueden ser difíciles de cuantificar puesto que el régimen lechero de los países desarrollados está devastando los medios de subsistencia en países en desarrollo afectando a miles de familias productoras.

“El consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam. La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas periurbanas de alto potencial productivo una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción”. (FAO, 2014)

La Globalización ubica al sector lácteo a nivel general en un panorama competitivo muy dinámico, que busca en muchas ocasiones repartir grandes excedentes de producción sin tener en cuenta el desarrollo social de los pequeños productores en países en vía de desarrollo, es por esta razón que el esfuerzo en Colombia debe ser mancomunado y de cooperación entre las grandes compañías como Colanta, Alpina y Alquería, los pequeños productores y el Gobierno Nacional para lograr una producción equilibrada capaz de satisfacer la demanda local y ubicar los excedentes en mercados atractivos como el de Asia que en los últimos años ha venido presentando aumento en el consumo de leche.

### 2.1.3 Condiciones de Demanda

Las condiciones de la demanda se ven afectadas por los modelos de compra y venta del sector, además del comportamiento de los productos y en especial de los clientes.

**Tabla 48. Estructura Capitulo 2.1.3. Condiciones de Demanda**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b> 2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b> 2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> 2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquería 4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota. Elaborado por los autores.

### Precios Al Consumidor Final

Una bolsa de leche puede estar entre los 1.900 y \$2.100 y eso representa un gasto para el ciudadano de a pie, por otro lado esta la competencia de productos sustitutos como lo son las bebidas gaseosas, en la que la dicha industria invierte mucha publicidad.

De esta forma, leche tiende al alza en su precio afectando así a la población, toda vez que la primera opción es sacar de su lista de alimentos un producto esencial para su crecimiento y desarrollo.

A continuación se presentan algunas cifras del sector lechero, las cuales representan el comportamiento de los precios de sus principales productos:

- Precio de leche al consumidor por producto. (Código interno 183)
- Descripción del reporte: Muestra el precio de venta al consumidor de productos lácteos por ciudad durante el período de análisis seleccionado.
- Información que brinda el reporte: Precio de venta al consumidor por ciudad en el período seleccionado para los siguientes productos lácteos:
  - Leche pasteurizada 1000 c.c.
  - Leche larga vida 1000 c.c.
  - Leche en polvo entera 400 grs.
  - Leche en polvo para lactantes 400 grs.
- Incluye 25 principales ciudades a nivel nacional, pero para este análisis tomaremos seis de las principales ciudades de Colombia.
- Unidades en que se expresa: Pesos por unidad

**Tabla 49. Precio al consumidor de Leche pasteurizada 1000 c.c**

Fecha	Ciudad					
	Bogotá	Bucaramanga	Cali	Manizales	Medellín	Barranquilla
01/2011	1,654	1,884	1,706	1,705	1,680	1,877
02/2011	1,668	1,931	1,751	1,705	1,682	1,951
03/2011	1,672	1,929	1,757	1,705	1,682	1,890
04/2011	1,667	2,015	1,768	1,755	1,708	1,957
05/2011	1,681	2,041	1,789	1,793	1,772	1,989
06/2011	1,682	2,051	1,790	1,795	1,747	2,027
07/2011	1,684	2,057	1,765	1,795	1,728	2,026
08/2011	1,680	2,053	1,777	1,795	1,786	2,030
09/2011	1,674	2,053	1,752	1,795	1,785	2,017
10/2011	1,689	2,096	1,770	1,795	1,779	2,020
01/2012	1,744	1,983	1,836	1,871	1,835	2,126
02/2012	1,754	1,974	1,884	1,897	1,860	2,098
03/2012	1,772	1,958	1,890	1,898	1,875	2,117
04/2012	1,780	1,967	1,890	1,904	1,879	2,151
05/2012	1,763	1,975	1,886	1,904	1,880	2,162
06/2012	1,758	1,980	1,853	1,859	1,803	2,170
07/2012	1,752	1,986	1,875	1,849	1,881	2,166
08/2012	1,753	2,003	1,871	1,902	1,881	2,173

Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

De acuerdo a la tabla anterior, se puede evidenciar que el comportamiento de este producto representa una tendencia alcista a largo plazo, dada principalmente por factores exógenos tales como producción interna para el consumo nacional y el desabastecimiento del sector por factores climáticos.

El comportamiento de este producto presenta una tendencia alcista a largo plazo tal como se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

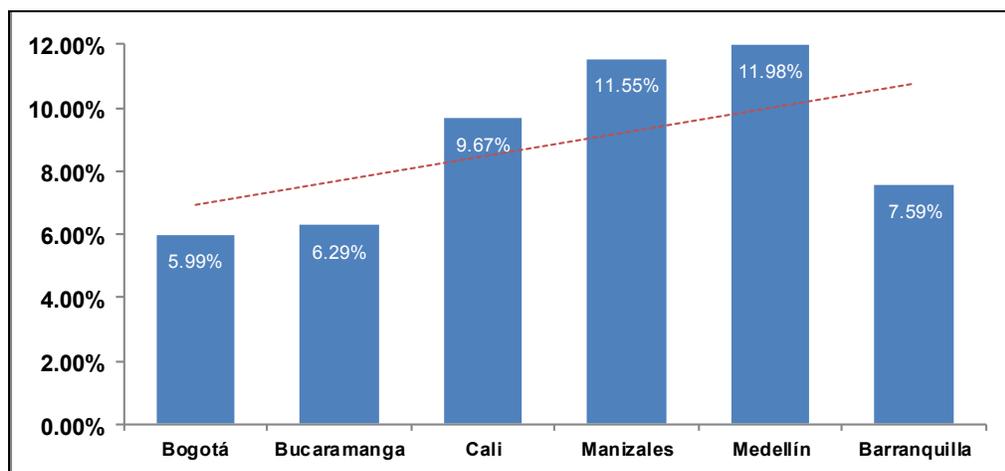


Figura 34. Variación anual. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

De acuerdo a la gráfica anterior, La leche pasteurizada represento para ciudades como Cali, Medellín y Manizales incrementos importantes en el precio de la leche, incluso por encima de 10%, mientras que en Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla oscilo en el incremento promedio del sector para el periodo medido 6,5%.

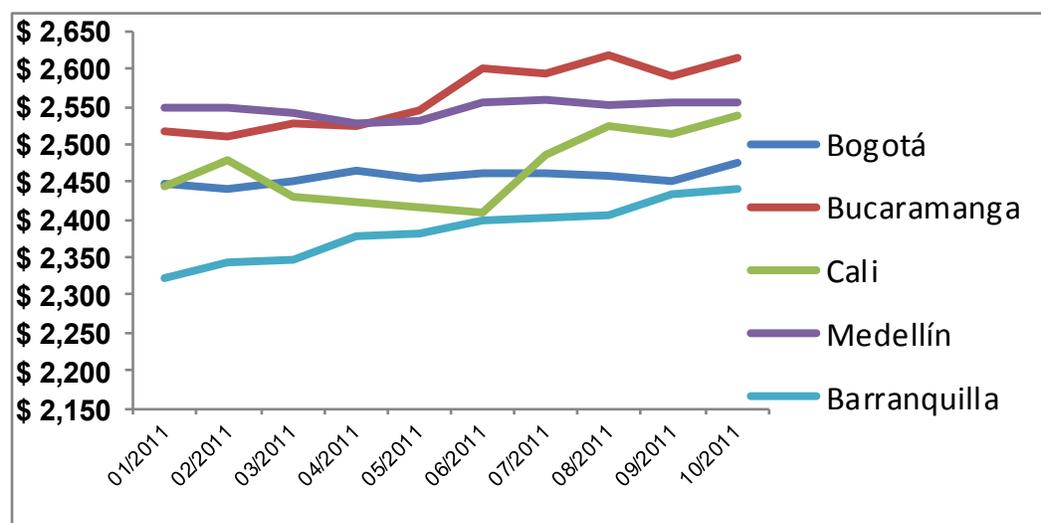


Figura 35. Precios leche larga vida. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Según el periodo analizado, ciudades como Bogotá y Medellín mantuvieron el precio fijado para el producto evaluado, mientras que Bucaramanga, Cali y Barranquilla se vieron influenciados por bajos niveles de producción producto del factor climático.

El comportamiento de este producto presenta una tendencia alcista a mediano plazo tal como se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

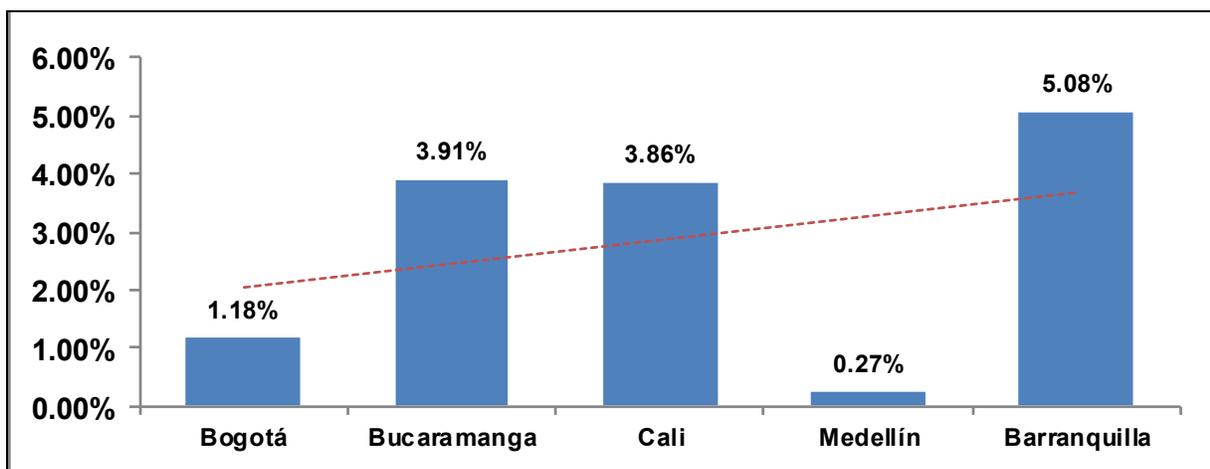


Figura 36. Variación anual. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

Tabla 50. Precio al consumidor de en Polvo Entera 400 grs

Fecha	Ciudad					
	Bogotá	Bucaramanga	Cali	Manizales	Medellín	Barranquilla
01/2011	6,437	7,610	6,355	7,316	6,542	6,523
02/2011	6,566	7,611	6,372	7,400	6,577	6,555
03/2011	6,583	7,660	6,378	7,447	6,632	6,598
04/2011	6,484	7,601	6,446	7,436	6,644	6,577
05/2011	6,623	7,565	6,501	7,436	6,672	6,513
06/2011	6,619	7,627	6,498	7,414	6,707	6,474
07/2011	6,553	7,675	6,547	7,403	6,701	6,409
08/2011	6,718	7,719	6,605	7,483	6,805	6,537
09/2011	6,794	7,782	6,661	7,721	6,851	6,639
10/2011	6,786	7,769	6,694	7,755	6,892	6,616

Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

De acuerdo a la tabla anterior, se puede evidenciar que el comportamiento de este producto representa una tendencia alcista a largo plazo, dada principalmente por factores exógenos tales como producción interna para el consumo nacional y el desabastecimiento del sector por factores climáticos.

El comportamiento de este producto presenta una tendencia bajista a mediano plazo tal como se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

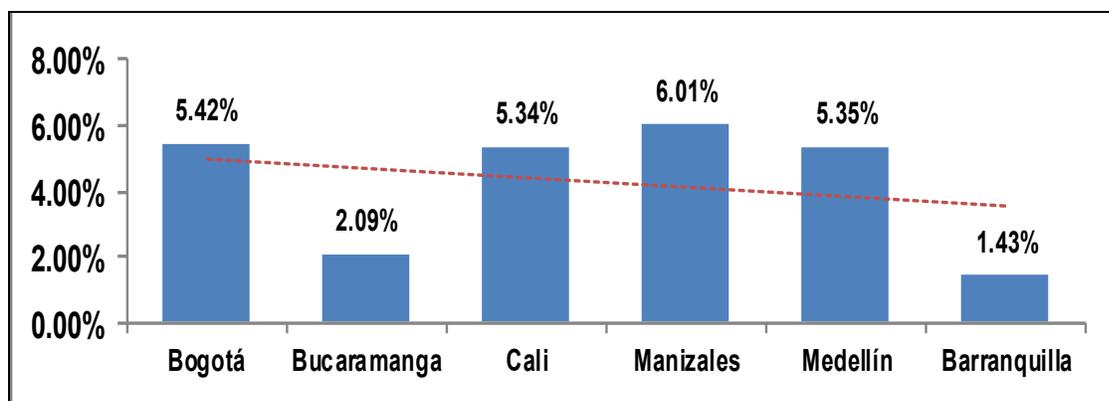


Figura 37. Variación anual. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

En la gráfica anterior, se puede observar que la variación de este producto en Bogotá, Cali, Medellín y Manizales estuvo en promedio sobre el 5.5%, mientras que Bucaramanga y Barranquilla representaron un bajo nivel de variación e incremento en el precio soportado en un menor consumo.

#### Precio al consumidor de Leche en Polvo para Lactantes 400 grs.

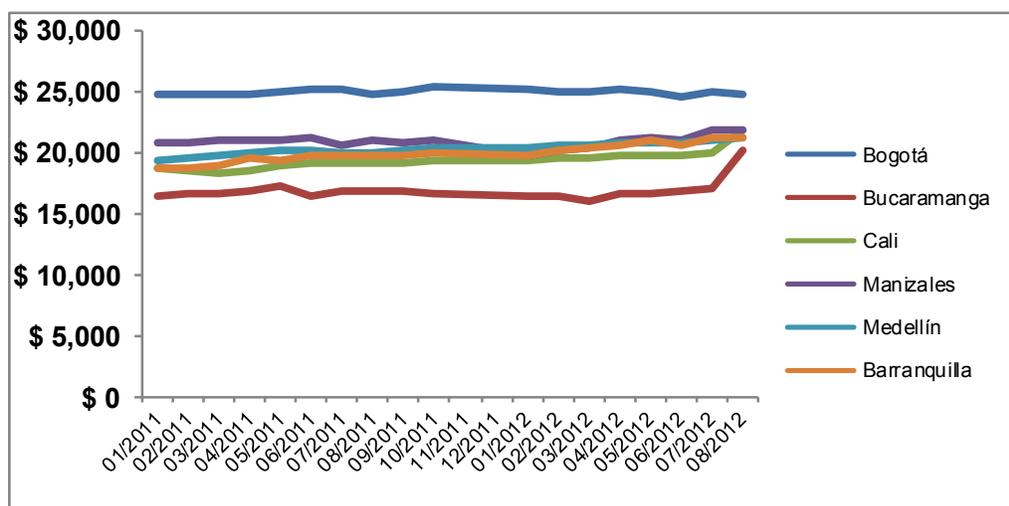


Figura 38. Precios leche en polvo lactante. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

En la gráfica anterior se observa que la leche en polvo para lactantes, es el producto derivado lácteo con mayor estabilidad en el precio, lo cual incide positivamente en el consumo habitual en las principales ciudades de Colombia.

El comportamiento de este producto presenta una tendencia bajista a mediano plazo tal como se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

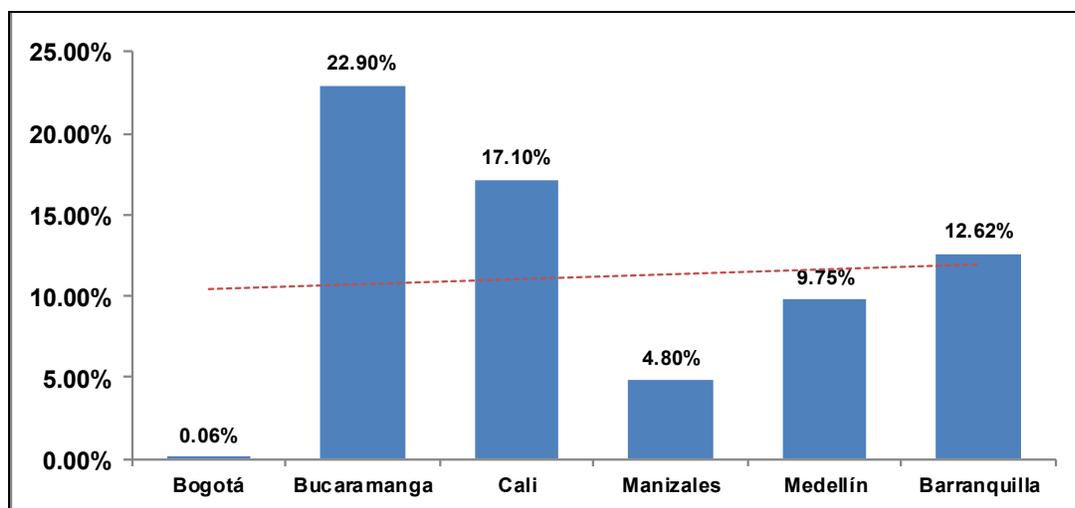


Figura 39. Precios leche en polvo lactante. Datos obtenidos de (AGRONET, s.f.)

### 2.1.3.1 Modelo de compra.

De acuerdo con la Encuesta de la Situación Nutricional “Ensin” (Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia – Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2013), se reportó déficit en el consumo de lácteos en Colombia, lo que lleva a que la ingesta del calcio cubra menos del 50 % del requerimiento diario.

La encuesta mostró que entre los alimentos de mayor consumo, la leche líquida ocupó el quinto lugar en menores de 18 años y el sexto en adultos; el queso y la leche en polvo se consumieron en menor frecuencia.

El grupo de edad que reportó mayor consumo de lácteos fue de 2 a 3 años (86,3 %) y el menor de 51 a 74 años (70 %), la ingesta más alta se encontró en Bogotá, y en los departamentos de Atlántico y Santander, y la más baja en los departamentos de Cauca, Chocó y Guainía.

Al mismo tiempo, reveló que uno de cada dos colombianos consumía leche diariamente y tres de cada cinco, derivados lácteos. También mostró que el 39% de los colombianos entre 5 y 64 años no ingiere productos lácteos diariamente. En población Sisbén, este porcentaje fue del 47,3 %, las regiones con menor consumo fueron la zona Pacífica, la Amazonia y la Orinoquia.

Especialistas advierte que esta situación se agrava si se tiene en cuenta la tendencia actual de evitar los alimentos que contienen lactosa, práctica que se ha extendido a grupos vulnerables como niños y adolescentes, la cual es promovida por los medios de comunicación y por algunos profesionales de la salud.

En este sentido, es necesario reglamentar las pautas de publicidad engañosa que buscan la rentabilidad económica más que los beneficios para la salud. “Otra tendencia es el reemplazo de alimentos por suplementos sin indicación terapéutica, lo cual conlleva riesgos de toxicidad y efectos secundarios como la aparición de cálculos renales”, añadió (Barrera, 2013,p.3).

En cuanto al nivel de estratificación en Colombia, la población de estratos bajos consume medio vaso de leche al día y cruda. De acuerdo con el estudio ‘Market Focus: Trends and Developments in the Dairy Food Sector in the US’, la demanda de productos lácteos en el mercado la dirigen personas nacidas entre 1981 y 1995.

El mercado de lácteos en Colombia tiene “un alto potencial”, por su número de habitantes cercano a los 47 millones y partiendo de que el 30 % de esa población está catalogada como pobre y no tiene un consumo frecuente y adecuado de leche. De acuerdo a lo argumentado por (Cubillos, J., 2014) :

Si lo vemos por el lado de la oferta también hay potencial en Colombia que produce 6.400 millones de litros de leche al año con 3.000 millones de litros que recoge la industria, mientras que los otros se comercializan en mercados informales con consumo de leche cruda. Entonces hay potencial grande para poner leche transformada para ese 30% de la población pobre. (p.3).

Así mismo, los habitantes de los estratos altos (5 y 6) consumen 170 litros de leche al año, los niveles sociales medios (3 y 4) consumen 89 litros de leche y los bajos (1 y 2) consumen 38 litros.

El factor cultural de la población también determina el potencial de compra de los lácteos que se eligen por ser saludables, pese a que se ha hecho "mala fama" al decir que tienen colesterol para que el consumidor elija otras bebidas.

Pero, sin duda, el tipo de leche que más consumen los hogares colombianos es la leche entera, un producto que conserva todos los componentes nutricionales como proteínas, grasas, minerales y lactosa.

Según FEDEGAN, el consumo tiene un bajo nivel de compradores, y su problema radica en que la leche procesada en Colombia no llega a los 13 millones de habitantes pobres por ser "costosa". El producto se encarece en el país por los gastos de desplazamiento, por vías sin

pavimentar, el alto margen de utilidad que pone la industria, los intermediarios y la venta en supermercados.

Para que la leche producida en el país llegue a todos los mercados, señaló el coordinador de Planeación de Fedegán, se requiere de políticas públicas para que “quien necesita la leche la tenga y quien la venda la ofrezca procesada”, toda vez que el consumo de productos lácteos crudos afecta la salud humana. A continuación se relacionan los principales clientes de las empresas más representativas del mercado:

A Septiembre de 2012 ALPINA COLOMBIA S.A. atendía 226,053 clientes a nivel nacional distribuidos de la siguiente manera en sus canales de distribución durante los últimos tres años:

**Tabla 51. Atención de clientes por canales de distribución**

	2009	% Part.	2010	% Part.	2011	% Part.	Sep-12	% Part.
Distribuidores	139,883	73%	167,596	86%	179,474	85%	191,663	85%
Tradicional	47,607	25%	21,361	11%	21,104	10%	22,595	10%
Moderno	676	0%	717	0%	761	0%	813	0%
Auto Venta		0%		0%	3,787	2%	4,973	2%
Sup. Independientes	376	0%	366	0%	321	0%	334	0%
Minimercados	713	0%	905	0%	1,369	1%	1,136	1%
Institucional	2,842	1%	3,075	2%	3,930	2%	4,539	2%
<b>Total</b>	<b>192,097</b>	<b>100%</b>	<b>194,020</b>	<b>100%</b>	<b>210,746</b>	<b>100%</b>	<b>226,053</b>	<b>100%</b>

Nota. Datos obtenidos de (Alpina, 2014)

**Tabla 52. Principales clientes Alpina Colombia (% Sobre Ventas Brutas a Septiembre-12).**

<b>Principales Clientes ALPINA COLOMBIA S.A</b>	
<b>Canales</b>	<b>% Part</b>
DISTRIBUIDORES	41,00%
ÉXITO	12,41%
TRADICIONAL	10,15%
AUTOVENTA	7,84%
INDEPENDIENTES	6,10%
INSTITUCIONAL	5,11%
CARREFOUR	4,86%
OLIMPICA	4,51%
MINIMERCADOS	4,18%
LA 14	1,69%
COLSUBSIDIO	0,83%
ALKOSTO	0,68%
MAKRO	0,56%
ATACADAO	0,08%

Nota. Datos obtenidos de (Alpina, 2014)

Los clientes más importantes de ALPINA COLOMBIA S.A. son su red de distribuidores, donde ninguno concentra individualmente más del 2.8% de los ingresos de la compañía. En el canal tradicional, ninguna concentra más del 0.1%.

Los supermercados son los clientes de mayor concentración pero ninguno de ellos representa más del 12% de los ingresos de la compañía, siendo el grupo Éxito (Éxito, Carulla, Surtimax y Éxito Express) la cadena más representativa en ventas, seguido por Carrefour y Olímpica respectivamente. (Alpina, 2014).

En cuanto a la empresa COLANTA, podemos decir que mantiene un canal de distribución mixto con lo cual permite llegar al consumidor final ya sea a través de la red de puntos propios o mediante sus diferentes centros de distribución ubicados estratégicamente o a través del canal mayorista: Supermercados (Éxito, Jumbo, Surtimax, El Euro, entre otros) y minorista (Tiendas y mini mercados). Adicional, Colanta es la primera empresa exportadora de leche en Colombia, posicionando al país en el tercer lugar de los países más exportadores en Latinoamérica, después de Argentina y Uruguay. (Colanta, 2011).

De otro lado, ALQUERIA para el año 2008 alcanzó un total de 58.033 clientes, lo cual le permitió un cumplimiento de metas en ventas y generó un valor adicional al posicionar la marca en la mente del colombiano.



*Figura 40. Evolución clientes Alquería. Datos obtenidos de (Alquería,2008)*

Para ese año, el canal tradicional logro un crecimiento en litros del 22% a causa del desempeño logrado por las líneas enteras y deslactosadas durante el año. Así mismo, el incremento en la cobertura de los subcanales hizo posible aumentar los volúmenes de ventas.

El canal supermercados tuvo un crecimiento del 24% gracias al incremento de la cobertura, la obtención de mayores espacios en el lineal, la colocación de nuevos productos, el mayor número de exhibiciones y el incremento promedio de litros por mercaderista.

Son de destacar los crecimientos en litros logrados en la Costa y Antioquia (120,3% y 59,2%) respecto al 2007. En la Costa a comienzos de año se introdujo el canal preventa y Antioquia logró sus resultados gracias a las marcas deslactosadas. (Alquería, 2008).

**Exportaciones.** Entre el 2012 y 2013 ha variado el comportamiento en las exportaciones, debido a que en el primer año las exportaciones estaban concentradas en un 46% en quesos y requesón, mientras que en 2013 estas pasaron a ser el segundo producto más exportado con una participación del 3% del mercado. La leche en polvo concentrada que en 2012 tenía una participación del 27% en el último año fue el más exportado representando el 94% del total exportado de sector.

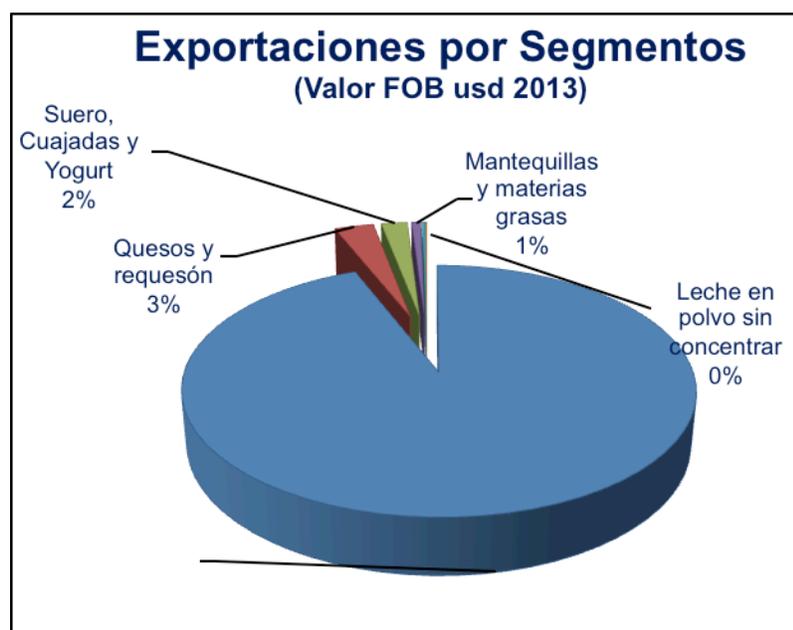


Figura 41. Exportaciones Colombianas del Sector Lácteo . Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

**Tabla 53. Productos lácteos**

	2010	2011	2012	2013
Productos Lácteos (Ton)	4,85	2,046	1,477	7,418
Equiv. en Litros de Leche Fresca (Miles)	34,059	11,572	6,816	54,694

*Nota.* Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

Para el año 2013 la leche en polvo y demás concentradas que corresponden al 90% del total de productos lácteos exportados incremento las exportaciones pasando de 300 toneladas a corte de 2012 a 6.702 a corte del 2013 más del 2,133%, así mismo la mantequilla la cual a corte de 2012 se encontraba con un bajo nivel de exportación pasos a exportar 53 toneladas en el año 2013.

**Tabla 54. Cantidades por producto exportado – Cifras en toneladas**

Productos	2010	2011	2012	2013	Variación 2013/2012
Leches en polvo y demás concentradas	1,825	394	300	6,702	2133%
Yogurt - leches Ácidas	387	322	371	315	-15%
Quesos	2,289	933	546	257	-53%
Leche líquida	141	282	236	87	-63%
Mantequillas	186	112	-	53	12639%
Lactosueros	19	-	22	2	-94%

*Nota.* Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

**Principales países de exportación de productos lácteos.** En 2013 el 89,8% de las exportaciones de lácteos estuvieron dirigidas a Venezuela, seguida principalmente de Estados Unidos (3,7%), la CAN (3,2%) y México (2,0%).

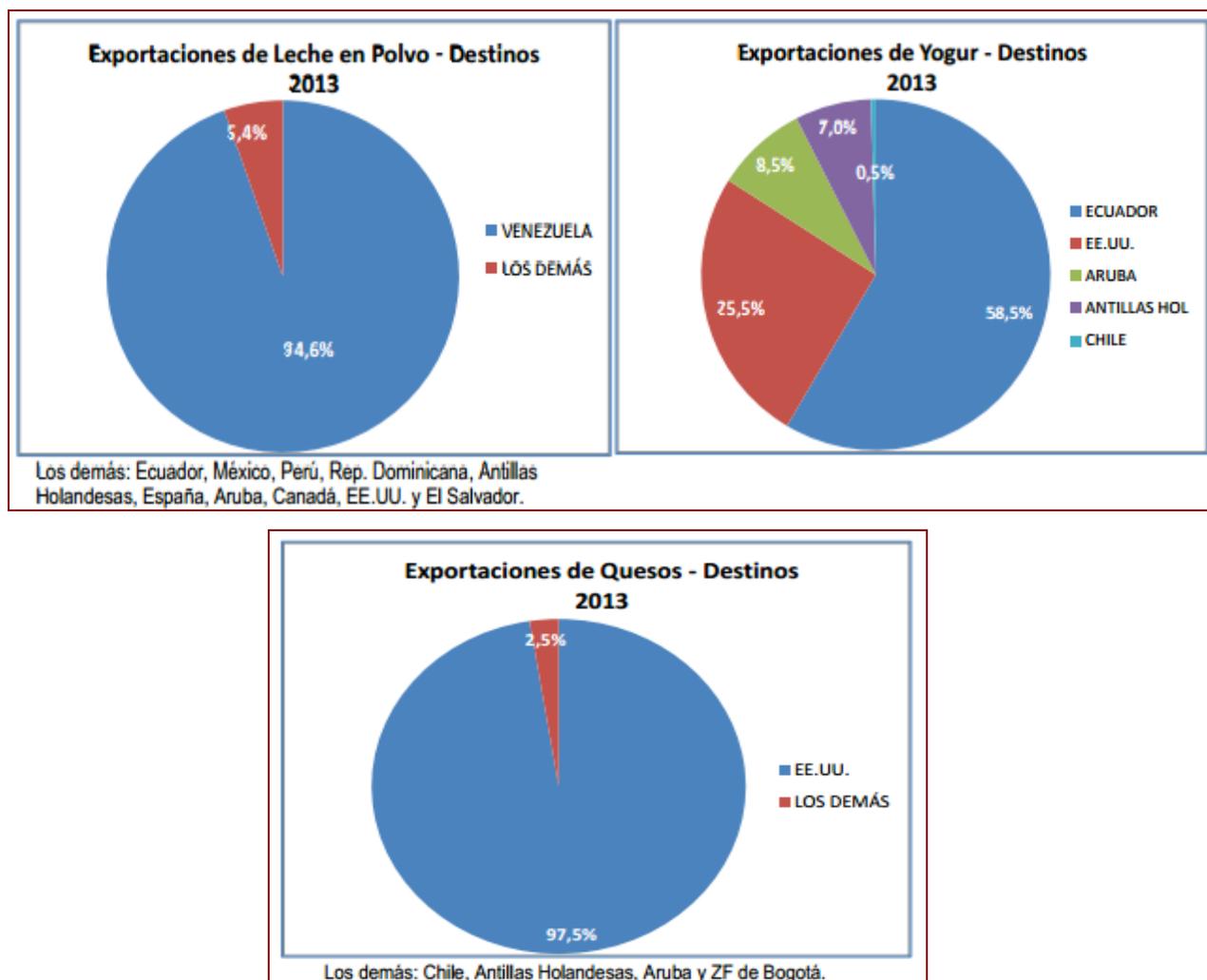


Figura 42. **Exportaciones.** Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)

En el año 2014 Los gobiernos de Rusia, Bielorrusia y Kazajistán certificaron a Colanta, Alpina, Alquería y Colácteos para exportar a esos países.

Las exportaciones de leche, yogur, lactosuero, mantequilla y quesos para el periodo ene-feb 2014 sumaron 592,4 tonelada, para este periodo las exportaciones de lácteos en valor FOB sumaron USD 2.016.156 que comparado con el periodo del año anterior, incrementó el 274%. El principal destino de exportación de productos lácteos es Venezuela, al cual se exportaron 394,4 toneladas representadas en USD 1.118.588, seguido de México, al cual se exportaron 89 toneladas representadas en USD 442.108. Cabe destacar que en este periodo, el producto con mayor participación en ventas fue leche líquida con exportaciones de 208,4 toneladas, seguida de leche en polvo entera con 187 toneladas.

### **Principales Practicas del Sector**

Las principales prácticas del sector están relacionadas con la producción, comercialización y distribución.

**Publicidad y Promoción.** A nivel gremial, se hacen esfuerzos en difundir y fomentar el consumo a través de programas corporativos tales como el “Programa de Promoción al consumo”, en donde el Fondo Nacional del Ganado (FNG) por medio de su Subgerencia de Cadenas Productivas ha realizado inversiones para promover la demanda de productos cárnicos y lácteos en Colombia, empleando diversos canales de comunicación que lleguen a los consumidores finales.

En el año 2012, desarrolló una de sus campañas, basada en los atributos y beneficios que brindan los productos lácteos y cárnicos. La comunicación se realizó a través de las exposiciones de vallas digitales y de impresión media y gran formato, expuestas a la población flotante en las terminales aéreas de las principales ciudades y centros de consumo del país.

Otros medios empleados en función de los objetivos de la campaña son los medios impresos, tales como la pauta en prensa y revistas.

En el transcurso del primer semestre del 2013 se puso en marcha la campaña "Leche colombiana, el sabor que llevas dentro", con mensajes que promueven el consumo de carne y leche 100% colombianas.

En el marco de esta campaña, el Fondo Nacional del Ganado (FNG) y FEDEGÁN buscan cimentar el consumo de alimentos fundamentales para la nutrición humana como la carne y la leche, con lo que se respalda la labor de más de 500.000 familias de productores y se promueve el consumo de productos nacionales, el cual, a pesar de su tradicional uso en los hogares del país, ahora enfrenta la presencia de otros productos de la industria extranjera, por la entrada en vigencia de varios tratados de libre comercio.

Esta campaña ha empleado uno de los medios de mayor penetración a nivel nacional y que brinda mayor cobertura, la radio, al emitir cuñas con espacios de 20 a 40 segundos, en diversas emisoras, con lo que se ha llegado a los hogares de quienes producen y consumen carne y leche, recordándoles la importancia de estos alimentos y las razones nutricionales por las cuales se deben consumir.

Con la adopción de las estrategias mencionadas, FEDEGÁN-FNG ha logrado concientizar a sectores importantes de la población colombiana sobre la importancia de consumir e incluir dentro de su dieta, productos lácteos y cárnicos.

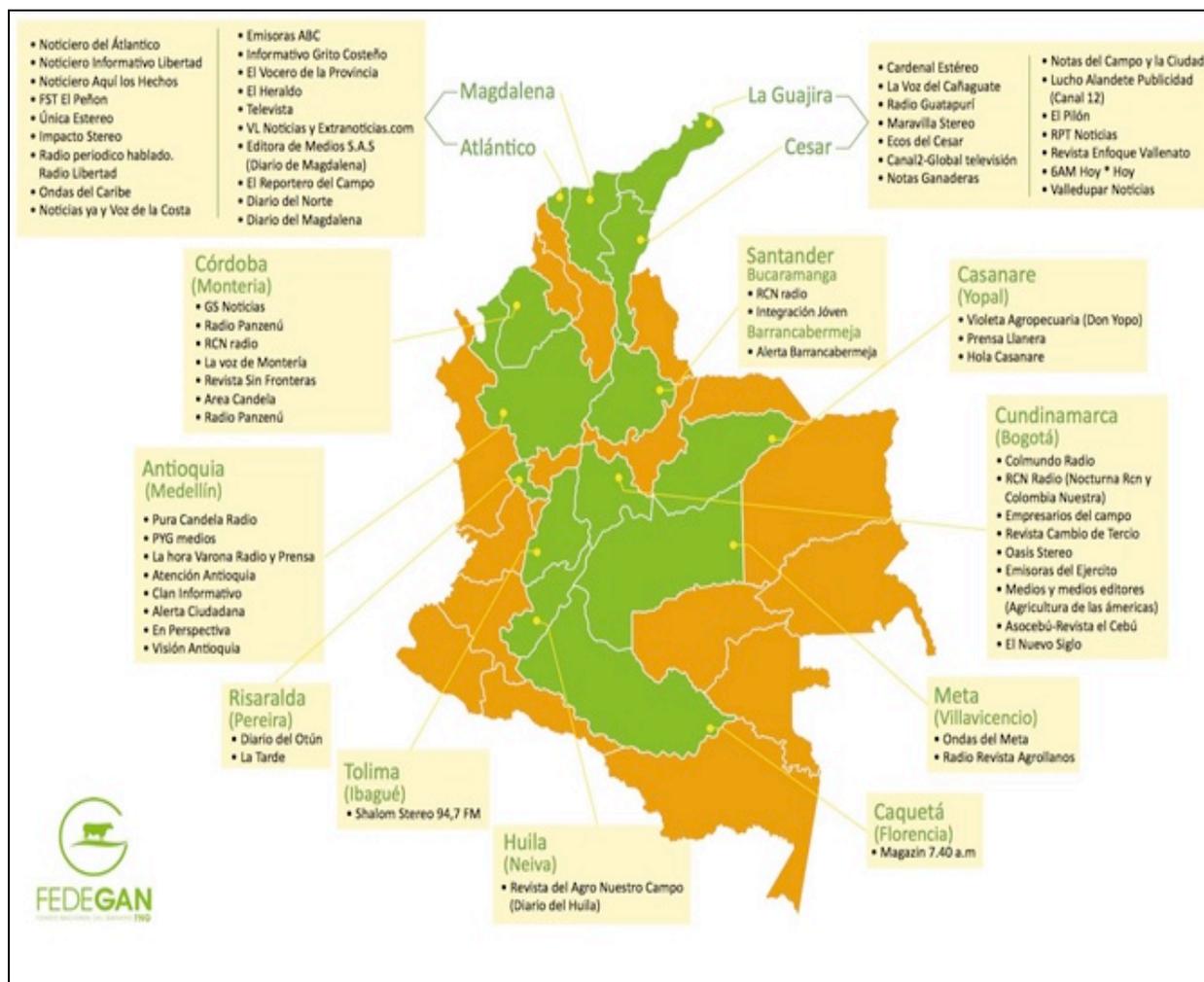


Figura 43. Promoción consumo. Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)

De igual forma, Productores de 12 asociaciones planean crear sus propios derivados lácteos, como quesos y yogures, con una marca que los identifique como autóctonos del Valle del Cauca.

Los ganaderos del Valle del Cauca están en la búsqueda de estrategias que les permitan mejorar sus ingresos, con el fin de mitigar y superar la crisis a la que se han visto enfrentados durante 2013, por cuenta de fenómenos como los bajos precios de la leche.

Por ello, en un reciente encuentro en Buga, ganaderos que pertenecen a 12 asociaciones del sector en el departamento vallecaucano, surgió la idea de que los productores de la región se asocien para crear derivados lácteos, como quesos y yogures.

De otro lado, también se han observado prácticas publicitarias que confunden a los consumidores y que pueden traducirse en publicidad engañosa. En ellas, el consumidor no siempre reconoce qué compra ante la gran variedad de lácteos que se ofrecen en el mercado y paga por un alimento creyendo que tiene ciertos componentes de proteínas y nutrientes cuando en realidad no es verdad.

Detrás del engaño publicitario en las etiquetas de los productos lácteos, ya sean quesos, yogures, bebidas lácteas, mantequillas, postres, arequipes o leches, está el desconocimiento de las personas y el incumplimiento de algunas industrias con los derechos del consumidor y la reglamentación de denominación de los lácteos.

Para traer a colación uno de los casos más sonados en este 2014, se encuentra la sanción en primera instancia que recibió Alpina de la Superintendencia de Industria y Comercio que aseguró el producto regeneris no es un yogur, como se publicitó, sino una bebida fermentada. “Por haber publicitado como yogur lo que no era yogur, Superindustria multa a Alpina”, menciona la autoridad en su página web. Si Alpina pierde la pelea legal deberá pagar \$884 millones 250 mil de multa.

El punto no es que el regeneris de Alpina cause daño a la salud del consumidor, por el contrario, puede tener más beneficios que otras bebidas. Lo esencial es reconocer qué tipo de producto venden y como esencia es necesario aprender a leer las etiquetas de los alimentos y exigir a la industria láctea que cumpla con las especificaciones del alimento y que cobre acorde a ellas. El consumidor necesita que le vendan con “transparencia”.

Con los quesos pasa lo mismo. Están los tradicionales como el campesino y los maduros que se someten a un tratamiento especial que da diferencia en consistencia, sabores, proteínas y por eso mismo, su precio es más elevado.

En esa lista están algunos muy conocidos como el Gorgonzola, Parmesano, Mozzarella, Grana Padano, Brie de Meaux, Emmental de Savoie, Camembert de Normandie, Parmigiano Reggiano, Provolone Valpadana, Danablu, Idiazábal, Comté, Reblochon, Roquefort, Taleggio y Queijo Serra da Estrela.

Más vigilancia a las pequeñas empresas. Luis Fernando Salcedo, secretario técnico de la Cámara Gremial de la Leche, reconoció que falta más información sobre el tipo de producto lácteo que se consume en Colombia y cree que las pequeñas empresas son las que más ‘rompen’ las normas de sanidad y denominación de lácteos en el país, mientras que la Superintendencia es más drástica con las industrias grandes, como el caso de Alpina.

“A las que empresas que tienen problemas menos graves las controlan y sancionan más. Lo más complejo es que otras entidades pequeñas no cumplen ninguna norma y tienen mezclas vencidas, dan mal uso de lactosueros y producen alimentos sin tener requerimientos de proteínas y nutrición”, refuta el secretario técnico de la Cámara Gremial de la Leche.

En Colombia se producen 6.400 millones de litros de leche al año. De esos, 3.000 millones son comprados por la industria láctea que la procesa para producir derivados con marca.

Los 3.400 millones de litros restantes que no venden los ganaderos colombianos se quedan en el mercado informal para la fabricación de productos artesanales con leche cruda, aquella que no ha sido sometida a ningún proceso de control sanitario (Contexto ganadero, 2014)

**Empaques y Envases.** Teniendo en cuenta que la leche es un producto que requiere de unas prácticas de conservación específicas para mantener sus condiciones de pureza para el consumo humano, el envase es el que garantiza la calidad y la inocuidad del producto

Los envases como tetra brik de tetra pak son muy utilizados en la industria en empresas como Alpina puesto que su diversidad de productos puesto que por su forma permiten una manera más práctica de almacenar y transportar y almacenar leche sin necesidad de refrigeración ni conservantes añadidos y manteniendo todas sus propiedades nutritivas.

La constante demanda creciente de productos lácteos en el mercado ha generado que la relación comercial entre empresas como Alpina y Parmalat se fortalezca sobre una base de producción adecuada pensando siempre en los interés de los clientes quienes día a día realizan sus preferencias de compra teniendo en cuenta factores saludables como las características nutritivas de los productos para lo cual debe existir un trabajo mutuo por parte del producto de leche como del productor de los empaques.

En este orden de ideas podemos afirmar que el poder de negociación de este proveedor tan importante en la industria es medio puesto que constantemente de y de acuerdo a los productos nuevos de lácteos que se van desarrollando en la industria, estas empresas requieren

que los envases tengan ciertas características específicas que se ajustan a las necesidades del producto, razón por la cual empresas como tetra pak deben también realizar inversiones permanentes en investigación y desarrollo para cumplir con las necesidades del cliente.

Adicionalmente las empresas procesadoras de leche buscan disminuir su impacto ambiental trabajando de manera conjunta con los proveedores tal es el caso de Alpina que cada día más entiende que la sostenibilidad es un reto y un compromiso que solo puede lograrse de manera conjunta integrando a todos los actores de la cadena como aliados estratégicos para conseguir este fin.

La compañía utiliza cartón certificado suministrado por Tetra Pak para el empaque de productos como: Leche Alpina, Crema de Leche, Alpín, Avena, Leche y Avena Finesse, Jugos Fruper y Soka y Néctar Frutto.

Adicionalmente con los proveedores de cajas corrugadas como Papelsa S.A. Y Smurfit Cartón de Colombia, también se ha implementado el sello de diseño en las cajas corrugadas para el embalaje de productos como: Compotas Sacrosa Baby, Comportas Fructosa Baby, Papillas Baby, Compotas Frutto, Café Latte, Arequipe.

Este Cartón cuenta con el certificado FSC (Forest Stewardship Council), otorgado por el Consejo de Manejo Foestal desde 2007, el cual representa un paso más en el compromiso de respaldar la gestión responsable de los bosques y promover un buen rendimiento ambiental, garantizando que el papel utilizado proviene de bosques cultivados certificados y de otras fuentes controladas. (Alpina, 2014)

Un ejemplo de las prácticas de los proveedores del mercado colombiano es la multinacional sueca Tetra Pak proyecta crecer 15% en el mercado local. La multinacional especializada en el diseño y fabricación de envases de cartón para la industria alimenticia, tiene una meta ambiciosa de crecimiento en Colombia: busca superar este año la cifra de los 800 millones de empaques colocados, lo que le representa crecer 15% en ventas frente a 2013.

**¿Se acostumbra la venta a plazos?.** Depende en gran medida de las políticas de venta de las compañías procesadoras de leche. A continuación se mencionan las prácticas de las principales compañías:

Descuento financiero ALPINA. El plazo negociado para los descuentos financieros en las facturas de compras y servicios es de ocho (8) días.

Es de aclarar, que la decisión de pago con descuento es netamente de la Dirección de Recursos Financieros y se toma dependiendo la oportunidad del mercado y el flujo de caja; de manera que las facturas se vencen, únicamente, cuando cumplen el término de pago del proveedor, no cuando se cumplan los ocho (8) días. Si la factura se cancela días después de los ocho (8) días, el descuento financiero se tomará proporcional.

Para acceder a la modalidad de **descuento por pronto pago**, el proveedor deberá enviar una comunicación autorizando a Alpina Productos Alimenticios S.A. el tomar este porcentaje de descuento en todas las facturas. La carta debe de estar firmada por el representante legal de la empresa y ser enviada al correo electrónico ([centroatencionrf@alpina.com.co](mailto:centroatencionrf@alpina.com.co)) (Alpina, 2013)

**Alquería.** Los pagos están estandarizados haciéndose a la comercializadora el cuarto día hábil de cada quincena vencida. Para empresas como Alquería los márgenes de ventas y sus índices de cartera se relacionan a continuación:

La Cartera durante el 2013 se implementó con éxito la Política de Crédito para los Canales de Supermercados, Superettes e Institucional. Se realizaron visitas a cada regional para reunir y presentar al área comercial la Política establecida según el canal. Se promovió siempre en esta implementación, la discusión, evaluación y seguimiento al proceso de ejecución de la política con el fin de hacerla cumplir a cabalidad.

Para el 2013 el promedio de días de cartera para el canal Supermercados fue de 51, incrementándose en un día respecto al 2012. Los promedios generados particularmente en el primer y tercer trimestre del año tuvieron efecto en el incremento. Lo anterior por cambios en procesos de tipo tecnológico, de gobierno corporativo y expansiones de cadenas regionales (Colsubsidio y Almacenes La 14).

Para el canal de Superettes el promedio de días resultó en 21,3 días menos que el promedio del 2012. La base de clientes y expansión del canal se ha dado en clientes de contado y/o el paso a crédito de clientes con plazos iniciales de 8 días, lo que resulta en un menor resultado del indicador. El canal Institucional cerró con un promedio de 21 días, uno más que en el 2012. Cabe aclarar que este canal incluyó a partir de marzo al canal Industrial cuyos plazos son superiores a los otorgados en el canal Institucional y con un peso en la venta del canal muy importante (Alquería, 2013).

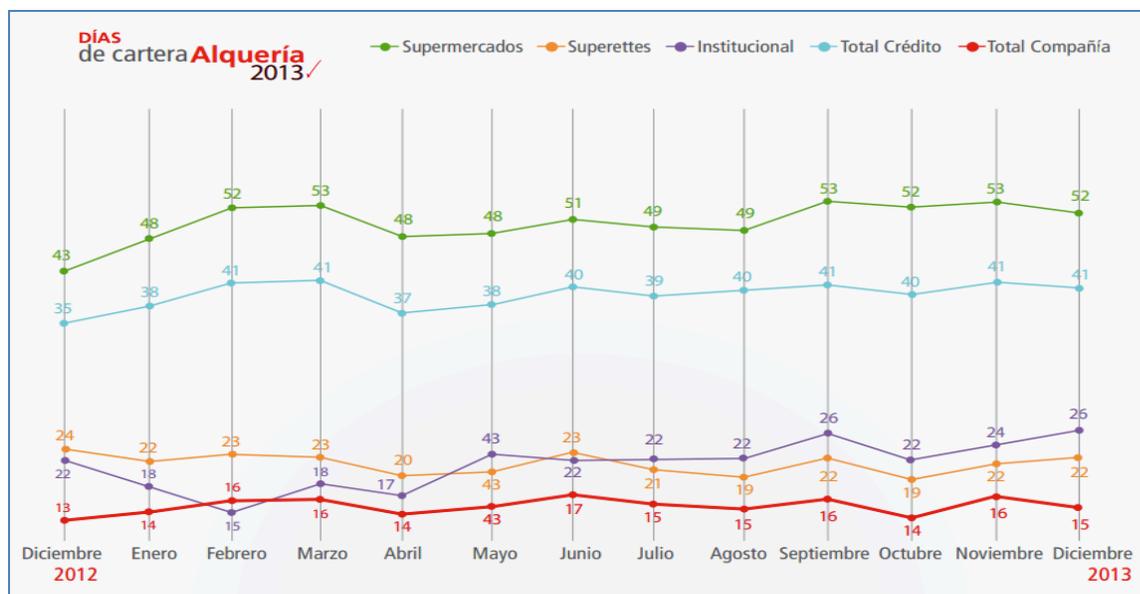


Figura 44. Días de cartera Alquería. Datos obtenidos de (Alquería, 2013)

### 2.1.3.2 Productos

**Tendencias y Consumo.** Para el 2010, el consumo de leche en Colombia fue de 6.300 millones de litros de leche anuales. Este consumo se representó de la siguiente forma: 13.3% leche cruda, 27.5% leche pasteurizada, 5.8% leche ultra pasteurizada, 37% quesos, 13.3% leche en polvo y 3% derivados de la leche.

Según un estudio realizado por The Nielsen Company sobre el consumo de lácteos en Colombia en el 2011, se destaca que el 95% de los hogares colombianos toman leches procesadas, gracias a la amplia distribución que tiene este alimento a nivel nacional.

El mercado lácteo concentra el 83% de las ventas de leche líquidas y el 79% de las bebidas lácteas en las tiendas tradicionales, dispersas a lo largo de todo el territorio colombiano. De acuerdo con la información revelada, 3,7 millones de hogares en Colombia compran leche líquida y se hace evidente una uniformidad de consumo en todos los niveles socio económicos debido al crecimiento del consumo nacional de productos lácteos de un 13% durante el último año. Un hogar promedio compra leche cada tres días, llevando 2.6 litros en cada compra.

Según la siguiente figura, la producción de leche en el 2010 fue de 6.500 millones de litros, en comparación al año 1990 que fue inferior de 3.900 millones de litros anuales. Como no es posible estimar la demanda de forma directa de Los lácteos, se recurre al consumo aparente, según la gráfica para el 2010 fue de 143 litros por un habitante al año.

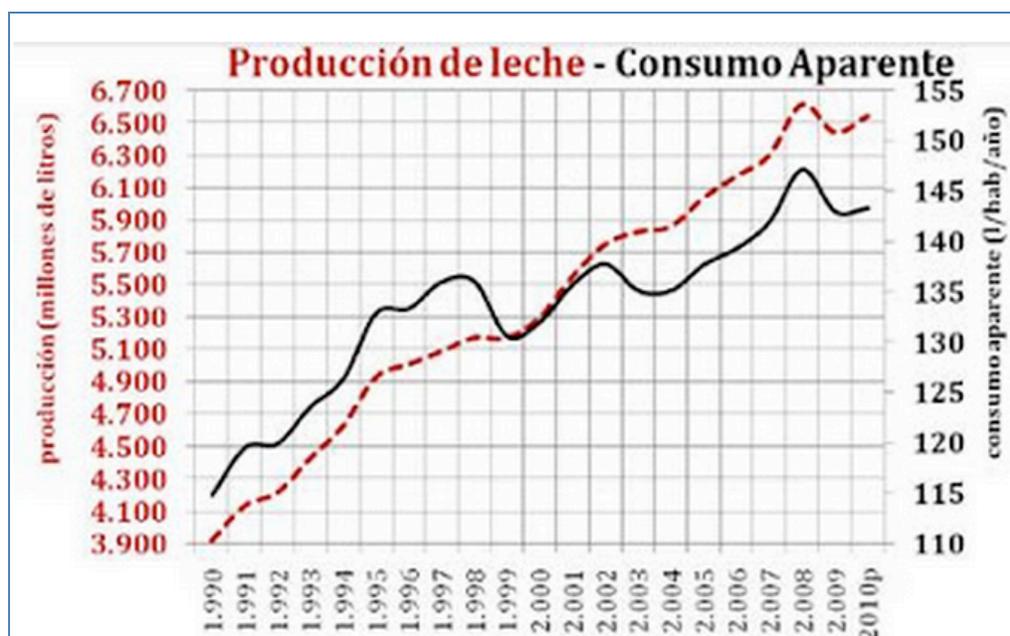


Figura 45. Producción de leche y Consumo aparente. Datos obtenidos de (Fedegan, 2012)

Para el 2013, el consumo de leche en Colombia se incrementó dos por ciento, por lo que este se estima en 141 litros per cápita, informó la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán). (Diario Portafolio, 2014)

El consumo mundial de productos lácteos líquidos se estableció para incrementarse a una tasa de crecimiento anual de 2,9% en 2011-2014, esto pretendía realizar incrementando y ampliando la variedad de productos con valor agregado y formalizando el consumo de leche en Colombia, se ha logrado crecer a dicha tasa.

La estrategia que se han utilizado desde el 2011 ha sido el incremento de consumo de leche en familias de bajos ingresos, llegar a todos los puntos de Colombia, por medio de la comercialización de leche y sus derivados en supermercados y se ha comprobado que hay un alto nivel de demanda en las tiendas de barrio.

Según boletín de Asoleche en 2012, la venta de leche procesada incremento en un 12% respecto al 2011, con un total de 1.029 millones de litros comercializados en esta categoría. Para el 2012 la venta de leche larga vida llego a 651 millones de litros y la de leche pasteurizada a 378 millones de litros, con crecimiento del 23% para la leche larga vida, y una caída del 10% en pasteurizada. (Cardenas, K., 2010)

En cuanto al consumo de queso en Colombia, de acuerdo con los datos de la institución holandés-estadounidense (Nielsen), hace 2 años el consumo alcanzó las 46 mil toneladas, este año la cifra está en 49 mil 524 toneladas. Expertos señalan que el consumo es bajo.

La compañía Nielsen reveló un estudio en el cual explica que un colombiano, en promedio consume 1,1 kilos de queso al año. Actualmente el país adquiere 49 mil 524 toneladas del producto, mientras que hace 2 años la cifra alcanzó las 46 mil toneladas. (Contexto ganadero, 2014)

**Tabla 55. Matriz Michael Porter. Poder de comprador**

	FACTORES COMPETITIVOS	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	OBSERVACIONES	
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				1	Muchos	Existen muchos tipos de canal detallista, compradores institucionales y compradores finales.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			1		Pocos	Existen sustitutos pero son pocos y costos.
	Costos de cambio del comprador	Bajos		1			Altos	
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada		1			Baja	Las marcas propias de los grandes distribuidores es un gran ejemplo de integración hacia atrás del comprador
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja			1		Elevada	Hay una tendencia importante de las empresas de llegar directamente al consumidor final, saltando al canal distribuidor
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1				Pequeña	Los productos lácteos forman parte importante de la canasta familiar de los hogares colombianos, y por ende de la oferta de canal
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande					1	Fracción pequeña
Rentabilidad de los compradores	Baja				1		Elevada	
<b>ATRACTIVIDAD COMPRADORES</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>								
1      4      0      9      8							2,75	

Nota. Elaborada por los autores.

Como podemos ver en nuestro análisis de los compradores esta calificado con un puntaje de 2,75 lo cual es atractivo para el consumidor, ya que el mercado es de interés para gran parte de la población por manejar productos de la canasta familiar, existiendo gran cantidad de oferta de productos lácteos similares con poca diferenciación entre ellos en cuanto a calidad y presentación, adicionalmente la disponibilidad de productos sustitutos es alta pero tienen un mayor costo de producción el cual impacta en el precio final del consumidor.

Los múltiples canales de distribución permiten al consumidor obtener el producto de interés en cualquier parte geográfica por lo que la competencia se da principalmente en la calidad y servicio de cada una de las compañías. Consideramos que por existir gran cantidad de proveedores el consumidor tiene poder de negociación mayor, ya que aunque el volumen por

compra de un consumido es relativamente bajo y mas bien frecuente, sino se convence fácilmente del producto puede ir a una opción alternativa.

### ***2.1.3.3 Productos sustitutos***

Los productos sustitutos son aquellos que pueden ser utilizados en lugar que otro, mientras los productos complementarios son todos aquellos productos que son utilizados junto con otro. A continuación se definen los productos sustitutos y complementarios de la industria lechera colombiana. En el caso de los lácteos los productos sustitutos son pocos y adicionalmente resultan ser más costosos teniendo en cuenta el proceso de producción. Entre ellos tenemos:

- Leche de soja: se extrae de la soja y es altamente nutritiva, contiene alta dosis de aminoácidos esenciales, rica en calcio, magnesio, ácido fólico, vitamina B6 y fósforo, es excelente para los niños, mujeres y ancianos, pero también es recomendada para atletas, vegetarianos, diabéticos, personas con sobrepeso, problemas de colesterol u osteoporosis y veganos. Tiene un sabor muy agradable y se puede combinar con frutas, chocolate, cereales y demás, y se pueden preparar salsas, licuados, pasteles, galletas, helados, natillas y demás (al igual que la leche de vaca). No contiene lactosa, ni azúcar.

- Leche de Almendras: una leche vegetal que destaca por ser ideal para etapas de crecimiento, ya que contiene alto aporte de calcio, fósforo, hierro y potasio, rica en proteínas vegetales y ácido linoleico, así como en vitaminas A y E. Se obtiene moliendo almendras secas y peladas y luego mezclándola con agua. Tiene un agradable sabor, endulzada con miel es riquísima, se puede mezclar con frutas y otros cereales.

- Leche de COCO (no confundir con el agua de coco): altamente energética, rica en fibra y vitaminas y minerales como el magnesio, fósforo y calcio. No contiene lactosa, se extrae exprimiendo la pulpa de coco triturada y mezclada con agua. Es altamente nutritiva y muy saludable, se utiliza para desparasitar, para dar energía, útil en casos de artritis, y en dietas de personas intolerantes a la lactosa. Con ella se pueden preparar salsas, sopas, aguas, etcétera.

- Sheese: es un sustituto de queso a base de aceite vegetal filtrado de agua y concentrado de soja. Sheese productos incluyen sustitutos queso duro como el Gouda, Edam y Cheddar. Ellos pueden ser triturados para pizzas superior o queso derretido como real. Cremoso sheese también

está disponible en una variedad de sabores. Sheese es vegetariana, huevos y productos lácteos, sin lactosa y sin gluten. No contiene grasa hidrogenada.

- Tofutti: produce una línea de sin leche sustitutos de helado y otros productos sin leche. Los productos son a base de soya. Tofutti productos incluyen una variedad de helado, crema agria y queso crema. Los productos de helados sin leche-crema incluyen sándwiches de helado, barras de dulce de azúcar y otros alimentos congelados.

- Leche de Búfalo: la población bufalina existente en nuestro país es pequeña, aproximadamente de 30.000 cabezas y su promedio de producción de leche por lactancia es de 1.200 litros. Debido a la alta calidad de la leche, los derivados lácteos de búfalo se han posicionado en el mercado colombiano.

- Leche de cabra: en Colombia no es amplio el mercado de empresas que elaboren y comercialicen productos a base de leche de Cabra, pero se producen en pequeña proporción leche Pasteurizada, Yogurt, Kumis, Kefir, quesos y helados.

- Leche de Arroz: se obtiene moliendo y filtrando granos de arroz integral. Esta leche es un buen sustituto para personas con intolerancia a la lactosa o que padecen alergia a la leche animal o a los frutos secos.

- Leche de Chufa: la horchata o leche de chufa se obtiene triturando, macerando y prensando la chufa, un tubérculo comestible que se cultiva en España y en el oeste de África.

- Leche de sésamo o ajonjolí: esta leche se obtiene de la trituración o molienda del sésamo, un vegetal muy rico en lecitina, al igual que la soja. No tiene colesterol, no tiene lactosa ni gluten.

- Leche de semillas de girasol: en el momento en el que se encuentran lechosas, no maduras (o bien maduras pero previamente humedecidas), de su trituración y molienda se obtiene una cremosa y apetitosa leche.

- Leche de avellanas: se obtiene mediante la molienda, triturado y colado de la avellana, normalmente ya tostada. Esta leche tiene un sabor muy característico y muy atractivo.

- Leche de avena: se obtiene de avena integral humedecida y triturada para extraer toda su esencia. Algunas marcas que la comercializan además agregan agua, sal marina, aceite vegetal, según la consistencia que busquen.

- Leche de semillas de calabaza: esta leche vegetal no se comercializa, pero se puede hacer de manera relativamente fácil en casa. Basta con triturar o moler las pepitas que previamente han estado unas horas en remojo, y colar la molienda con un tejido o colador muy fino, para posteriormente endulzarla o agregarle el sabor que se desee.

- Leche de espelta: la espelta es un cereal antiquísimo, usado por la humanidad desde hace milenios. Se trata más bien de una variedad de trigo que se cree es la madre de todas las demás variedades que hoy se cultivan. La espelta también es conocida como trigo verde, trigo salvaje, trigo silvestre, entre otros nombres.

- Leche de castañas: la leche de castañas es otra buena alternativa a la leche animal. Se obtiene moliendo las castañas humedecidas o mojadas en agua, consiguiendo una pasta densa que después se tamiza muy finamente.

- Leche de quínoa (quinua): la quínoa o quinua es un pseudocereal que se cultiva en los Andes bolivianos, peruanos, ecuatorianos, chilenos y colombianos desde hace cinco mil años.

- Leche de alpiste: existen varias marcas que ofrecen la leche de alpiste, sobre todo en Canadá, pero poco a poco más compañías de alimentos ecológicos y saludables de todo el mundo están presentando sus propias líneas.

- Leche de anacardos: leche de marañones: Los anacardos o marañones (*Anacardium occidentale*) son unos deliciosos frutos secos o nueces producidas por un árbol originario del Brasil, pero que en la actualidad además se cultiva en todo el mundo, principalmente en la India y Nigeria.

- Leche de semillas de cáñamo: el cáñamo es una variedad de *Cannabis Sativa* pero que se diferencia de la marihuana en que se cultiva con fines industriales y alimentarios y, por tanto carecen o tienen un mínimo porcentaje de la sustancia psicoactiva (THC).

Por ultimo como sustitutos del Yogurt está los jugos, pony malta, gelatina y de las margarinas tenemos los aceites vegetales, las mantequillas de soja.

**Tabla 56. Matriz Atractividad Michael Porter, Disponibilidad de Sustitutos.**

	<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>	<b>Muy Poca Poca Neutral Alta Muy Alta</b>					<b>OBSERVACIONES</b>
<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			1	Pequeña	A la fecha es un mercado en desarrollo, de ahí que sus rentabilidad sea baja mientras logran posicionar y desarrollar el mercado. El precio de los productos sustitutos es muy elevada frente el producto evaluado.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos	1			Elevados	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		1		Baja	
	Precio-valor de sustitutos	Elevado			1	Bajo	
<b>ATRACTIVIDAD DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>							
		1	0	0	3	8	3,00

*Nota.* Elaborado por los Autores

Al valorar la calificación derivada del análisis de disponibilidad de productos sustitutos en el sector lácteo (3,00), se puede inferir que existe un importante nivel de atractividad para inversionistas y nuevos competidores, teniendo como fundamento el hecho de tener un mercado estable y maduro, que a su vez no se ha visto afectado de manera negativa por la introducción de los productos que buscan sustituir el consumo habitual del producto evaluado.

Adicionalmente, los productos que podrían suplir las necesidades del consumidor con relación a los derivados lácteos, tienen como principal debilidad su poca diversificación y sus elevados precios, es decir son pocos y adicionalmente tienen precios más altos por cuenta de los mismos procesos de producción. Lo anterior afecta de manera directa el cambio de productos lácteos por los posibles sustitutos, limitando negativamente al consumidor a la hora de tomar decisiones que permitan modificar sus hábitos alimenticios.

De otro lado, los productos sustitutos se encuentran en un mercado en desarrollo, lo cual genera en corto y mediano plazo baja rentabilidad y exige alta tecnificación para alcanzar niveles óptimos de producción con bajos costes, determinando un mayor nivel de inversión con bajas tasas de retorno para el inversionista.

En conclusión se puede observar que el mercado del sector lácteo no tiene en los productos sustitutos una amenaza que pueda significar disminución en su cuota actual de mercado, lo cual hace que invertir en este sector sea atractivo para cualquier inversionista.

## 2.1.4 Subsectores conexos y de apoyo

La tabla 57 da a conocer la estructura de este capítulo en donde se abordaran temas tales como grupos de apoyo, agremiaciones y organizaciones de apoyo del sector.

**Tabla 57. Estructura Capítulo 2.1.4. Subsectores Conexos y de Apoyo**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b>		
2.1.4.1 Subsectores de apoyo		
2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b>		
2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>		
2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES		
2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio		
2.3.1.2 Globalización		
2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina		
4.2 Resultados Estrategias Alquería		
4.3 Resultados Estrategias Colanta		

*Nota.* Elaborado por los Autores

**2.1.4.1 subsectores de apoyo.** A continuación se relacionan las entidades descentralizados del sector agroindustrial que contribuyen al desarrollo de la industria.

ANDI agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. (Andi)

FINAGRO Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario contribuye al desarrollo integral, competitivo y sostenible del sector rural, facilitando el acceso al financiamiento y a los demás instrumentos de apoyo establecidos en la política pública. (Finagro).

### **Servicios**

- Créditos
- Incentivos
- Programas de coberturas
- FAG – Garantías
- Seguro Agropecuario
- PRAN y FRONSA
- Microcrédito Rural
- Inversiones
- Recursos Hídricos (Finagro)

COMCAJA Caja de Compensación Familiar Campesina corporación de subsidio familiar sin ánimo de lucro, perteneciente al sector agropecuario y vinculada al Ministerio de Agricultura, presta servicios de impacto social satisfaciendo a la población afiliada y no afiliada en el ámbito territorial. (Comcaja)

FIDUAGRARIA S.A. Sociedad Anónima de economía mixta sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, administra e invierte el patrimonio con el fin de obtener la mejor rentabilidad posible. (Fiduagraria, 2014)

ALMAGRARIO ofrece servicios de almacenamiento de mercancía, agenciamiento aduanero, operación de descargue graneles, tratamiento y adecuación de granos, administración de contenedores, manejo y distribución de mercancías y emisión de títulos valores CDM y Bonos de Prenda. (Almagrario, 2014)

CORPOICA Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, es una entidad pública descentralizada por servicios con régimen privado, encargada de generar conocimiento científico y soluciones tecnológicas a través de actividades de investigación, innovación,

transferencia de tecnología y formación de investigadores, en beneficio del sector agropecuario colombiano. (Corpoica, 2014)

INCODER Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, ejecuta la política de desarrollo rural, facilitar el acceso a los factores productivos, fortalece a las entidades territoriales y sus comunidades y propicia la articulación de acciones institucionales en el medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad y multifuncionalidad y descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país, el Incoder recogió las funciones que desarrollaban los desaparecidos DRI, INAT, INPA e INCORA, que en la actualidad se encuentran en proceso de liquidación. (Incoder, 2014)

EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agro industrial, con la mayor cobertura presencial del país. (Banco Agrario de Colombia, 2014)

ICA Instituto Colombiano Agropecuario, se encarga de la sanidad agropecuaria e inocuidad en la producción primaria para proyectar los negocios del agro en el mundo, contribuye al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales (ICA, 2014)

**2.1.4.2 Asociaciones gremiales y organizaciones institucionales.** Colombia actualmente cuenta con diferentes gremios e instituciones en el sector lechero que favorecen, contribuyen y velan por los intereses de los productores. (Fedegan, 2012)

La Cámara Gremial de la Leche tiene como objetivo fundamental defender los intereses de todos los productores lecheros del país, además, es el lugar donde diferentes organizaciones gremiales ganaderas exponen las necesidades, problemas y sugerencias del sector, así como la unión de una sola voz para hacer solicitudes y/o presentar proyectos de alto impacto. La CGL fue creada exclusivamente por productores y para productores. (Fedegan, 2012)

### **Funciones**

1. La defensa de los productores lecheros del país.

2. Abordar temas que puedan afectar o estén afectando el equilibrio del sector lácteo colombiano.

3. Deberá generar propuestas ante las instancias pertinentes, que busquen equilibrar o corregir la problemática analizada. Particularmente centra sus esfuerzos en los siguientes temas:

- Propender por el desarrollo e implementación de políticas de desarrollo para el sector lácteo colombiano.
- Fomentar el cumplimiento de la normatividad vigente.
- Fomentar las relaciones de transparencia entre los eslabones de la cadena láctea.
- Establecer posiciones concertadas frente a los temas de análisis y emitir comunicados a las entidades correspondientes.
- Asesorar al Gobierno Nacional, a FEDEGÁN y a las entidades que así lo requieran, en temas que tengan inherencia en el sector tales como: normatividad vigente, negociación de acuerdos comerciales, proyectos de desarrollo productivo, entre otros. (Fedegan)



Figura 46. Miembros Cámara Gremial de la Leche (CGL). Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

ASOLECHE es una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es facilitar el camino hacia la competitividad de las industrias procesadoras de la leche, promoviendo el mejoramiento, eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los procesos de estas compañías, y construyendo excelentes relaciones con proveedores, canales de distribución y ventas, consumidores y el Estado. (Asoleche, 2013)

## Funciones

- Fomentar el espíritu asociativo entre las industrias procesadoras de la leche, para cooperar e incidir en la construcción de políticas públicas que contribuyan a la competitividad, progreso, y bienestar económico del sector.
- Mejorar la capacidad científico – técnica de las industrias afiliadas a la asociación.
- Difundir los conocimientos jurídicos, científicos y técnicos relacionados con la actividad.
- Impulsar, encauzar y asesorar las iniciativas de las industrias procesadoras de la leche, en Colombia y el mundo. (Asoleche, 2013)

Asoleche cuenta con 27 empresas procesadoras y productoras de lácteos afiliadas en todo el país, lo anterior convierte al gremio en la asociación líder en representación en sector lácteo colombiano. Estas empresas reciben servicios de información capacitación y representación ante el gobierno nacional, el sector lácteo y la opinión pública.



Figura 47. Empresas afiliadas Asoleche . Datos obtenidos de (Asoleche, 2013)

ANALAC la Asociación Nacional de Productores de Leche tiene como objetivos representar y defender el interés general de los productores de leche colombianos, así como intervenir ante el gobierno nacional con propuestas para solucionar los problemas que afectan a

la actividad Lechera, y promover la productividad y eficiencia en las explotaciones lecheras del país. (Revista de Alimentos, 2013)

La asociación ha venido interviniendo directa e indirectamente, en todas aquellas actividades que son necesarias para regular el mercado de la leche y sus derivados a través de diferentes acciones que se desarrollan, por ejemplo, diseñar y analizar las propuestas que lleva la asociación ante el Consejo Nacional Lácteo (CNL), organización que involucra al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y diferentes entidades privadas, donde surgen los acuerdos de competitividad de la cadena láctea, instrumento utilizado para realizar acuerdos de política pública como el CONPES 3675 Y 3676 de 2010, con el fin de validarlas y formular las nuevas estrategias de desarrollo para la cadena láctea. (Revista de Alimentos, 2013)

### **Funciones**

- Representar y defender el interés general de sus asociados y el de los productores de leche en particular, ante la opinión pública, las ramas del poder público y las demás asociaciones gremiales.
- Intervenir directa o indirectamente, en todas aquellas actividades que fueren necesarias para regular el mercado de la leche y sus derivados, con claros beneficios para el productor.
- Propugnar por la implantación de planes y programas de crédito de fomento, para la financiación de la actividad lechera, por parte de los organismos ejecutores de la política crediticia del sector agropecuario, o de organismos especializados en el otorgamiento de crédito directo.
- Propugnar la adopción de medidas, orientadas a resolver los problemas de la actividad lechera y la implantación de políticas y programas de desarrollo en esta actividad.
- Propugnar por el aumento de la productividad y rentabilidad de los productores lecheros
- Coadyuvar con el Gobierno Nacional, en el estudio y solución de los problemas que afectan a la actividad lechera y sus derivados, así como en la adopción de medidas que beneficien al productor.
- Promover, adelantar, gestionar y patrocinar en forma directa o indirecta con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, centros de investigación, transferencia de

tecnología, experimentación o estudio de la actividad lechera y cooperar en la divulgación e implementación de los resultados así obtenidos.

- Propender por el establecimiento de planes y programas de capacitación de los trabajadores vinculados a las actividades productoras de leche y sus derivados.

- Organizar, propiciar, auspiciar o patrocinar, en forma directa o indirecta, la creación de formas asociativas que se encarguen de suministrar a sus asociados, servicios de transporte, almacenamiento y compraventa de la leche y sus derivados.

- Organizar, propiciar o patrocinar a través de cualquier forma asociativa regulada por la legislación colombiana, entidades que tengan entre otros y como objetivo principal, el suministro de bienes y servicios, necesarios para adelantar la actividad productora de leche y sus derivados.

- Fomentar el desarrollo de las explotaciones lecheras existentes y propender por la creación de otras nuevas.

- Promover, gestionar y patrocinar campañas de incremento del consumo nacional de la leche y sus derivados.

- Propender por el establecimiento o cumplimiento de normas sanitarias que garanticen al consumidor final, una producción, industrialización y distribución higiénica de la leche y sus derivados, en estrecha colaboración con autoridades sanitarias, productoras, transportadoras e industriales.

- Promover políticas de concertación con todos los estamentos y agentes económicos involucrados directamente en el desarrollo del subsector lechero.

- Propender para que en las actividades lecheras se dé cumplimiento a las normas sobre la preservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables. (Analac, 2014)

FEDEGAN organización gremial que tiene como objetivo representar a los ganaderos de Colombia ante la institucionalidad pública y privada, y ante la sociedad en general, así como responder a las expectativas y necesidades de la actividad ganadera. (Fedegan, 2013)

**Funciones:**

- Representación gremial
- Responsabilidad social
- Información y análisis sectorial
- Recaudo y administración de la parafiscalidad ganadera

- Prestación de servicios al ganadero

CNL Consejo Nacional Lácteo es un espacio de diálogo permanente entre los distintos eslabones de la Cadena Láctea, y entre estos y el Gobierno, con el propósito de asesorar y orientar al gobierno en el diseño de la política sectorial, de identificar y concertar soluciones adecuadas a los diversos problemas que afectan su desempeño y de coordinar a nivel nacional todas las actividades que propendan por su desarrollo integral y equitativo. (CNL)

Actualmente el CNL está conformado por 5 gremios de la cadena láctea, Analac, Andi, Asoleche, Fedecooleche y Fedegán y 3 Ministerios, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Ministerio de Salud y Protección Social.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. tiene como objetivo principal la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural. (minagricultura)

**Funciones:**

- Orientar y dirigir la formulación de los planes, programas y proyectos que requiere el desarrollo del sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, y en general de las áreas rurales del país.
- Presentar los planes y programas del sector que deban ser incorporados al Plan Nacional de Desarrollo.
- Preparar y presentar al Congreso de la República, de acuerdo con la agenda legislativa del Gobierno Nacional, los proyectos de ley relacionados con las funciones del sector.
- Definir, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Comercio Exterior, la negociación o convenios internacionales del sector.
- Crear, organizar, conformar y asignar responsabilidades a grupos internos de trabajo, mediante resolución, teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades del servicio y los planes y programas trazados por el Ministerio, y designar al funcionario que actuará como coordinador de cada grupo.
- Crear, conformar y asignar funciones, mediante resolución, a los órganos de asesoría y coordinación que considere necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Dirigir y coordinar lo relacionado con el Control Interno Disciplinario.

PROEXPORT Colombia entidad pública encargada de relaciones internacionales, atracción de inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia, contribuye al

desarrollo de diferentes sectores de la industria colombiana, en la búsqueda de nuevas oportunidades en mercados internacionales potenciales.

**Funciones:**

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.
- Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios (Proexport, 2013)
- Organismos sectoriales de asesoría y coordinación en el sector agroindustrial.
  1. La comisión Nacional de Crédito agropecuario.
  2. El consejo Nacional de Adecuación de Tierras.
  3. El consejo nacional de Reforma agraria y desarrollo rural campesino.
  4. El consejo de Secretarías de Agricultura

## 2.1.5 Intervenciones Del Estado

Para analizar y comprenderé la intervención del estado en la industrial estudiada se analizara la matriz de Atractividad de Michael Porter en el sector de acciones del gobierno y la matriz de micro entorno en el mismo sector, a partir de la estructura de la tabla 58.

**Tabla 58. Estructura Capitulo 2.1.5. Intervenciones del Estado**

<b>CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR</b>		
<b>2.1 ANÁLISIS NACIONAL</b>		
<b>2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA</b>	<b>2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	<b>2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA</b>
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frio	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b>		
2.1.4.1 Subsectores de apoyo		
2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b>		
2.1.5.1 Normativas		
<b>2.2 ANALISIS INTERNACIONAL</b>		
<b>2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA</b>	<b>2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	<b>2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA</b>
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>		
2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES		
2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio		
2.3.1.2 Globalización		
2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
<b>CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS</b>		
3.1 Estrategias Financieras	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento
3.2 Estrategias Responsabilidad Social	3.8 Estrategias Publicidad	3.14 Estrategias Tecnológicas
3.3 Estrategias Producto	3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo	3.15 Estrategias Talento Humano
3.4 Estrategias Canales de Distribución	3.10 Estrategias Proceso de Producción	3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés
3.5 Estrategias Mercado	3.11 Estrategias Calidad	3.17 Ficha técnica principales competidores
3.6 Estrategias Precio	3.12 Estrategias Logística y Distribución	
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS</b>		
4.1 Resultados Estrategias Alpina		
4.2 Resultados Estrategias Alquería		
4.3 Resultados Estrategias Colanta		

*Nota.* Elaborado por los Autores

**Tabla 59. Matriz Atractividad Michael Porter, Acciones del Gobierno.**

	FACTORES COMPETITIVOS	Muy Poca Poca Neutral Alta Muy Alta					OBSERVACIONES
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable			1		Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable			1		Favorable
	Consistencia de políticas.	Baja			1		Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido			1		Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas		1			Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido			1		Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada				1	Ilimitada
Ayuda a competidores	Substantial			1		Ninguna	
ATRACTIVIDAD ACCIONES DEL GOBIERNO							
CALIFICACIÓN							
						0 2 0 18 4	3,00

*Nota.* Elaborado por los Autores

En el modelo de Porter la mayoría de acciones del Gobierno tienen una atractividad alta ya que existen unas políticas Gubernamentales que ayudan principalmente a potencializar lo referente a competitividad de todos los eslabones de la cadena productiva, con el fin de disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno/externo, y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector. No obstante competir con mercados más tecnificados es una tarea bastante difícil que nos pone en desventaja en el momento de entrar a mercados internacionales.

**Tabla 60. Matriz Microentorno Gobierno.**

SECTOR	STAKEHOLDERS	POSITIVAS (+)	NEGATIVAS (-)
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gubernamental	Ministerio de Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Expedición del decreto 1767 de 2013 de zonas francas lácteas, que permitirá la transformación de la leche y de producción de derivados lácteos en las zonas productoras.</li> <li>* Desarrollo de procesos asociativos regionales, los cuales promoverán la generación de nuevos productos con valor agregado y la adopción de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Poca celeridad en la ejecución de las políticas de apoyo definidas para que el sector pueda enfrentar en mejores condiciones la agresiva competencia producto de los TLC.</li> <li>* Incumplimiento de acuerdos gubernamentales, entre ellos paros del sector y agremiaciones, productores e industrias, lo que finalmente reducen la credibilidad de atención y ajuste al sector por parte del Gobierno.</li> </ul>
	Alcaldías y Gobernaciones	Acuerdos entre Ministerio de Agricultura y las gobernaciones de Antioquía, Boyacá, Cundinamarca y Nariño y las Universidades regionales, firmando convenios para el desarrollo de proyectos dirigidos a la asistencia técnica, asociatividad y mejoramiento de la productividad del sector, por un valor de \$14 mil millones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de una infraestructura vial adecuada para sacar los productos al mercado.</li> <li>* Incumplimiento de acuerdos y convenios que buscan mejorar el acceso a créditos del productor.</li> </ul>
	Ministerio de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminución de los costos de la producción.</li> <li>* Impulso del mercado nacional en cuanto a la competencia internacional.</li> <li>* Alta productividad de Estados Unidos, que cuenta con la ventaja de su producción de maíz para alimentar a su hato lechero de manera más eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuerte y desigual competencia impuesta a los productores de leche.</li> <li>* Posibles quiebras que van a sufrir pequeñas y medianas familias productoras de leche debido al TLC con Estados Unidos</li> </ul>

*Nota.* Elaborado por los Autores

La integración de los acuerdos de libre comercio, permiten al sector tener ventajas y desventajas que de acuerdo a cada resultado de las negociaciones pueden atender o no la sensibilidad propia del sector. En el tema de precios y subsidios se presentan diferencias que en alguna medida perjudican al sector productivo lácteo.

El estado es el actor controlador del sector lácteo en Colombia, por lo cual se analizarán las normativas vigentes y los entes responsables de las mismas.

**2.1.5.1 Normativas.** La actual política nacional, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, tiene como propósito aumentar la competitividad de la economía y considera al sector agropecuario como uno de los cinco sectores con alto potencial de crecimiento que impulsarán el desarrollo económico del país.

La política agrícola, formulada e implementada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se concentra actualmente en la implementación de mecanismos que permitan la generación de empleo e ingresos en el área rural, el incremento de la competitividad de la producción agropecuaria, la equidad en el desarrollo regional, la gestión del riesgo agropecuario y la amplificación y diversificación del mercado interno y externo. Para lograr esto, Colombia intenta avanzar en la negociación e implementación de acuerdos comerciales. Como complemento esencial de la política de ampliación y diversificación de los mercados internos y externos, Colombia espera continuar con el proceso de consolidación de la Política de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos implementada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Como consecuencia de la creciente internacionalización de la economía colombiana y en particular, la firma del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el sector lácteo se verá enfrentado progresivamente a la competencia externa, donde se espera el ingreso progresivo a Colombia de volúmenes de leche y derivados que competirán con la producción nacional entre un 2% y un 5%, que no solo influenciarán las condiciones del mercado doméstico, sino también las oportunidades de nuestros productos en mercados de altos ingresos, como los que existen en Europa.

Es necesario mejorar la competitividad de todos los eslabones de la cadena productiva con el fin de minimizar los potenciales impactos negativos y maximizar las oportunidades que ofrecerán los nuevos mercados.

En la fase final de la negociación entre Colombia y la Unión Europea UE, en el año 2010 se firmó una Declaración Presidencial conjunta que establece el compromiso de la UE de otorgar €30 millones a Colombia en un periodo de 7 años, con una etapa inicial aprobada de 8,6 millones de Euros (2012 –2013)

El Acuerdo establece que durante su implementación, se monitoreará el impacto de las disposiciones del mismo en el desarrollo del sector lácteo, con miras a adoptar las medidas y ajustes apropiados en caso de ser necesario mitigar los efectos que pueden surgir con su aplicación para el sector y de manera explícita el compromiso que a partir del tercer año de aplicación del tratado, el Comité de Comercio del Acuerdo podrá evaluar posibles ajustes.

Debido a que el sector lácteo es uno de los que más apoyo presupuestario estatal recibe en Europa y que en Colombia esta actividad es desarrollada en su gran mayoría por pequeños productores, en el texto del Acuerdo Comercial con dicho bloque económico se establecieron programas de desgravación graduales.

Derivado de la negociación del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el Gobierno Nacional, luego de un proceso de discusión y concertación público y privado, procedió a la formulación de los lineamientos de política del sector en dos frentes:

1. **Productividad y competitividad**, a través de la elaboración y aprobación del documento Conpes 3675 del 19 de julio de 2010.

2. **Consolidación de la política sanitaria**, a través de la elaboración y aprobación del documento Conpes 3676 del 19 de julio de 2010.

Estos documentos, constituyeron una herramienta clave en la formulación, ejecución y seguimiento de la política sectorial.

El Conpes 3675 , tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo, y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector. Sus estrategias buscan mejorar y proteger el ingreso de los productores, a través de procesos de formalización, capacitación y mejoras en las condiciones de competitividad para su producción.

Para el logro de este objetivo, a través del documento se ha establecido un plan de acción y presupuesto de inversión específico para el sector con un horizonte de tiempo de 17 años, del orden de \$453.341 millones, de los cuales el 85% corresponde a Presupuesto General de la

Nación y el 15% restante a recursos de cooperación de la Unión Europea. Tiene como objetivo, consolidar los aspectos sanitarios y de inocuidad como componentes esenciales de la competitividad del sector, del mejoramiento de la salud pública y del acceso real a los mercados nacional e internacional.

En diciembre de 2010, el Consejo Nacional Lácteo CNL actualizó el Acuerdo de Competitividad del sector, a partir de un proceso de reflexión sobre el futuro del sector y la revisión de las estrategias contenidas en el acuerdo inicial y los documentos Conpes 3675 y 3676 de 2010, con el fin de validar y formular las nuevas estrategias de desarrollo para la cadena láctea. En línea con la política nacional, los temas más relevantes del acuerdo son la modernización tecnológica y la integración, el sistema de precios y calidad, el funcionamiento de los mercados, el desarrollo de conglomerados productivos en zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento de leche, la promoción del consumo el desarrollo de mercados externos, y el fortalecimiento Institucional.

En general, el desarrollo de las estrategias y lineamientos de política del sector lácteo se han fundamentado en el papel que éste cumple en la economía nacional, en la generación de empleo, en la seguridad alimentaria, en la superación de la pobreza y en el desarrollo regional, así como en el diagnóstico de la problemática actual de cada uno de los eslabones de la cadena, y en la inspección, vigilancia y control de la producción y comercialización de leche y derivados lácteos. Elementos a través de los cuales se espera orientar las acciones de política a mejorar la productividad del eslabón primario de la cadena, promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical; desarrollar conglomerados productivos; ampliar y abastecer el mercado interno y los mercados internacionales con productos lácteos de calidad a precios competitivos; y fortalecer la gestión institucional del sector.

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.** Dentro de la implementación de políticas para la inversión en el sector agropecuario, haciendo un progresivo énfasis en el sector lácteo desde el año 2011 hasta la fecha, invirtió recursos para el desarrollo de la productividad y competitividad por medio de la asignación de dineros para la puesta en marcha de instrumentos como la Asistencia Técnica, formación de Técnicos y profesionales del sector, incentivos económicos para el Desarrollo Rural en las actividades productivas del Sector lácteo, entre otros.

**Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.** De manera paralela y con el propósito de atender al segundo eslabón de la cadena láctea, promoviendo instrumentos de apoyo al sector de procesamiento y transformación de la leche y derivados lácteos

Los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. BANCÓLDEX, quien actúa como administrador del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, con el objeto de aunar recursos y capacidades de orden técnico, tecnológico, administrativo y financiero entre el Ministerio y el Fondo, para la ejecución de convocatorias sectoriales que permitan mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector colombiano, bajo la normativa y esquema de operación que rige al Fondo. El convenio se ejecuta con los recursos que el Ministerio transfiere al Fondo provenientes del Convenio de financiación.

De otro lado, el **Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)** como entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y autoridad sanitaria en el país, define las zonas a trabajar como libres o de baja prevalencia y certifica los hatos libres de brucelosis y tuberculosis; maneja, coordina y supervisa el programa nacional de vacunación y de Buenas Prácticas Ganaderas, regula la importación, producción, comercialización y condiciones de uso de fertilizantes inorgánicos, abonos orgánicos y biofertilizantes en el país.

**El INVIMA**, controla y vigila la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, durante todas las actividades asociadas con su producción, importación, comercialización y consumo, realiza actividades permanentes de información y coordinación con los productores y comercializadores y de educación sanitaria con los consumidores.

### **Normativas vigentes para el sector**

La Resolución 2310 de 1986, se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.

El Gobierno expidió la Ley 1375 de 2010 "por la cual se establece las tasas por la prestación de servicios a través del Sistema Nacional de Identificación y de Información del Ganado Bovino, Sinigan", con la cual se busca fortalecer el sistema de trazabilidad para el ganado bovino de carne y leche.

Decreto 126 de 2011, por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos.

Decreto 1880 de 2011 Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.

A través de la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se establece el sistema de pago por calidad que deben atender los agentes compradores de leche cruda para el pago por calidad a sus proveedores, sistema de laboratorios de análisis de leche bajo la coordinación de CORPOICA y sistema de vigilancia y control a través de la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche –USP y de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Resolución 2508 de 2012 Por medio de la cual se actualizan los requisitos para el Registro Sanitario de Predios Pecuarios -RSPP ante el ICA.

El Decreto de Gobierno No. 1767 de 2013, por el cual se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el sector lácteo y cinco (5) departamentos del sur del país, a saber, Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca. Actualmente está en proceso de formulación la Resolución que establece los requisitos para el acceso de las actividades del sector lácteo en zona franca. Decreto 1767 de 2013.

Así mismo, con la activa participación del MADR, el Gobierno, expidió la ley 1659 de 2013, que crea el sistema nacional de identificación, información y trazabilidad animal y actualmente se está trabajando en la reglamentación de la misma.

Resolución 1385 de 2013 Por medio de la cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predios libres de brucelosis y tuberculosis bovina.

Resolución 1332 de 2013 Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia.

Decreto 1988 de 2013, por el cual se define entre otros, la intervención en la política de precios para los productos del sector agropecuario, y el establecimiento de parámetros para la fijación de precios por las partes y la determinación administrativa del precio máximo, teniendo en cuenta que los insumos agropecuarios participan en forma importante en la definición de los

costos de producción de los bienes agrícolas y pecuarios y por lo tanto son determinantes de las condiciones de competitividad en el sector.

Decreto 2001 de 2013, por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Insumos Agrícolas y Pecuarios, con el fin de fijar los lineamientos generales destinados a proteger el ingreso de los agricultores frente a los efectos negativos del aumento de los costos de producción que afectan el ingreso al productor, el bienestar y la estabilidad social del campo; propender por la disminución de los costos de los productores agropecuarios y buscar la estabilidad en el ingreso de los campesinos; entre otros aspectos. (Ministerio de Agricultura, 2014)

Por ultimo se ilustra la matriz de microentorno en su enfoque social para dar a conocer las oportunidades y amenazas de dicho enfoque.

**Tabla 61. Matriz Microentorno. Social.**

SECTOR	STAKEHOLDERS	POSITIVAS (+)	NEGATIVAS (-)
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Social	Familia de Empleados	Desarrollo de modelos familiares eficientes que conduzcan a estas unidades productivas hacia organizaciones empresariales.	Poca leche para estratos bajos y estratos medios
	Medio Ambiente	<p>* Financiar programas encaminados al establecimiento de praderas mejoradas con árboles, y de sistemas silvopastoriles, para recuperar praderas degradadas y dotar a las regiones lecheras de acceso real y efectivo a bancos de maquinaria.</p> <p>*Mejorar la producción del negocio ganadero a través del trabajo amigable con el medio ambiente; con el uso de diferentes tipos de árboles integrados a la producción ganadera y la conservación de bosques nativos en su finca.</p> <p>* Reducción de la erosión del suelo (toneladas/hectárea) inducida por la adopción de Sistemas Silvopastoriles (SSP).</p>	<p>* La producción lechera en Colombia se ve afectada por enfermedades que limitan la productividad, afectan la inocuidad del producto y, en algunos casos, generan riesgos para la salud humana.</p> <p>* Estacionalidad climática y baja articulación de la cadena. Históricamente, el volumen de la producción de leche en Colombia se ha movido al vaivén de la estacionalidad climática entre épocas invernales entre los meses de abril a agosto, cuando se obtienen los mayores volúmenes de producción y temporadas de sequía entre noviembre y marzo, en las que se registra un descenso sensible en los volúmenes de leche ofrecidos. Esta condición de inestabilidad productiva no solo impacta el ingreso y la rentabilidad de los ganaderos, sino que es uno de los escollos para la competitividad, en la medida en que impide garantizar a los mercados internacionales una oferta sostenida durante todo el año. A nivel interno, este comportamiento estacional obra en contra del productor, en cuanto se generan excedentes que no son absorbidos por la industria o son castigados con un menor precio, lo cual ha generado un conflicto, también cíclico, entre los sectores productivo y procesador.</p>
	Instituciones Financieras	<p>* Líneas de crédito en condiciones preferenciales tanto en tasas como en plazos, con el fin de que esta industria pueda contar con recursos oportunos.</p> <p>* Bancóldex próximamente pondrá a disposición del sector lácteo una línea de crédito con estas condiciones.</p>	Trámites burocráticos y análisis demasiado ácidos, para las solicitudes de crédito de pequeños y medianos industriales de la leche.
	Federaciones Nacionales	<p>* Profundizar en la Asociatividad, contando con estrategias y políticas públicas que estimulen este mecanismo para fortalecer la capacidad de negociación de los productores frente a la gran industria, y canalizar los servicios derivados de los programas de extensión.</p> <p>* Convenio con FEDEGAN, por \$10 mil millones, para asistencia técnica y transferencia de tecnología en producción de leche, con el cual se beneficiarán cerca de 10.000 ganaderos a nivel nacional.</p>	Ubicación muy dispersa a lo largo y ancho del territorio, lo cual influye directamente en falta de organizaciones asociativas que faciliten el acceso al mercado y mejoren la capacidad de negociación frente al sector industrial.

Nota: Elaborada por los autores.

## 2.2 Análisis Internacional

A continuación se presenta el análisis internacional del sector desde las perspectivas de oferta, demanda y el mercado.

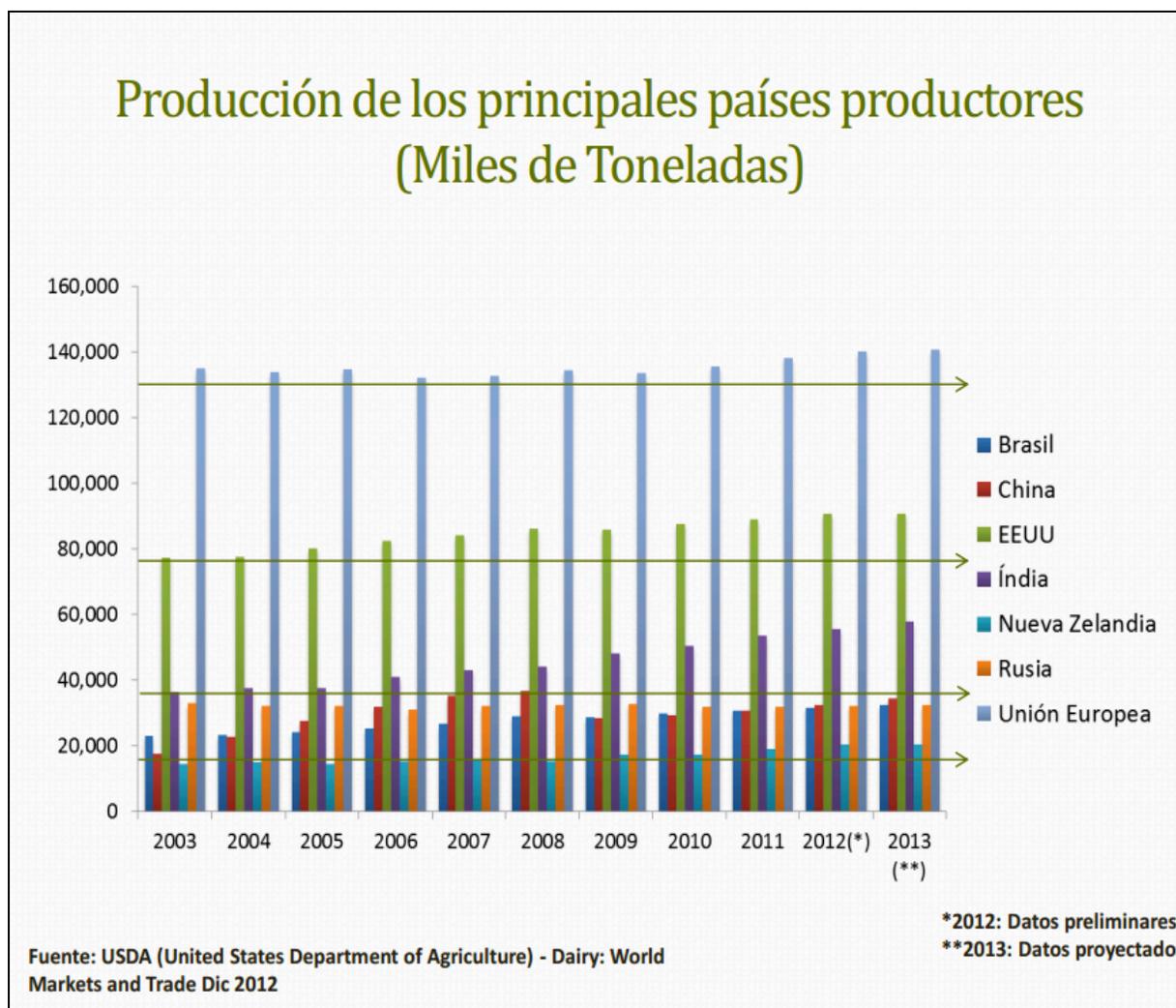
**2.2.1 Condiciones de Oferta.** En el mundo existen diferentes países relevantes en cuanto a la producción de leche y que son las principales cuencas lecheras a nivel mundial.

**Tabla 62. Estructura capítulo 2.2.1 Condiciones de Oferta.**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b> 2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b> 2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> 2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquilería 4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota: Elaborada por los autores.

**Cuencas lecheras.** A lo largo del estudio del sector a nivel internacional encontramos que los principales países productores de leches son: Nueva Zelanda, Estados Unidos, Brasil, Chile, China, India, Rusia, Unión Europea



**Figura 48. Situación Actual y Perspectivas del Sector Lácteo a Nivel Mundial Costa Rica, 2013.** Datos obtenidos de (USDA, 2013)

Como podemos ver en la gráfica anterior los principales países productores en América que mayor participación en el mercado mundial son Brasil con un incremento aproximado del 2% por año al igual que Estados Unidos que viene con el mismo índice de crecimiento, la única diferencia es que EEUU produce 86 mil toneladas de leche, dos veces mas que Brasil que produce 38 mil toneladas año.

Por otra parte se puede observar que el principal productor de leche es la unión europea (25 países) con una cantidad de 140 mil toneladas de leche, casi un 15 % de lo que producen Brasil y EEUU, lo cual resalta el nivel de oferta que existe en el continente.

**Producción Lechera.** En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

En los últimos decenios, los países en desarrollo han aumentado su participación en la producción lechera mundial. Este crecimiento se debe principalmente al aumento del número de animales destinados a la producción, y no al de la productividad por cabeza. En muchos países en desarrollo, la mala calidad de los recursos forrajeros, las enfermedades, el acceso limitado a mercados y servicios (p. ej., sanidad animal, crédito y capacitación) y el reducido potencial genético de los animales lecheros para la producción láctea limitan la productividad lechera. A diferencia de los países desarrollados, muchos países en desarrollo tienen climas cálidos o húmedos que son desfavorables para la actividad lechera. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Algunos países del mundo en desarrollo tienen una larga tradición de producción lechera, y la leche o sus productos desempeñan un papel importante en la dieta. Otros países solo han mostrado en los últimos años un aumento significativo de la producción lechera. La mayoría de los países productores del primer grupo están situados en el Mediterráneo o el Cercano Oriente, el subcontinente indio, las regiones de Sabana de África Occidental, las tierras altas de África Oriental y partes de América Latina y Central. Los países sin una larga tradición de producción lechera se encuentran en Asia sudoriental (incluida China) y las regiones tropicales con altas temperaturas y/o humedad ambiental. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

**Sistemas de producción.** Se estima que del 80 al 90 % de la producción lechera de los países en desarrollo se produce en sistemas agrícolas en pequeña escala. Estas actividades se basan en un nivel bajo de insumos, por lo que la producción por animal lechero es bastante reducida. La mayoría de la leche producida por los pequeños ganaderos en los países en desarrollo procede de uno de los siguientes sistemas de producción:

- **Producción lechera rural a pequeña escala.** la producción de leche a menudo forma parte de un sistema mixto de producción agrícola y pecuaria en el que se aprovecha el estiércol para la producción de cultivos comerciales. Los animales lecheros se alimentan de hierba,

residuos de cultivos y forraje cultivado. No se proporciona alimentación suplementaria más que cuando resulta viable.

- **Producción lechera en pastoreo/agro-pastoreo.** Estos sistemas se basan en la tierra, y la leche a menudo es el producto más importante para la subsistencia. La producción láctea se asocia generalmente al cultivo, pero los pastores nómadas casi no practican la agricultura y se desplazan libremente por la tierra en busca de pastizales y agua.

- **Producción lechera periurbana sin tierra.** Se trata de un sistema de producción orientado completamente al mercado situado en el interior de las ciudades o cerca de ellas. Los productores lecheros periurbanos se benefician de su proximidad a los mercados, pero su producción se basa en insumos comprados y pueden tener problemas de disponibilidad de alimentos y eliminación de desechos. En los últimos decenios, en torno a las grandes ciudades de los países en desarrollo ha crecido muy rápidamente un sector lechero periurbano en respuesta al aumento de la demanda de mercado. La concentración de la producción lechera muy cerca de los centros urbanos puede constituir una amenaza para la salud humana.

Además de estos sistemas tradicionales de producción lechera a pequeña escala, en algunos países en desarrollo existen grandes empresas lecheras. Generalmente, los grandes productores no representan una parte importante de la producción lechera nacional. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Los pequeños productores en la cadena de valor. La producción lechera de los pequeños productores depende en gran medida de la mano de obra familiar, con el uso ocasional de mano de obra externa. La producción lechera a pequeña escala genera trabajo a lo largo de la cadena láctea, por ejemplo, para los procesadores a pequeña escala y los intermediarios. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Los puntos fuertes de la producción de leche a pequeña escala son los bajos costos de producción, los elevados márgenes de utilidad, los bajos niveles de responsabilidad, el limitado riesgo de liquidez y la resiliencia al aumento de los precios de los alimentos. Los puntos débiles son el limitado acceso a servicios tales como salud, crédito y formación; el reducido acceso a los mercados e insumos, especialmente alimentos; la insuficiencia de capital, y la baja productividad de la mano de obra. La viabilidad y rentabilidad de la producción de leche a pequeña escala depende en gran medida de los costos de producción y la eficacia de la cadena láctea. Los sistemas lecheros de pequeña escala organizados (esto es, con mayor productividad y acceso al

mercado) pueden competir con éxito con explotaciones lecheras a gran escala, especializadas y altamente tecnológicas. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

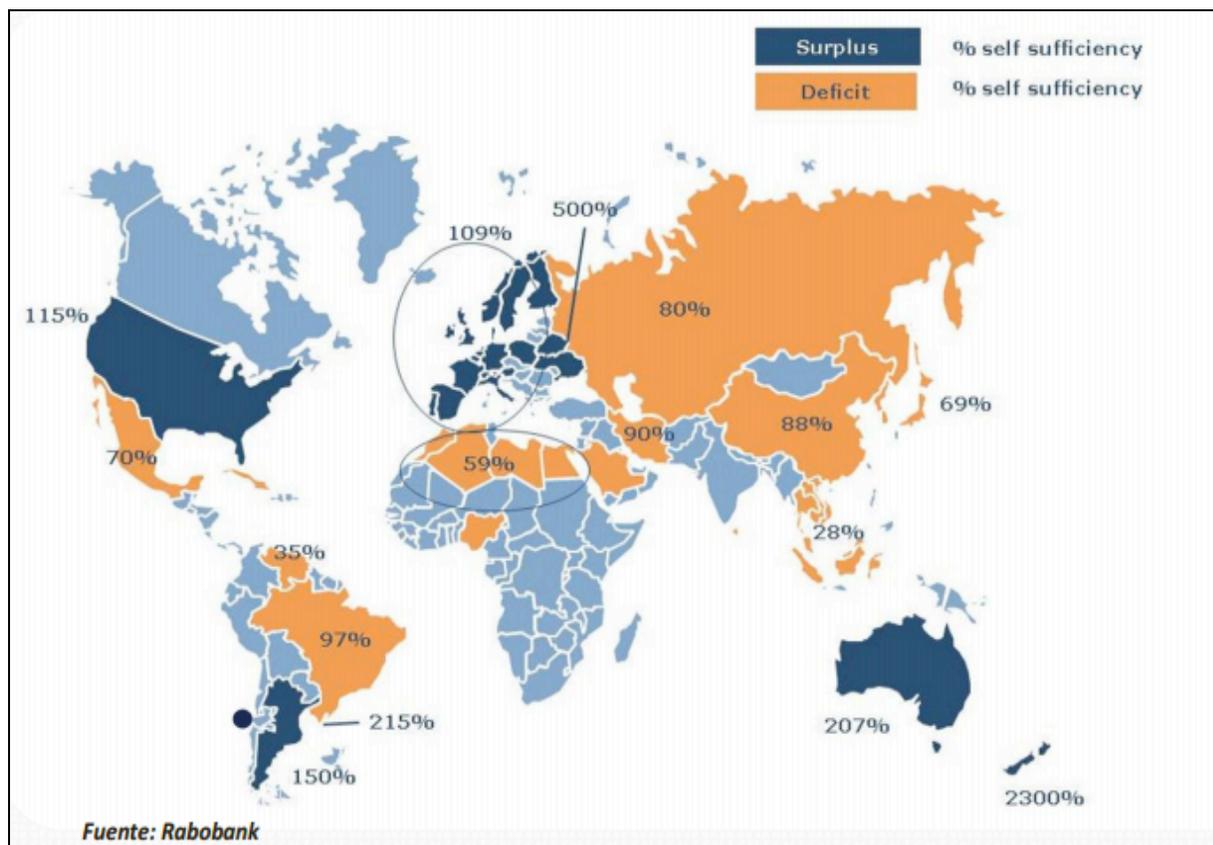


Figura 49. Déficit y Superávit en Producción de Leche a Nivel Mundial. Datos obtenidos de (Rabobank, 2013)

#### Para el continente Americano hay tres grandes bloques

**Deficitarios.** México, Venezuela, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala y Honduras implicando que en 2013 paguen precios altos para garantizar sus necesidades de consumo.

**Superavitarios.** EEUU, Argentina, Uruguay, Canadá, Costa Rica y Nicaragua, los cuales se han beneficiado en 2013 de los buenos precios internacionales reflejo del desequilibrio oferta/demanda.

**En equilibrio:** Colombia, Perú, Ecuador, otros.

**Oceanía y Europa:** Representan importantes niveles de producción incluso alcanzando en Nueva Zelanda y Australia un superávit que alcanza cifras históricas con relación a periodos anteriores. Por su parte, la Unión Europea se ha mantenido en el tiempo aplicando su línea

política, cuyos tres pilares esenciales son los tres principios de base: estabilidad, equilibrio y predictibilidad para el sector de la leche de la UE.

**Asia:**

**Deficitarios.** Rusia, China, Irán, Arabia Saudita, países que no alcanzaron autosuficiencia en la producción habitual.

**En equilibrio:** Mongolia, India, Pakistan, Nepal, países productores por naturaleza que se sostienen en su producción, aun cuando fueron azotados por diversos factores externos, entre ellos políticos y climáticos.

**África:**

**Deficitarios.** Marruecos, Egipto, Libia, Argelia y Nigeria, marcaron un déficit importante en la producción, la cual crece más lentamente que en otras regiones en desarrollo debido a la pobreza y, en algunos países, a las condiciones climáticas adversas.

**En equilibrio:** Sudan, Angola, Camerun, Sudafrica, Uganda, Kenia, entre otros, son regiones de sabana de África occidental y tierras altas de África oriental, las cuales tienen una larga tradición de producción lechera, y la leche o sus productos desempeñan un papel importante en la dieta

**2.2.2 Condiciones de mercado.** A continuación se presenta el análisis del sector lechero a nivel internacional basado en el modelo explicado anteriormente con base en la tabla 63

**Tabla 63. Estructura capítulo 2.2.2. Condiciones de Oferta.**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b> 2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b> 2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANALISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> 2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquería 4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota: Elaborada por los autores.

**Comportamiento.** El consumo y el comercio mundial de alimentos en general y de lácteos en particular está influenciado por un conjunto de factores referidos al contexto macroeconómico esperado y a la evolución de la población mundial y su localización, así como de las políticas de apoyo a la producción y comercialización en los distintos países y de las negociaciones internacionales. Todos ellos afectan la demanda, la oferta y el comercio mundial. (Secretaría de Economía de Mexico, 2012)

En la última década el crecimiento del consumo mundial de lácteos dependió en gran medida del aumento de la población mundial. Aproximadamente el 70% de los aumentos en la demanda se atribuyen a este factor, en tanto que el crecimiento del consumo por habitante explicó el restante 30%. (Secretaría de Economía de México, 2012)

Actualmente la mayor parte del consumo de lácteos está concentrado en los países industrializados, como consecuencia de su mayor poder adquisitivo y de su mayor consumo per cápita, el ritmo acelerado de crecimiento de la población en los países en desarrollo ha contribuido con una participación considerable al incremento en las últimas décadas “Se estima un consumo humano per cápita de 74 litros/año en 2012. (Secretaría de Economía de México, 2012)

Los niveles de consumo de lácteos por habitante en los países desarrollados han alcanzado niveles elevados “Se estima un consumo de 75 litros/año, en 2012”. Por su parte, el ritmo de crecimiento potencial del consumo en los países en desarrollo también se ha elevado, porque en estos casos, al crecimiento poblacional, se agrega el aumento en el consumo por habitante “Se estima un consumo de 75,6 litros/año, en 2013”. Razón por la cual, en las previsiones de largo plazo, no sólo importan las proyecciones del crecimiento económico promedio mundial, sino el dinamismo que tendrán en términos relativos los países industrializados y los países en desarrollo. En particular resulta importante el desempeño de los países emergentes, es decir aquellos que están creciendo a un ritmo superior a los promedios y a los principales países desarrollados, como es el caso de China, India y otros países de Asia. (Secretaría de Economía de México, 2012)

A pesar de que en buena parte del mundo el sector lácteo está regulado por medidas de protección o por subsidios y barreras que limitan el comercio, los desequilibrios entre la oferta y la demanda en muchos países, así como el proceso de globalización y la creciente interdependencia económica han contribuido a promover el crecimiento del comercio. (Secretaría de Economía de México, 2012)

Las reformas en las políticas agrícolas de los países, así como las negociaciones comerciales internacionales han tenido y pueden tener un alto impacto en el comercio de lácteos debido a que se trata de un sector que mantiene una política de proteccionismo, especialmente en los países industrializados, que concentran actualmente la mayor parte de la demanda y las importaciones de lácteos; pero que al mismo tiempo son, en algunos casos, figuras importantes

en las exportaciones mundiales, basados en los subsidios (caso de la Unión Europea) (Secretaría de Economía de México, 2012)

El comercio mundial depende de otros dos importantes factores. En primer lugar, del poder de compra de las distintas monedas, las tasas de cambio del dólar estadounidense en relación al Euro, las monedas asiáticas y del resto del mundo. En el caso del comercio internacional de productos lácteos se da la particularidad de que la moneda de transacción (dólares de los Estados Unidos de América) no es la moneda en la que se forma el precio fundamentalmente el Euro (€) y el dólar neozelandés (\$NZ). Por lo tanto, en la medida que el dólar se devalúa frente a las monedas de los países exportadores, el precio de los productos expresados en la moneda norteamericana aumenta, favoreciendo la competitividad de este país y de todos los que alinean su política cambiaria tratando de mantener el valor del dólar. (Secretaría de Economía de México, 2012)

En segundo lugar, los niveles de demanda de lácteos y su comercio mundial dependen de los procesos de urbanización, especialmente cuando se registran cambios significativos en la población rural y urbana. Ellos influyen porque los cambios en los hábitos de consumo de la población urbana tienden a incorporar demanda adicional de distintos tipos de productos lácteos no disponibles en el medio rural (gran importancia de los locales de las comidas rápidas y los supermercados), y porque se explicita en el mercado una demanda que muchas veces no se cuantifica bien cuando corresponde al autoconsumo rural. (Secretaría de Economía de México, 2012)

En el mercado internacional de la leche al tener pocos países con excedentes exportables, la disponibilidad está también influenciada por los ciclos de producción en los hemisferios norte y sur. Así, mientras que en primavera-verano en el norte se presenta el ciclo alto, en el sur ocurre la etapa baja del ciclo productivo. Lo mismo, pero a la inversa sucede en el norte cuando transcurre el otoño e invierno, a la baja en la producción, en tanto que el hemisferio sur se presenta la etapa alta del ciclo. (Secretaría de Economía de México, 2012)

La demanda de leche y derivados viene incorporando un cambio en los hábitos de consumo hacia productos que contribuyan a mejorar las condiciones de salud de la población, no sólo con productos lácteos reducidos en grasa o azúcar, sino con la disponibilidad en la ingesta de componentes como vitaminas, pre y probióticos o fibra, en general con componentes que no proceden directamente de la leche de vaca, pero que adicionados o modificados representan un

opción funcional para mejorar la dieta de los consumidores, no sólo por lo que aporta la leche como alimento, sino lo que obtiene en la industrialización y transformación en quesos, yogurts, mantequillas y en leches industrializadas. (Secretaría de Economía de México, 2012)

Satisfacer las normas de calidad e inocuidad será una exigencia para todos, se prevé que la capacidad de asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos será en el futuro uno de los requisitos fundamentales para los productores. En un momento de preocupación de los consumidores por la inocuidad de los alimentos y la salud, la trazabilidad se convierte en una norma que requerirá la adopción de nuevas tecnologías.

De fundamental importancia para los futuros mercados de productos lácteos es la capacidad de atraer nuevos consumidores y seguir interesando a los actuales. Es posible que la proporción de leche y productos lácteos en la alimentación de los consumidores se resienta algo en una lucha que presumiblemente se intensificará. Para seguir siendo competitiva, la industria lechera tiene que mantener una actitud dinámica e innovadora en pro de la imagen de la leche.

En los países en desarrollo, gracias al aumento de los ingresos los consumidores están pasando cada vez más de los cereales a los productos ricos en proteína, de tal manera que la imagen de los productos lácteos jugará un papel fundamental a medida que estos nuevos consumidores modifiquen sus hábitos y estilos alimentarios. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2013)

**Algunas cifras.** A continuación se presentan algunos datos del sector lechero a nivel internacional.

#### **Datos sobre la producción lechera**

- En los tres últimos decenios, la producción lechera mundial ha aumentado en más del 50%, pasando de 482 millones de toneladas en 1982 a 754 millones de toneladas en 2012.
- El mayor productor mundial de leche es Brasil con el 31% de la producción total, seguida por Estados Unidos con 20%, luego India con un 13%.
- Desde el decenio de 1970, el aumento de la producción lechera se registra en su mayor parte en Asia meridional, que es el principal impulsor del crecimiento de la producción lechera en el mundo en desarrollo.

- La producción lechera en África crece más lentamente que en otras regiones en desarrollo debido a la pobreza y, en algunos países, a las condiciones climáticas adversas.
- Los países con los mayores excedentes de leche son Nueva Zelanda, los Estados Unidos de América, Alemania, Francia, Australia e Irlanda.
- Los países con los mayores déficits de leche son, Italia, Rusia, México, Argelia e Indonesia. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

### **Datos sobre los sistemas de producción de leche**

- Los sistemas mixtos son aquellos en los que más del 10% de la materia seca proporcionada a los animales procede de subproductos de cultivos o rastrojos, o más del 10 % del valor total de la producción procede de actividades agrícolas no ganaderas. Se estima que más del 90 por ciento del suministro mundial de leche se produce en sistemas mixtos.
- En África y Asia, la leche suele producirse en sistemas mixtos con menos de cinco vacas. En América del Sur, los productores de leche generalmente crían al menos diez reses con doble finalidad (leche y carne).
- En los países en desarrollo, hasta un tercio de la leche se produce en zonas urbanas y periurbanas.
- Por término medio, los hogares que se dedican a producir leche crían dos vacas lecheras (o búfalas) que tienen un rendimiento lácteo diario de 11 litros. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

### **Datos sobre los animales lecheros**

- El ganado vacuno aporta el 83 % de la producción lechera mundial, seguido por los búfalos con el 13 %, las cabras con el 2 % y las ovejas con el 1 %, los camellos producen el 0,3 %. La parte restante procede de otras especies lecheras, como los equinos y los yaks.
- Aproximadamente un tercio de la producción lechera de los países en desarrollo procede de los búfalos, cabras, camellos y ovejas. En los países desarrollados, casi toda la leche procede del ganado vacuno.

- El bovino produce aproximadamente tres cuartos de la producción lechera del África subsahariana, alrededor de la mitad en Asia – con la mayor parte de la otra mitad proveniente de los búfalos – y casi toda la leche producida en América Latina.

- La leche procedente de otras especies lecheras diferentes del ganado vacuno representa el 39 % de la producción lechera en Asia, el 24 % en África, el 3 % en Europa, el 0,4 % en las Américas y es casi inexistente en Oceanía. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

### **Datos económicos**

- Una explotación lechera con nueve vacas en la India tiene un costo de mano de obra (por litro de leche) semejante al de una explotación con 350 vacas en los Estados Unidos de América.

- El costo de los alimentos y materias primas influyen considerablemente en el precio de la leche. Afecta directamente a los costos de producción de la leche e indirectamente favorece el aumento del valor de las tierras.

- En los países en desarrollo, los animales lecheros a menudo son el único activo de que disponen los agricultores sin tierra.

- La producción lechera puede implicar muchos costos fijos, entre estos el del forraje para el mantenimiento de los animales. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

### **Datos sobre la recogida y el transporte**

- Los costos de recogida y transporte de la leche representan una parte importante, a menudo más del 30 % de los costos de elaboración de la leche.

- En las regiones tropicales, los problemas de acceso a los lugares de producción de leche se agravan durante el clima húmedo, debido a los daños que las intensas lluvias pueden causar a los caminos y puentes. Sin embargo, a menudo es el clima con mayor producción de leche.

- La organización de grupos de productores puede facilitar la mejora de la recolección, porque el transporte de pequeñas cantidades por los productores individuales suele ser inviable. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2013)

### **Datos sobre la leche y los productos lácteos**

- Más de 6 000 millones de personas en el mundo utilizan leche y productos lácteos, la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo.

- Desde comienzos del decenio de 1960, el consumo de leche per cápita de los países en desarrollo se ha casi duplicado. Sin embargo, ha aumentado más lentamente que el de otros productos pecuarios, el consumo de carne se ha más que triplicado y el de huevos se ha quintuplicado.

- Durante los dos últimos decenios, la leche per cápita disminuyó en el África subsahariana.

- El consumo de leche per cápita es:

- Elevado (mayor que 150 litros per cápita al año) en América del Norte, Argentina, Armenia, Australia, Costa Rica, Europa, Israel, Kirguistán y Pakistán;
- Medio (de 30 a 150 Litros per cápita al año) en la India, Japón, Kenia, México, Mongolia, Nueva Zelanda, la República Islámica de Irán, África septentrional y meridional, la mayoría del Oriente Próximo y la mayor parte de América Latina y el Caribe;
- Bajo (menor que 30 litros per cápita al año) en China, Etiopía, la mayoría de África central y la mayor parte de Asia oriental y sudoriental.

- En Asia meridional, se prevé que el consumo de leche y productos lácteos aumente en un 125% para 2030. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2013)

### **Datos sobre los mercados y el comercio**

- Se estima que los comerciantes de los mercados informales manipulan más del 80 % de la leche cruda comercializada en los países en desarrollo.

- Las cadenas lácteas informales son el principal vínculo entre los pequeños productores rurales de leche y los mercados urbanos (con una demanda creciente de productos lácteos).

- La venta de la leche de las zonas rurales en los centros urbanos permite la transferencia de fondos de los centros urbanos ricos a las comunidades agrícolas pobres.
- La estacionalidad de la oferta lechera limita la comercialización de productos lácteos en muchos países en desarrollo.
- Los productos lácteos representan aproximadamente el 6 % de las exportaciones agrícolas.
- Los productos lácteos más comercializados en el mercado mundial son la mantequilla, el queso y la leche en polvo. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

**Actores.** A continuación se presentan las principales instituciones del sector lechero a nivel mundial.

**Instituciones.** Las instituciones lecheras varían en tamaño (internacional, nacional, regional o local), pueden ser formales o informales y pertenecer al sector público o privado. Las instituciones lecheras comprenden a los grupos u organizaciones de productores de leche, cooperativas, reguladores, proveedores, agentes de mercado, organizaciones de investigación y desarrollo, organizaciones no gubernamentales y comunitarias. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

La formación de grupos o asociaciones beneficia a los productores, comerciantes y procesadores de la leche mediante la mejora de los ingresos, el acceso a los mercados y el poder de negociación. Además, aumenta la producción y mejora la calidad de los productos lácteos.

Las grandes instituciones lecheras respaldan el sector lechero al fomentar el desarrollo, las políticas, la promoción y las estrategias sectoriales, facilitan la organización de los productores, el marco jurídico y el comercio lechero, y promueven el consumo de leche para mejorar la nutrición. En los países en desarrollo, una de las principales funciones de las instituciones lecheras es la mejora de la competitividad de los pequeños productores lecheros en la cadena láctea. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

**Grupos u organizaciones de productores en el mundo.** Los productores de leche pueden organizarse en grupos u organizaciones para aumentar la rentabilidad y eficacia y fortalecer su capacidad en materia de recolección, transporte, procesamiento y comercialización

de la leche estas se pueden establecer por región o zona geográfica. Las organizaciones son fundamentales para que los productores de leche puedan beneficiarse plenamente de la producción lechera, y pueden contribuir a la mitigación de la pobreza mediante la promoción y el empoderamiento económico. Las actividades de las organizaciones de productores de leche comprenden la comercialización, recolección y procesamiento de la leche, la facilitación del acceso a los servicios (por ejemplo, sanitarios, de mejoramiento genético, financieros), y la gestión del suministro de los insumos (por ejemplo, alimentos y crédito). Las organizaciones de productores son la clave del éxito para pequeñas lecherías porque proporcionan numerosos beneficios, como la mejora del acceso a los mercados urbanos por parte de los productores, el fraccionamiento de los riesgos y recursos de producción, y la mejora de las comunicaciones y el intercambio de conocimientos. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Las organizaciones de productores han desempeñado un papel de vital importancia en el desarrollo del sector lechero en el mundo entero. En la India, por ejemplo, las cooperativas de pequeños productores fueron cruciales para el desarrollo del sector lechero e hicieron del país el mayor productor lechero del mundo. El establecimiento de organizaciones de productores también impulsó el desarrollo del sector en países como Bangladesh, Kenia, Nepal y Uganda. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Adicionalmente existen agremiaciones en pro del desarrollo y fortalecimiento del sector lechero como la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE), Federación Centroamericana de Lácteos (FECALAC), Federación internacional de lechería (FIL), entre otras, las cuales fueron creadas como una iniciativa orientada a la provisión de información básica, de análisis y de construcción de escenarios de mercados (en un sentido amplio) que sirvan como insumo para la toma de decisiones privadas y públicas por parte de proveedores de insumos, productores de leche, industrializadores, entidades representativas, gobiernos nacionales y entidades supranacionales. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

**Economía.** La leche se produce diariamente y por tanto puede proporcionar un ingreso en efectivo regular. El precio de la leche al productor se puede basar en la calidad composicional de la leche, su calidad higiénica y el período del año. Sin embargo, el precio pagado por los pequeños procesadores en los países en desarrollo a menudo se basa exclusivamente en el contenido de materias grasas de la leche. Además de los ingresos procedentes de la venta de la

leche, entre las fuentes de ingresos de los productores lecheros figuran las ventas de animales reemplazados y animales jóvenes, y otras ganancias de la explotación lechera, como las ventas de estiércol y los pagos directos. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

La producción lechera proporciona muchos beneficios económicos no comercializados, entre estos el estiércol para su uso en la explotación como combustible o fertilizante orgánico (en muchos sistemas agrícolas el estiércol es la única fuente de nutrientes para la producción de cultivos). Los animales lecheros se consideran un medio para salvaguardar los ahorros, pues se pueden poner a la venta en momentos de necesidad (por ejemplo, en caso de accidente o enfermedad de un miembro del hogar) y una forma de inversión en capital. Sin embargo, existe el riesgo de que los animales lecheros mueran o sean objeto de robo. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Adicionalmente representa una economía de pequeña escala, en relación a otros sistemas ganaderos, porque requiere una gran aportación de mano de obra. Los costos de la producción (por unidad de leche producida) de los pequeños productores a menudo son similares a los de las explotaciones a gran escala, dado que los pequeños productores generalmente utilizan mano de obra familiar. Por otro lado, el procesamiento de productos lácteos, al igual que la mayoría de las actividades posteriores a la recolección, ofrece grandes posibilidades de realizar economías de escala. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

Podemos resaltar que este sector ha desarrollado en los últimos años una fuerte estrategia de innovación, que se ha traducido en una mayor oferta de productos funcionales con beneficios sobre la salud. Esta estrategia ha sido adoptada por muchas empresas del sector y se espera que próximamente el consumo de estos productos se extienda también a los estratos más bajos. (Organización de las Naciones Unidas, 2013)

**Costos.** En cuanto a los costos de producción mundial de los productos lácteos, estos varían de acuerdo al nivel tecnológico, condiciones de mano de obra, climáticas y del ganado según el país de producción, estos factores hacen que el precio de sus productos sean, más competitivos o no en el mercado mundial. (Congreso Panamericano de la Leche - Fepale, 2013)

Nueva Zelanda es el país con menor costo de producción, seguido por Polonia, este último lo favorece las condiciones de su terreno, ya que posee grandes extensiones de tierra para forraje y pago de mano de obra barata. Mientras que Japón, Noruega y Suiza presentan los costos

de producción son los más altos a nivel mundial, debido a la escases de tierra para ganado. (Congreso Panamericano de la Leche - Fepale, 2013)

### Costos de producción mundial estimados a nivel granja

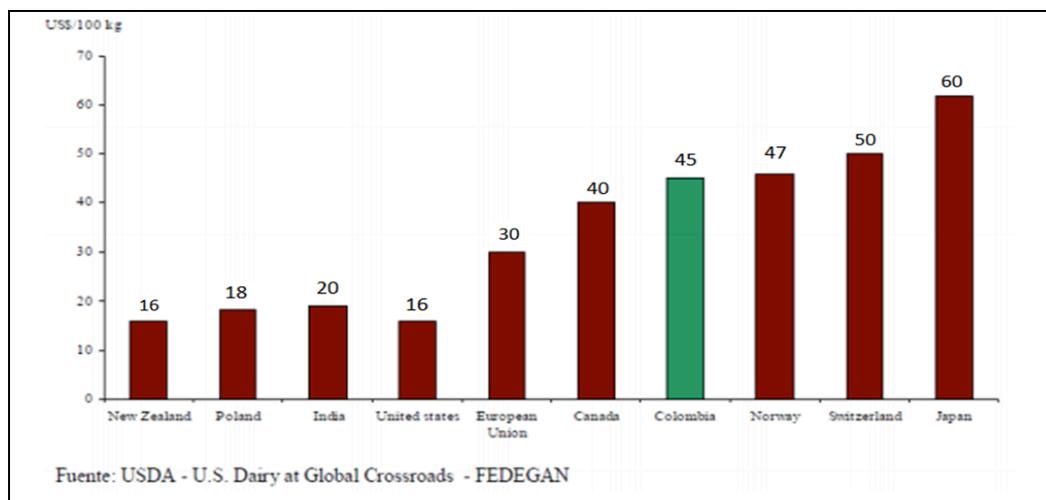


Figura 50. Costo de producción lechera en establecimientos de escala promedio por país en 2012. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

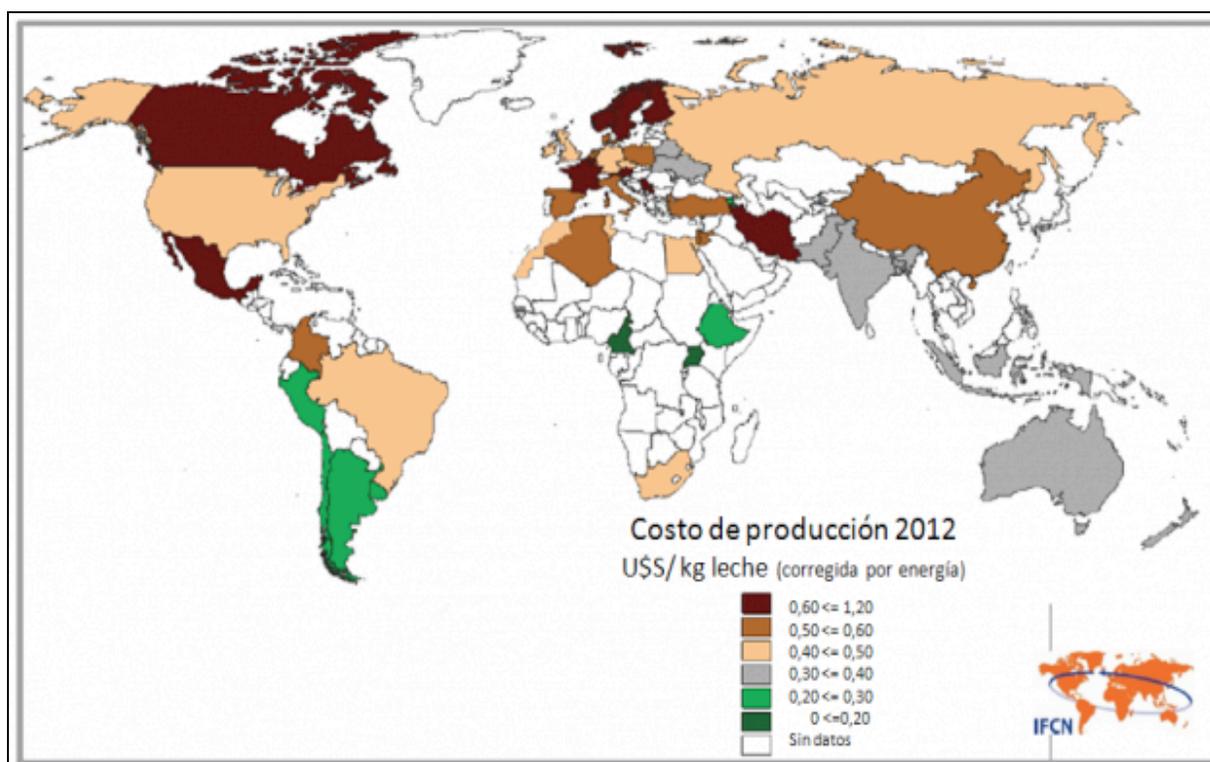


Figura 51. Costos de producción sector lechero. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

Podemos observar que los costos a nivel mundial manejan **regiones de bajo costo** basados en los establecimientos de criaderos de ganado lechero de cada región, se identificaron tres de bajo costo de producción. (Revista Chacra Argentina, 2012)

- Argentina, Perú y Uruguay
- África Central y del Este
- África Central y del Este. Algunos países de Asia, excepto Japón y China.

El análisis de los costos de producción depende de variables como la devaluación de la moneda local frente a la internacional que puede encarecer los insumos, la mano de obra más económica y la tecnificación del sector que juega un papel importante en el desarrollo y sostenibilidad del sector lechero a nivel mundial. (Revista Chacra Argentina, 2012)

## 2.2.3 Condiciones de Demanda.

**Tabla 64. Estructura capítulo 2.2.3. Condiciones de Demanda**

<b>CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR</b>		
<b>2.1 ANÁLISIS NACIONAL</b>		
<b>2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA</b>	<b>2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	<b>2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA</b>
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b>		
2.1.4.1 Subsectores de apoyo		
2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b>		
2.1.5.1 Normativas		
<b>2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL</b>		
<b>2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA</b>	<b>2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	<b>2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA</b>
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>		
2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES		
2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio		
2.3.1.2 Globalización		
2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
<b>CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS</b>		
3.1 Estrategias Financieras	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento
3.2 Estrategias Responsabilidad Social	3.8 Estrategias Publicidad	3.14 Estrategias Tecnológicas
3.3 Estrategias Producto	3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo	3.15 Estrategias Talento Humano
3.4 Estrategias Canales de Distribución	3.10 Estrategias Proceso de Producción	3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés
3.5 Estrategias Mercado	3.11 Estrategias Calidad	3.17 Ficha técnica principales competidores
3.6 Estrategias Precio	3.12 Estrategias Logística y Distribución	
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS</b>		
4.1 Resultados Estrategias Alpina		
4.2 Resultados Estrategias Alquería		
4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota: Elaborada por los autores.

La balanza comercial para el 2013 del sector lácteo fue de menos 16,1 millones de USD y de menos 24,762 litros. No obstante las importaciones en relación al año 2012 disminuyeron en 54% y las exportaciones aumentaron en un 600%. Como vemos en el año 2012 se duplicó las importaciones pasando de 43 millones de millones de dólares en 2011 a 113 millones de millones de dólares en 2012.



Figura 52. Histórico de Importaciones y exportaciones del sector lácteo. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)



Figura 53. Histórico de Importaciones y exportaciones del sector lácteo. Datos obtenidos de (Fedegan, 2013)

## 2.3 Análisis Entorno

Para que un sector, industria o empresa puedan obtener ventajas competitivas, debe permanecer atento a los cambios que se produzcan en su entorno, para que pueda replantear sus planes de acción y no vea afectada su estrategia corporativa.

### 2.3.1 Futuros Retos y Oportunidades.

En este capítulo se abordaran la nuevas oportunidades de negocio y los retos respecto al mundo globalizado del siglo XXI como se muestra en la tabla 65.

**Tabla 65. Estructura capítulo 2.3.1. Futuros Retos y Oportunidades**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b> 2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b> 2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> 2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relaciónamiento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquilería 4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota: Elaborada por los autores.

### ***2.3.1.1 Nuevas oportunidades de negocio.***

Teniendo como base un sostenido crecimiento de la población mundial, los acelerados procesos de urbanización, el aumento de la expectativa de vida y la cada vez creciente tendencia hacia el consumo de productos y hábitos saludables en los próximos años, se puede evidenciar como esta tendencia una gran oportunidad para el sector Lácteo en Colombia y América Latina, puesto que las actuales técnicas de producción de la leche están dando como resultado un producto de alta calidad de proteínas y nutrientes el cual es muy similar al elaborado en países industrializados fuertes en producción leche como Estados Unidos y Nueva Zelanda.

Se estima que para el año 2050 la población mundial será de 9200 millones, es decir 2500 millones más que la población en 2010. Para satisfacer esa demanda, América Latina cuenta con los recursos necesarios que son, fundamentalmente, agua y tierra. Bajo este contexto es importante analizar que las futuras oportunidades requieren un esfuerzo conjunto de todos los actores del sector para lograr competitividad sostenida y preparación para acceder a los mercados Internacionales; en este orden de ideas el Gobierno por medio de tratados de libre comercio está tratando de incentivar tanto la inversión extranjera directa en nuestro país como la tecnificación y desarrollo de los pequeños productores lácteos nacionales para que puedan exportar sus productos a los mercados internacionales. De acuerdo a lo argumentado en (Programa de transformación productiva, 2013):

Colombia será uno de los países más competitivos en producción de leche, gracias a los avances en creación de empresas y esquemas asociativos, por medio del incremento de la productividad y competitividad de sus sistemas y el aumento del consumo interno. También contará con cinco conglomerados lácteos de talla mundial, comparables con las regiones más competitivas del mundo. (p.4).

A continuación se presentan algunas oportunidades importantes que refuerzan la iniciativa del Gobierno de impulsar el sector lácteo en Colombia:

- Colombia es cuarto productor de leche en América Latina con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros anuales, superado sólo por Brasil, México y Argentina.

- Actualmente, para este sector se está formulando el plan de desarrollo/negocios, con el que se busca fortalecer toda la cadena productiva.
- En el país existen 2.600 millones de litros de leche fresca disponibles para el procesamiento por parte de nuevas industrias, cantidad que actualmente no entra al canal formal de transformación.
- Es el tercer mercado en ventas de lácteos en América Latina, con un valor anual US\$ 2.862 millones.
- Existencia de potenciales socios estratégicos, empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos con gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales.
- Acceso preferencial en mercados como la CAN, Mercosur, Chile, Cuba, Canadá, México, UE y con EE.UU. (Programa de transformación productiva, 2013,p.4)

-

En este orden de ideas el papel que juega el Gobierno es fundamental para impulsar el sector por medio de programas productivos y políticas que impulsen la asociatividad, capacitación y competitividad del sector en el marco de un plan estratégico acordado entre el Gobierno y todos los sectores productivos de la cadena de lácteos, que integra desde el pequeño producto de leche en sus parcelas hasta las grandes compañías procesadoras de leche dentro de un escenario de cooperación que permita transformar al sector en uno de talla mundial.

Es por esto que se creó CONPES 3675 de 2010 como Política Nacional, el cual tiene como objetivo general “mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo, aprovechando las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector (Ministerio de Agricultura , 1999)

Estas políticas deben ser entendidas como oportunidades y espacios que brinda el Gobierno para el progreso y desarrollo, pero deben contar con un compromiso decidido por parte de pequeños productores para fortalecer sus actuales esquemas de asociatividad y potencializar las actividades de producción de leche por parcelas y a nivel familiar para ir generando una estandarización en su proceso productivo que permita ubicarlos como una agremiación mas

fuerte y con mayores posibilidades de negociación ante los grandes productores como Colanta, Alquería y Alpina.

A nivel de oportunidades también es importante mencionar que así como se han venido presentando por parte de las grandes empresas como Alpina, desarrollos innovadores en productos derivados como yogur y Queso, el kumis debería ser objeto de una investigación y desarrollo más amplia para agregar características como diferentes sabores y diferentes empaques con el objetivo, consideramos que en este punto puede existir una gran oportunidad tanto a nivel local como a nivel internacional.

En el ámbito internacional y bajo un contexto de acuerdos de libre comercio establecidos los últimos años, surgen nuevas condiciones para responder asertivamente a los retos que impone la industria láctea, que permita el beneficio a nivel económico, político y social para las regiones lecheras.

“En aras de mejorar la situación de los productores y de los consumidores de productos lácteos y sus derivados, el gobierno nacional ha apostado por la creación de zonas francas permanentes especiales, a través del decreto 1767 de Agosto de 2013, por medio del cual se pretende generar mayor valor agregado y adoptar nuevas tecnologías, con el fin de lograr incrementos significativos en la productividad, y de esta manera, alcanzar una competitividad a nivel internacional. Para esto, el gobierno nacional asegura que: “se hace necesario [...] aumentar la competitividad del sector lácteo a través del desarrollo de conglomerados productivos que contribuyan a ampliar la participación en los mercados con productos lácteos de calidad a precios competitivos.” (Presidencia de la República de Colombia. Decreto 1767 de 2013, Bogotá. 2013).

Dos buenos ejemplos de la competitividad, están dados por los países de Nueva Zelanda y Canadá, quienes según resultados del Congreso Internacional de Productores de Leche dado en el primer semestre de 2011, se configuran como países con modelos totalmente diferentes pero altamente competitivos. El primero de ellos, adopta una metodología a través de la cual encamina todos sus esfuerzos al aumento de la cantidad de leche producida dentro del país, alcanzando grandes cantidades de leche para exportar, asegurando buenos precios para los productores, indiferente de la difícil situación internacional, en la que los precios fluctúan con rapidez. Canadá por su parte, adoptando un sistema de cuotas se preocupa principalmente por

satisfacer en su totalidad el mercado interno, beneficiando a los productores toda vez que estos reciben el 60% del total de la renta lechera. (Fedegan, 2013).

Brasil presenta también una alternativa que puede ser útil, a través de la cual aumenta el proteccionismo en el sector, prohibiendo la leche importada en su programa de gobierno. La iniciativa surge con el fin de consumir sólo leche nacional en los programas sociales que son impulsados por el gobierno. Aunque muchos expertos del país han asegurado que esta medida no es suficiente, hay quienes consideran la iniciativa positivamente. (Fedegan, 2013).

Es importante tener en cuenta en el tema de Comercio Exterior el impacto del TLC con Estados Unidos y con la Unión Europea, ya que el sector lácteo local se enfrenta a sectores productivos muy fuertes en marca, investigación y desarrollo de productos y patentes, distribución, rango ampliado de productos frescos y madurados, múltiples unidades de empaque y gran flexibilidad para adaptarse a los gustos y tradiciones de los mercados objetivo.

Estas características hacen que el sector deba rediseñarse en todos los pasos de la cadena productiva, desde la ganadería lechera hasta la distribución en unidades de empaque adaptadas a las cambiantes necesidades de los hogares. La inversión en innovación, que se basa en la capacidad de Investigación y Desarrollo centrada en la satisfacción del mercado, son probablemente las capacidades más relevantes a fortalecer. La capacidad de entender, reaccionar y satisfacer el mercado sería la segunda. El desarrollo de estas capacidades puede implicar beneficios en ambas vías: no sólo les permitirá proteger su mercado local, en el que tienen ventajas relativamente fuertes por cercanía y tiempos de reacción al mercado, sino que podrían volverse un sector exportador de productos con alto valor agregado diferencial. (Fedegan, 2013).

### ***2.3.1.2 Retos: Globalización.***

La actual dinámica de Internacionalización que tiene la economía Colombiana en el marco de diversos acuerdos de comercio internacional, ubican al subsector de lácteos en un contexto en el cual se verá enfrentado progresivamente a competencia externa así como también a las oportunidades que brindan los mercados de altos ingresos.

En este orden de ideas es imperativo que se estimule la capacitación y el desarrollo en la formalización del sector para poder operar bajo una estructura de adecuada que permita a los pequeños productores pertenecer a una industria que cumpla con todos los estándares laborales para una producción optimizada desde el inicio de la cadena.

Para iniciar una inclusión del sector de lácteos a un mercado de competencia internacional el Gobierno Nacional por intermedio del Ministerio de Agricultura y del Programa de Transformación Productiva, debe procurar por diseñar iniciativas y generar políticas encaminadas a fortalecer al sector de lácteos tomando como referencia los modelos exitosos de apoyo que tiene el mismo en países como los de la Unión Europea donde se tienen mecanismos de apoyo como incentivos al almacenamiento privado, subsidios a la exportación, compras de intervención, ayudas directas a los ganaderos, medidas para regular la oferta, tarifas a las importaciones, normas sanitarias y no sanitarias.

Todos estos modelos de apoyo exitosos deben ser un referente para incluir dentro del plan estratégico del sector de lácteos en Colombia para que el horizonte en el largo plazo sea de prosperidad y crecimiento en un país que por sus condiciones de ubicación y producción puede ser un importante actor a nivel mundial como principal productor en los próximos años.

### 2.3.2 tendencias mundiales y escenarios futuros

Los dos últimos años se ha presentado un problema de rentabilidad debido a la desventaja existente entre el costo de producción y el precio final de la leche, lo cual genero a nivel mundial una desestimulación de la oferta, razón por la cual, el año 2013 inicio con una baja producción a nivel internacional, lo cual genero variaciones negativas con respecto al año anterior. La siguiente tabla presenta las variaciones negativas de productividad de 7 países exportadores de leche a nivel internacional.

**Tabla 66. Variación de la producción en los principales exportadores**

UE	-1,80%
EE.UU.	-0,10%
NZ	-12,70%
AUSTRALIA	-7,40%
BRASIL	2,50%
URUGUAY	-2%
PROMEDIO	-1,80%
7 PAÍSES	

Nota. Datos obtenidos de (FunPel, 2013)

El 2014 se pronostica como un periodo de solida producción con una demanda de precios altos y sostenidos, pero que puede llegar a presentar gran volatilidad por los bajos inventarios de todos los países productores, además de proyecta una creciente demanda del consumo de leche en los países emergentes y en desarrollo, debido a un mayor ingreso per cápita, fenómenos de urbanización y políticas que estimulan el consumo de lácteos en los países en mención.

Según el estudio de FunPel, se espera un crecimiento constante del 2% entre el 2013 y el 2023, por lo cual, se espera para el año 2023 una oferta de 1.000 millones de toneladas, es importante resaltar, que la oferta no alcanzar a cubrir la demanda existente para el año proyectado. Dicho incremento en la producción global de leche se verá afectada por el costo del modelo productivo, la competencia por las tierras y la escasez inminente del agua. A continuación prospectiva para el año 2022 de las principales cuencas internacionales.

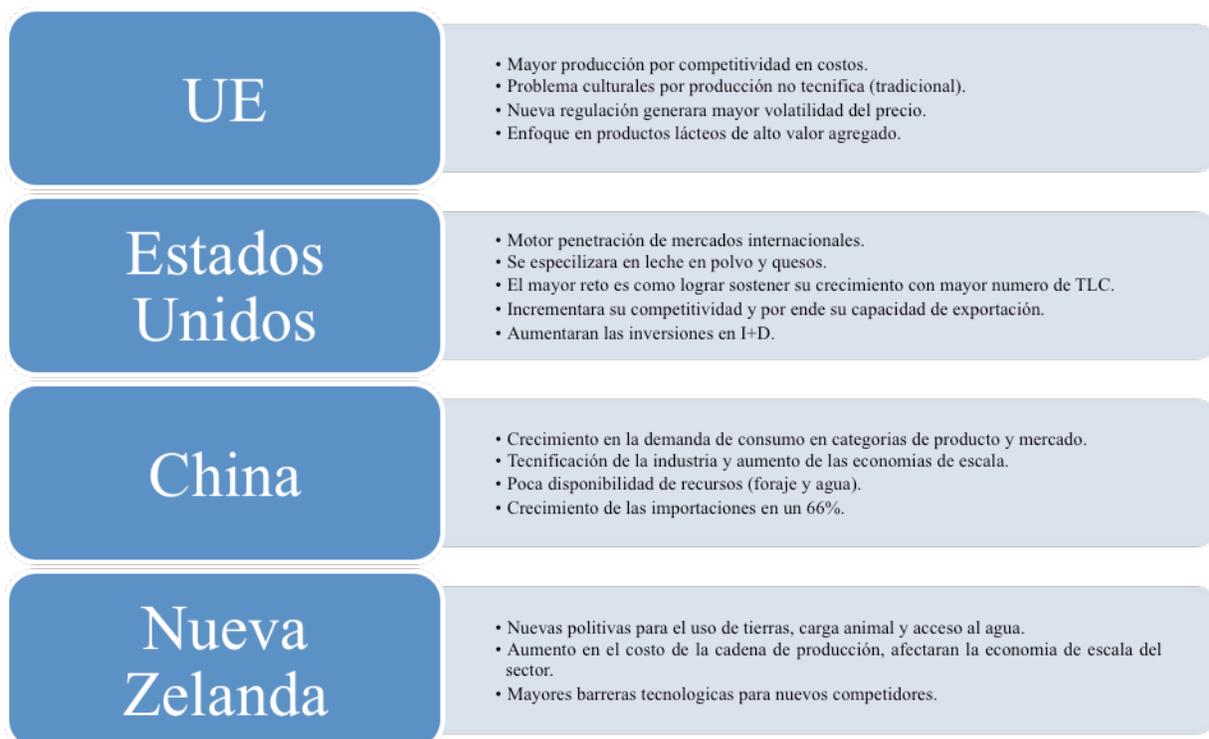


Figura 54. Prospectiva 2022. Realizada por los autores.

En la tabla 67 se dan a conocer las oportunidades y amenazas a nivel económico, social, político, tecnológico y ambiental del sector lácteo utilizando la matriz de análisis macroeconómico.

Tabla 67. Matriz Macroentorno

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOSFERA	<p>Oportunidad de exportaciones a mercado Venezolano</p> <p>Fortalecimiento de Mercosur</p> <p>Incremento de consumo productos lácteo población de la población</p> <p>Exportación de productos lácteos aprovechando los TLC</p> <p>Aprovechamiento de las regulaciones de descuentos de impuestos</p>	<p>Balanza comercial negativa entre importaciones y exportaciones</p> <p>Falta de crecimiento en la demanda de productos lácteos tradicionales</p> <p>Ingreso de productos importados por TLC</p> <p>Altos costos en costos de producción y transporte</p> <p>Falta de sostenibilidad de los precios</p> <p>Altas tasas de intereses</p> <p>Regulaciones de precios</p> <p>Contrabando de productos</p> <p>Crisis económica mundial</p> <p>Entrada en vigencia de las normas de protección de la denominación de origen con la Unión Europea.</p>
SOCIOSFERA	<p>Tendencia al incremento de productos lácteos</p> <p>Estrategias de desarrollo social</p> <p>Inversión nacional y generación de empleo</p> <p>Posicionamiento de la marca a través de incentivos</p> <p>Desarrollo de programas de nutrición para la comunidad</p> <p>Contratación de personal discapacitado</p> <p>Industria de lácteos con enorme variedad de productos.</p> <p>Mejoramiento del orden publico facilita el desarrollo de la actividad lechera</p>	<p>Pocas garantías de competitividad para el sector</p> <p>Poco nivel adquisitivo</p> <p>Aumento en la tasa de desempleo</p> <p>Problemas de inseguridad</p> <p>Aumento en los niveles de pobreza de la población</p>
POLITISFERA	<p>Aprovechamiento de los proyectos del gobierno "Compra Colombiano"</p> <p>Proyectos de tecnificación del campo</p> <p>Generar proyectos de ley a través de los gremios</p> <p>Apoyo del gobierno para los productores de leche</p> <p>Iniciativas de encadenamientos hacia adelante que permiten hacer más competitiva la producción de leche</p>	<p>Firma de TLC</p> <p>Incentivos para atraer empresas extranjeras</p> <p>Pocas garantías de competitividad para el sector</p> <p>Regulaciones en la producción de productos lácteos.</p> <p>Aumento en los impuestos.</p>
TECNOSFERA	<p>Modernización productiva de la cadena láctea.</p> <p>Importación de tecnología aprovechando el TLC</p> <p>Innovación a través del desarrollo de nuevos productos</p>	<p>Poca inversión en infraestructura vial</p> <p>Falta de industrialización pequeños productores</p> <p>Altos costos de importación de maquinaria y tecnología</p> <p>Crecimiento de la brecha tecnológica entre Colombia y los países altamente desarrollados.</p>
BIOSFERA	<p>Desarrollo sostenible en la cadena láctea</p> <p>Desarrollar planes de reciclaje en toda la cadena productiva</p>	<p>Desastres naturales</p> <p>Regulación de tierras y adquisiciones</p>

Nota. Datos realizados por los autores.

### 3. Conducta de las empresas

La tabla 62 ilustra el contenido del capítulo 3, el cual tiene como finalidad dar a conocer las estrategias financieras, de mercado, operaciones, recursos humanos, innovación y tecnología para Alpina, Alquería y Colanta.

**Tabla 68. Estructura capítulo 3. Conducta de las empresas**

CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR		
2.1 ANÁLISIS NACIONAL		
2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b> 2.1.4.1 Subsectores de apoyo 2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b> 2.1.5.1 Normativas		
2.2 ANALISIS INTERNACIONAL		
2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA	2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO	2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> 2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES 2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio 2.3.1.2 Globalización 2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS		
3.1 Estrategias Financieras 3.2 Estrategias Responsabilidad Social 3.3 Estrategias Producto 3.4 Estrategias Canales de Distribución 3.5 Estrategias Mercado 3.6 Estrategias Precio	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca 3.8 Estrategias Publicidad 3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo 3.10 Estrategias Proceso de Producción 3.11 Estrategias Calidad 3.12 Estrategias Logística y Distribución	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento 3.14 Estrategias Tecnológicas 3.15 Estrategias Talento Humano 3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés 3.17 Ficha técnica principales competidores
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS		
4.1 Resultados Estrategias Alpina 4.2 Resultados Estrategias Alquería 4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota: Elaborada por los autores.

Antes de dar a conocer las estrategias de las empresas evaluadas, se aplicó el modelo Canvas para describir segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes, ingresos, socios estratégicos, recursos y actividades claves de Alpina, Colanta y Alquería.

<b>8. SOCIOS ESTRATÉGICO</b> a. Alianzas estratégicas con proveedores, que por su tamaño, localización y cobertura, faciliten la adquisición de materias primas e insumos:  * Haciendas lecheras * Cultivos lácticos * Envases Plásticos. * Azúcar  b. Equipo Innovación Corporativo	<b>7. ACTIVIDADES CLAVE</b> * Implementación continua de innovación. * Optimización de niveles de almacenamiento. * Empaques mas sostenibles. * Tiempos de entrega de información y	<b>2. PROPUESTA DE VALOR</b>  Comercialización de productos que alimenten saludablemente a sus clientes, otorgando nutrición, salud, bienestar, gusto, seguridad y confianza, elaborados con alta calidad, higiene y la más reciente tecnología cumpliendo estándares internacionales.	<b>4. ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN</b> * De largo plazo * Línea ética y encuestas de satisfacción * Nivel socio estratégico * Referente tecnológico	<b>1. SEGMENTO DE MERCADO</b>  * Tradicional: Tiendas de barrio, panaderías, minimarket. * Grandes superficies, distribuidores y supermercados. * Institucional, mercado asistencial (ICBF), Fuerzas armadas, etc. * Exportaciones
	<b>6. RECURSOS CLAVE</b> * Físicos: infraestructura propia. * Plantas en Ecuador, Venezuela y Colombia. * Presencia en Centroamérica, El Caribe y el sur de Norte América bajo el esquema de exportaciones		<b>3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> * Operaciones a nivel nacional. * Centros de acopio y procesamiento * Flota propia, vehículos propios de transporte	
<b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  * Desarrollos tecnológicos e innovación (Continua) * RRHH permanentes y variables * Costos comerciales fijos y variables * Costos de análisis variables * Costos operacionales		<b>5. Ingresos / PRECIOS:</b>  * Aumento de facturación distribución Nacional * Aumento de facturación distribución internacional exportaciones * Aumento en posibilidades de oferta de nuevos mercados en Sur, Centro y Norteamérica.		

Figura 55. Modelo Canvas Alpina. Realizada por los autores.

<b>8. SOCIOS ESTRATÉGICO:</b> Productores asociados, empleados asociados, acopios, distribuidores.	<b>7. ACTIVIDADES CLAVE:</b> Colanta recibe aproximadamente 2 millones de litros-día, a través de la cadena de frío más grande de Colombia. Allí se transporta a nuestras diferentes plantas de proceso, cerrando el círculo cooperativo de: producción, transporte, industrialización y mercadeo; asegurando la compra de la totalidad de producción a los asociados de Colanta.	<b>2. PROPUESTA DE VALOR:</b> Ser la cooperativa mas grande del país con: 4.600 asociados trabajadores Más de 14,000 productores de leche Más de 5,000 tanques refrigerados en fincas. Colanta ha sabido diversificar su portafolio y ha demostrado el éxito económico del modelo cooperativo.	<b>4. ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN:</b> Con todos los grupos de interés internos la relación se da por medio del modelo de asociatividad, con los clientes por medio de su slogan COLANTA SABE MAS, siendo la cooperativa mas grande e importante de Colombia que trabaja y vive por nuestro país.	<b>1. SEGMENTO DE MERCADO:</b> Alimentos a base de leche, Bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, cárnicos, carne frías, granos, concentrado para animales.
	<b>6. RECURSOS CLAVE:</b> La empresa ha sido la primera en Colombia en establecer una cadena nacional de frío con más de 5.000 tanques de acero inoxidable para enfriamiento en fincas, los que inicialmente importábamos de Canadá, Estados Unidos y Europa. Por lo que el sistema de bonificaciones de Colanta valora y paga el escaso contenido de Unidades Formadoras de Bacterias U.F.C.; el escaso contenido de Células Somáticas C.S.; la baja temperatura que controla la proliferación de bacterias y los sólidos como proteína y grasa, elementos fundamentales para la competitividad nacional e internacional en lácteos.		<b>3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN:</b> Puntos de venta propios, pequeñas y grandes superficies.	
<b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS:</b> Se basa en un modelo de integración vertical, en donde, se compra toda la leche diaria producida por los productores, para que esta sea procesada. Es importante resaltar que al ser una cooperativa el productor no solo gana por la leche producida sino por el producto terminado de la misma.		<b>5. Ingresos 2013:</b> Ventas \$1.810.645.000.000, presentando un incremento del 8,08% respecto al año anterior. Activos po \$597.319.000.000. Utilidad neta \$8.389.000.000. El porcentaje de la utilidad neta/ patrimonio es de 2,42%.		

Figura 56. Modelo Canvas Colanta. Realizada por los autores.

<p><b>8. SOCIOS ESTRATÉGICOS</b></p> <p>Alqueria se fundamenta en 3 principios para determinar sus socios estratégicos que le permitan evolucionar de manera conjunta con el mercado: Perfil estratégico, desarrollo de proveedores , plataformas estratégicas. Su principal socio estratégico Danone ingresa para realizar un joint venture que permite a Alqueria fortalecerse en el área tecnológica y de cobertura, asegurándose así mantener el liderato a través de la innovación de sus productos.</p>	<p><b>5. ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Constante inversión en nuevas tecnologías y nuevos programas de desarrollo. Ampliar los canales de distribución logrando una mayor cobertura y generando fidelidad con clientes . Desarrollar una estructura de distribución integrada adoptando proveedores clave y haciéndolos parte de la compañía</p>	<p><b>2. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Alqueria fundamenta su actividad en una excelente cadena de abastecimiento que permite tener a los consumidores productos que benefician su salud a través de 4 pilares: innovación, ofreciendo siempre productos nuevos y vanguardistas en la industria, consolidación regional, teniendo acceso a regiones de alta complejidad, fortalecimiento de marcas, y ingresando a nuevos hogares con nuevos productos</p>	<p><b>4. ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN</b></p> <p>El segmento de bienestar espera siempre un portafolio de producto que permita sentir la innovación a través de mejora de calidad de vida con productos que afecten la salud de manera directa. El segmento de nutrición siempre esta a la espera de productos que le permitan satisfacer sus necesidades básicas a través de productos sencillos y que no consuman grandes cantidades de dinero. finalmente el segmento indulgente espera recibir un producto innovador y que satisfaga sus necesidades mas avanzadas en tiempos de ocio</p>	<p><b>1. SEGMENTO DE MERCADO</b></p> <p>El mercado esta segmentado en 3 clientes claves: Bien estar: Desarrollar y ofrecer productos que ayuden a tener un equilibrio interno y externo a través de la buena alimentación. Nutrición: a través de sus Leches, entera, selecta y puro campo que aseguran la correcta alimentación. Indulgencia: espacios y momentos para darse gusto dentro o fuera de la casa con productos que alimenten</p>
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Construyen y desarrollan planes de trabajo como el mejoramiento del OEE y disminución de horas extras, costos de producción y mantenimiento, en mano de obra y Costos Indirectos de Fabricación, y la estructura organizacional de producción. la estructura de costos esta definida por un 5% en mano de obra, 15% a empaques y distribución y 80% al proceso de transformación de la leche</p>	<p><b>5. INGRESOS</b></p> <p>Los ingresos de Alqueria están representados principalmente por la comercialización de productos en la unidad de negocios "Nutrición", constituido principalmente por leche entera, representando un 47% de las ventas totales al cierre de diciembre del año 2011. Sin embargo, esta línea de negocios es de márgenes relativamente bajos, comparado con otras líneas que Alqueria. En este sentido, en términos de EBITDA, la línea de negocio más importante de Alqueria es la de "Bienestar", concentrando el 50% del EBITDA de la empresa. Esta línea de negocios de valor agregado incluye leche deslactosada, baja en grasa y el Producto "Vitta".</p>			

Figura 57. Modelo Canvas Alqueria. Realizada por los autores.

### 3.1 Estrategias Financieras

El 56% de las estrategias realizadas durante los años 2007 al 2014, no se alinean con la estrategia global de las empresas, por otra parte el 44% de las estrategias aportan resultados para el cumplimiento de los objetivos, entre las más importantes se destacan las orientadas a reducción de costos y crecimiento en ventas, las cuales aportan a la rentabilidad del negocio y a los accionistas, principal grupo de interés en este análisis.

#### ALPINA

La búsqueda de posicionamiento y cobertura hacen que Alpina S.A. desarrolle estrategias de fusión y adquisición empresarial, que se reflejan en el crecimiento que ha tenido en los últimos años, en el 2007 se fusiona con 4 sociedades que contribuyeron a la operación de esta.

La emisión de bonos se convirtió en una de las estrategias que Alpina S.A. utilizo para generar liquidez financiera, apalancándose en su credibilidad y el reconocimiento como una compañía solida de acuerdo a la calificación de Fitch.

La política implementada de rentabilización del portafolio generó unos ingresos importantes con la innovación de nuevos productos, que se reflejó en los resultados al cierre de la operación en el 2013.

### **ALQUERIA**

Liquidez fue una de las principales estrategias de Alquería, ya que en el 2009 disminuyó su participación accionaria en Danone pasando del 38,99% al 9,99%, con el objetivo de ganar capital de inversión.

En el 2010 continúa alineado con la estrategia de liquidez y da un paso importante en su consolidación, fusionándose con Productos Naturales de la Sabana S.A., Andina S.A. y Rikalac S.A. y firmando contratos con la IFC (International Finance Corporation), los cuales traerán no solo créditos a largo plazo, sino patrimonio bajo la figura de acciones preferenciales y cooperación permanente, apoyando el crecimiento de la compañía.

Su estrategia de expansión se consolida en el 2012 con la fusión empresarial que realiza con productos naturales de Antioquia.

### **COLANTA**

La empresa Anquioqueña inicia en el 2007 con una estrategia de emisión de bonos con el objetivo de ganar liquidez. Gracias a su modelo de cooperativa logra impulsar la demanda y su consolidación en la región.

En el 2012 se da un excelente negocio con Venezuela de venta de leche en polvo, y logra generar un margen de ganancia importante que contribuye a los indicadores del cierre del año, sin embargo la diversificación que la empresa ha implementado y sus exportaciones de queso aprovechando el TLC han impulsado su globalización.

Su estrategia de venta de precios bajos ha impulsado a otras compañías de la competencia a generar nuevos modelos de venta, que garanticen bajos precios al consumidor con excelente calidad, como lo ha hecho Colanta durante su historia, lo que le ha hecho ganar solidez y crecimiento en las ventas para el 2013.

### **3.2 Estrategias Responsabilidad Social**

Colombia es un país comprometido con la calidad de la leche. Por eso, desde el año 2009 posee una certificación expedida por la Organización Mundial de la Sanidad Animal (OIE) que declara a la totalidad del territorio colombiano como zona libre de la enfermedad llamada fiebre aftosa, esto es consecuencia también de los programas de capacitación que han ofrecido las empresas de lácteos con el fin de mejorar el proceso de la leche. Las empresas se ven comprometidas en mejorar la tecnología para automatizar sus procesos de transformación, la modernización en los sistemas de alimentación del ganado y de mejoramiento genético constituyen un punto de partida para mejorar la calidad de los productos, generar mayor confianza y fidelidad de los compradores, por eso es muy importante que las empresas generen programas de responsabilidad social donde involucre desde el ganadero hasta sus empleados.

En el sector lácteo se ha mantenido una responsabilidad social encaminada a ayudar a la población menos favorecida, donando leche en épocas de abundancia enfocadas especialmente en la población infantil.

En el 2009 por medio de la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche (Asoleche) las principales empresas que operan en el país anunciaron el fortalecimiento de sus programas en Responsabilidad Social Empresarial, invirtiendo más en la donación de leche hasta la promoción del consumo de este alimento, así mismo han intervenido en programas de enseñanza y apoyo a la comunidad para que el grupo familiar tenga cada día un mejor vivir.

#### **ALPINA**

Ha estado siempre en total colaboración por el mejoramiento del medio ambiente y de las personas, generando programas que ayuden a un mejor vivir. La planta de Sopó, Cundinamarca, es uno de los focos más trascendentes en su política de responsabilidad social, de ésta planta se genera altos ingresos para el municipio y Alpina emplea un alto número de mano de obra de este municipio, para esto Alpina crea un programa de educación y nutrición para niños en la primera infancia (0 a 5 años) y se apoya en el Gimnasio Campestre Alpina, centro educativo de su propiedad.

En el año 2002 cuando ya estaba estructurando más su política de Responsabilidad Social, Alpina ya no solamente daba este beneficio a los hijos de los empleados de la empresa sino también a los estudiantes con determinadas características psicosociales y económicas. Con ésta

actividad podía dar más ayuda al municipio de Sopó e involucraría a las familias de sus grupos de interés.

Seguidamente, Alpina decide también involucrar a las familias de estos niños beneficiarios, realizando actividades de funcionamiento familiar, comunicación y autoestima y talleres vocacionales con el objetivo que de que estas familias tengan la posibilidad de ingresar en el mercado laboral. También realiza un apoyo muy importante en promover la readecuación física, realizando mejoramiento a las casas donde habitan estas familias.

Enfocados también en los estudiantes de primaria y bachillerato, realiza actividades extracurriculares, donde se benefician los niños pertenecientes al programa de responsabilidad social y sus hermanos. El objetivo es brindarles herramientas para incentivar el desarrollo sano de las personas y futuros ciudadanos que ayuden al progreso del país.

Todas estas actividades también las ha realizado con apoyo de la alcaldía del municipio, aportando recursos humanos, y también los empleados de Alpina participan de manera voluntaria por medio de donaciones al centro educativo.

Alpina también posee un programa de gestión de créditos para pequeños productores de leche del Cauca, promoviendo el desarrollo social, económico y organizacional de 189 productores de leche, campesinos e indígenas en este departamento, generando mejoramiento de bienestar y la seguridad alimentaria de sus familias.

Internamente en la empresa, Alpina ha realizado campañas de sensibilización a través de todos los medios de comunicación disponibles para reforzar el objetivo general de la línea ética, así como generar conciencia en los empleados para reportar situaciones que vayan en contra de los intereses de la empresa e incumplimiento de leyes y normas.

Alpina también generó una estrategia de responsabilidad social donde participa en la nutrición infantil, aportando en la celebración del día internacional de la leche, con la donación de 1 millón de vasos de leche, con esto ayuda a la disminución del índice de desnutrición crónica del país.

En conclusión Alpina ha aumentado sus actividades de responsabilidad social, abarcando cada vez más la población beneficiada de sus proyectos, siempre en pro de construir las bases de un adecuado desarrollo personal que permita el surgimiento de mejores ciudadanos.

## **ALQUERIA**

La empresa ha desarrollado sus negocios sin perder de vista a la comunidad, armonizando siempre sus metas económicas, sociales y ambientales.

En el 2010 la empresa fue una de las fundadoras de la Asociación Nacional de Bancos de Alimentos, ABACO y su presidente, Carlos Enrique Cavelier Lozano, hace parte de la Junta Directiva de la Red Mundial de Bancos de Alimentos.

Alquería alineada con los objetivos de trabajar en la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, ha enfocado gran parte de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, para entregar alimentos a la población vulnerable de Colombia a través de los bancos de Alimentos, organismos sin ánimo de lucro que trabajan en pro de la seguridad nutricional de los países donde operan. Desde el año 2003 Alquería apoya el Banco Arquidiocesano de Alimentos, ha realizado donaciones por más de 2.7 millones de pesos, cerca de 4.000 instituciones han sido beneficiadas y siete mil millones de litros han sido donados.

Esta empresa desde hace años invierte en el mejoramiento de la calidad educativa del municipio de Cajicá -sede de la planta Enrique Cavelier- desarrolla e impulsa programas para el fortalecimiento de las zonas rurales, en alianza con el SENA capacita a los hijos de los productores de leche, por este motivo Productos Naturales de la Sabana, S.A., Alquería, fue la ganadora del Premio de Responsabilidad Social Empresarial Britcham Lazos 2013 de la Cámara de Comercio Colombo Británica, en la categoría “Mejor Programa Gestión Grupos de Interés o Comunidades”, empresa nacional.

En el Piedemonte Llanero en la Serranía de la Macarena con la idea de crear un mejor país, y apoyar al gobierno nacional en la consolidación de territorios que fueron la cuna histórica de las FARC, compra la producción diaria de leche de 1.500 familias, con una paga fija y bien remunerada.

## **COLANTA**

La responsabilidad social de esta empresa principalmente gira en torno a la población campesina e involucra a la familia de los asociados, está dirigida en gran parte a la población infantil y a los campesinos, compra los excedentes de leche en época de abundancia para distribuirlos a clases menos favorecidas del país.

Los proyectos de responsabilidad social de Colanta están enfocados en varios puntos, entre los cuales están la calidad de su leche desde la finca por medio de su cadena de tanques de enfriamientos, única en Colombia, y la capacitación al productor lo que ha generado las certificaciones ISO 9001 , Haccp y Grada de la F.D.A. de EEUU.

Otro proyecto en el que participa activamente Colanta es apoyar en la alimentación de los más necesitados, regalando millones de litros de leche en épocas de “enlechada” en los barrios más desfavorecidos de Bogotá, Medellín, Armenia, Pereira y Cali.

Apoya a la comunidad en programas de educación básica, kits escolares, restaurantes escolares, educación superior, Convenios Educativos a través de Icetex, el Sena y universidades; aulas escolares y placas polideportivas, y brigadas de apoyo rural.

Participa dando asistencia técnica gratuita con visitas a fincas y capacitaciones en nutrición, sanidad animal, administración y monitoreo de hatos, porcicultura, calidad e higiene de la leche y mejoramiento genético con cruces que ha permitido mejorar el porcentaje de proteína y la longevidad de las vacas.

Por medio de una emisora radial realiza labores pedagógicas dando consejos y buenas prácticas para conservar el medio ambiente. También ha invertido en estudios de sistemas de tratamiento para mejorar la calidad físico-química y microbiológica de aguas destinadas al abastecimiento en hatos. En unión con Coodexin (cooperativa apadrinada de Colanta) genera empleo dando la oportunidad que participen en el tratamiento y comercialización de los excedentes de residuos industriales.

Colanta brinda educación integral y formal no solo a los campesinos que les proporcionan sus productos, sino, también a sus esposas e hijos y la asistencia técnica para su ganado y sus cultivos.

### **3.3 Estrategias Producto**

Las empresas del sector lácteo se caracterizan por el constante desarrollo de productos con el fin de cautivar las preferencias de los consumidores y clientes. En el transcurso de los periodos analizados, año 2007 a 2013, se observan las constantes entradas y salidas de nuevos productos, lo que genera repercusiones en los ciclos de vida de los mismos, determinando el crecimiento y desarrollo de sus líneas en el mercado.

La vida de los productos depende del crecimiento y participación que logré en el mercado y de las utilidades y ganancias que genere para la empresa.

Por otra parte, las empresas van a la vanguardia en temas de innovación y alimentación, elaborando productos que mejoren la calidad de vida de los consumidores, como por ejemplo, los alimentos funcionales, de salud y nutrición.

### **ALPINA**

La estrategia de la compañía está orientada a colocar en el mercado productos de alta calidad, enfocando sus esfuerzos hacia la constante investigación y desarrollo de líneas nutritivas para sus segmentos objetivo.

Los alimentos funcionales contribuyen a mejorar la salud de los consumidores en el marco de un estilo de vida saludable. Por otra parte, tienen convenios con algunos de los más importantes centros de investigación científica y tecnológica internacionales, de esta forma, mejoran constantemente el perfil nutricional de sus productos y adquieren conocimiento sobre nuevos componentes que puedan generar un impacto positivo en las funciones del organismo.

De sus productos, más del 7% tiene un contenido disminuido en grasa, y un contenido del 1% disminuido en azúcar. También buscan preservar y aumentar el contenido de fibra, vitaminas y minerales.

Alpina desarrollo 48 nuevos productos en el 2008, participando en el mercado en 6 categorías compuestas por 103 familias de productos y 477 referencias. En el 2009 realizó el lanzamiento de 49 productos, destacándose el lanzamiento del envase de alta barrera, Alpina Baby, manteniendo su vocación innovadora al ser los primeros en ofrecer en América Latina empaques especialmente diseñados para este tipo de alimentos en un material denominado plastic cups.

También se destaca el lanzamiento tres nuevos productos:

- Queso Provolone: (Otra alternativa de consumir un queso maduro ideal para asar a la parrilla.)
- Queso Manchego: (El primer queso de origen español desarrollado por Alpina.
- Queso Parmesano en botella PET (Primer parmesano en Colombia que no requiere refrigeración).

En el 2010, realiza el lanzamiento de Milkiño, Alpinette vaso, Arequipe Light, Yogurt baby con cereal y Bon Yurt Black, entre otros.

En el 2011, se destaca el lanzamiento de las compotas de vegetales de Alpina Baby, enmarcado en una tendencia mundial de alimentación para bebés, orientada hacia productos listos para consumir y un mayor énfasis en nuevos sabores para las dietas de los bebés.

En el 2012, realiza el lanzamiento de Alpifrut, bebida con jugo de naranja, su entrada al mercado permitió tener una bebida refrescante al alcance de todos. A la vez, la empresa destacó el lanzamiento de Yogurt Light Alpina, producto endulzado con sucralosa, bajo en calorías, 0% grasa y 0% colesterol.

Para el 2013 y 2014 Alpina continuó destacándose en la introducción al mercado de nuevos productos, desarrolló su línea de jugos con gas, para entrar en la puja por el consumidor que prefiere las bebidas burbujeantes.

## **ALQUERÍA**

Alquería se enfocó en dinamizar la industria local del yogurt y ofrecer a los consumidores alternativas de alimentos funcionales y beneficiosos para su salud, es así como en el 2008, introduce al mercado los yogures NutriDay y Activia en alianza con el grupo Danone.

En el transcurso del 2009 introdujeron Fortikids, leche especializada para niños, Tangelo, citrus punch desarrollado por Alquería, leche deslactosada digestivo con probióticos, y crema de leche light, con lo cual, lograron dinamizar el mercado.

Lanzó al mercado en el 2010 Alquería Digestive, la primera leche con prebióticos, experta en digestión, que estimula el crecimiento de la flora intestinal favoreciendo el mantenimiento de una buena salud y de un sistema digestivo saludable.

En el periodo de 2011 a 2014, fortaleció su core de negocio enfocado a la nutrición, sustentado en tres pilares: el mejor sabor de la categoría de leches líquidas, la accesibilidad y disponibilidad de su portafolio y el liderazgo de las iniciativas de la marca. Así mismo, mantuvo el desarrollo de productos funcionales contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

## **COLANTA**

El planteamiento estratégico de Colanta consiste en adelantarse a la competencia invirtiendo parte de su capital en investigación y desarrollo de nuevos productos, al igual que en

mejoramiento y calidad, ya que esto es lo que identifica a la empresa con productos novedosos de alto performance, de ahí su posicionamiento firme en la industria alimenticia del país.

La empresa tiene una ventaja que la convierte en una fuerte rival para las empresas del sector; la legislación, en virtud de ser una cooperativa, la exime de que pagar impuesto y así la cooperativa puede maximizar sus utilidades e invertir más en producción.

También cabe resaltar que una ventaja bastante significativa que tiene la empresa es la variedad de productos con que cuenta y gracias a la cual puede abarcar mercado y clientes de todos los segmentos y gustos, no solo es proveedor de lácteos si no que también tiene una línea de dulces, cárnicos, granos y cereales, entre otros.

Colanta en el 2009, decidió aumentar su apuesta por el mercado con el lanzamiento de productos con valor agregado e innovación y consolidó una inversión cercana a los \$30.000 millones para la ampliación de su planta de yogures.

Esta estrategia le sirvió además para lanzar un nuevo producto que compite en el segmento de los funcionales, pues contiene una adición de Benecol, un ingrediente activo utilizado para reducir el colesterol, con el que amplió su participación en el negocio de yogures. Además del negocio de yogures, la cooperativa realizó dos grandes inversiones con las que mejoró su posición competitiva en el país: en la nueva planta de quesos, por cerca de \$30.000 millones y en el nuevo frigorífico, por una cifra similar, con capacidad para procesar bovinos, cerdos y terneros.

En el 2012, con el fin de llegar al gusto de los consumidores estadounidenses, lanzó al mercado un yogur ‘cucharable’, al igual que sus quesos frescos y madurados.

Con la entrada de las multinacionales de los lácteos al país, las prácticas del negocio se modernizan a gran velocidad. El producto ya no es indiferenciado, sino que se manejan muchas variedades y el valor de las marcas toma una inusitada importancia.

En la actualidad COLANTA, sigue innovando en sus productos y procesos para lograr la máxima satisfacción de sus clientes logrando en estos un alto grado de recordación y permanencia, con la utilización de sus altos estándares de calidad.

### **3.4 Estrategias Canales de Distribución**

Las principales estrategias en los canales de distribución del sector lácteo han sido aplicadas a todos los canales (canal directo, canal minorista y grandes superficies).

En el canal caso Alpina y Colanta han abierto tiendas donde venden directamente sus productos a los clientes son tiendas agradables que permiten dar a conocer sus productos y generar una buena experiencia a los clientes.

Teniendo en cuenta que el canal minorista (tiendas de barrios y pequeños supermercados) es el principal canal de distribución de los productos lácteos se han implantado estrategias que van orientadas en tener productos disponibles, publicidad y hacer estudios para conocer las preferencias de los consumidores.

Grandes superficies como son almacenes de cadena Éxito, Jumbo, Carulla, entre otros han basado sus estrategias en impulsadoras para dar a conocer sus productos, en realizar estudios que permitan identificar la ubicación en estos canales donde tengan influencia en la compra de los clientes y en ofrecer promociones para lograr vender más productos.

#### **ALPINA**

Las estrategias en canales de distribución implantadas por Alpina están enfocadas a la diferenciación y han logrado llegar a los clientes con estrategias innovadoras, conociendo los gustos y preferencias de los mismos.

Durante el año 2007 Alpina inicio su estrategia de ventas a través del modelo de autoventa, en la región del pacifico inicio con 100 rutas de venta con esta estrategia Alpina logro consolidar la marca de leche en el pacifico como líder en las ventas.

Esta estrategia busco fortalecer el liderazgo en la región así mismo avanzar en distribución numérica, teniendo en cuenta el gran potencial que existente dada la migración de leche fresca a leche UHT larga vida y de empaque en bolsa.

Uno de los canales de distribución más importantes de Alpina ha sido el tradicional, el de los tenderos, en el año 2008 y 2009 se implementaron varias estrategias con base a los estudios antropológicos y por medio de los paneles que realizaron mes a mes con el fin de escucharlos y buscar nuevas ideas, esto ayudo a su crecimiento como aliados y a mantener vigente los procesos de innovación.

Se implementaron programas de incentivo que permiten colaborar de manera permanente con los tenderos como aliados estratégicos. **El plan de puntos o sonrisas** si el tendero cumplía con ciertas metas o participa en actividades que permite ganar puntos para redimirlos en premios. **Regalos para tenderos de incentivo** se regalaron boletos para que el tendero invite a sus mejores consumidores a cine. **La tienda ideal en Colombia** buscaba la recordación de la marca, comunicación al comprador y dominancia visual, haciendo el punto de venta un espacio agradable

En cuanto a las estrategias de supermercados y grandes superficies se realizó un proceso de segmentación basado en el árbol de decisión de los compradores basados en la visibilidad para facilitar la acción de compra bajo los criterios de planimetrías acorde con ventas y tendencias, código de color que identifique cada segmento.

Con esta implementación en el año 2009 Alpina fue nominada como proveedor de la categoría productos gran consumo (PGC) por el cliente Éxito.

En el año 2010 se implanto el **proyecto autopista** cambiando el modelo de atención a 74.000 clientes, realizando un intercambio neto de 31.111 entre el canal tradicional y distribuidores. De esa manera se logró tomar el control estratégicos (atención directa) y mejorar el modelo de atención a los clientes y minimercados en zonas urbanas del país.

Durante el año 2011 se implantaron estrategias en canales de distribución como fue la venta mediante los moto furgones. Y se implanto un plan de ventas mediante madres cabeza de familia para temporadas especiales.

En el año 2014 gracias a la modalidad de tiendas, los consumidores de Alpina cuentan con puntos de ventas directos donde los clientes viven momentos de consumo y de compra con una propuesta saludable y un servicio diferencial.

## **ALQUERÍA**

En el 2008 Alquería creó a modalidad de auto-venta, es una red de distribución a través de terceros con trayectoria en la compañía, los cuales están enfocados en el canal tradicional, y en especial en clientes de mayor volumen, ha representado para la Alquería el mayor volumen de venta para la compañía. El buen manejo de la cadena mixta (auto-venta y preventa) permitió en el año 2008 a Alquería ampliar el nivel de cobertura con 450 rutas de distribución, un total de 50.621 clientes en Bogotá y más de 31.986 en otras regiones.

Con el fin de dar a conocer los productos en uno de los canales más importante como es el de los tenderos en 2008 Alquería lanza la estrategia “Bingo para los tenderos”

La estrategia de Operaciones nuevas en Villavicencio y microaliados en el UNS (Unidad de Negocio de la Sabana), son las innovaciones o nuevas operaciones que contribuyeron en gran medida a este crecimiento de los canales de distribución.

En cuanto a las grandes superficies se promociona los productos como un artículo adicional, la jarra para la leche después de abierta y las degustaciones para dar a conocer los productos.

## **COLANTA**

La leche entera Colanta es un producto que posee excelentes canales de distribución, se encuentra en todas las grandes superficies, minimercados e incluso en tiendas de barrio. Su consumo es mayor en las tiendas de barrio dado la facilidad de adquisición por ubicación para el cliente. Además de tener gran éxito en el departamento antioqueño, este producto tiene el mayor nivel de participación también en el Eje Cafetero.

Una de las estrategias ha sido tener sus puntos propios de venta nivel nacional, para el año 2014 Colanta planea abrir nuevos puntos de venta en Bogotá

### **3.5 Estrategias Mercadeo**

La estrategia de mercados utilizada para el cumplimiento de los objetivos cada vez más exigentes, son de expansión local y presencia internacional alineadas en un 60% con la estrategia global. Las empresas comparten que la presencia en otros países es la balanza para tener un mercado sostenible y una rentabilidad que cumpla las expectativas de los accionistas, el aprovechamiento de los tratados de libre comercio han logrado abrir la mente de las empresas logrando así, replicar las acciones realizadas en países donde sus economías son atractivas.

## **ALPINA**

En el 2009 Alpina S.A. logra consolidar dos marcas Kiosko y Alpina en Ecuador, posicionándose como líderes regionales y ganando participación. La inversión que Alpina ha logrado en este país hace parte de la estrategia de expansión de su objetivo global que enmarca la constante presencia de marca, excelencia en los procesos y servicio.



Figura 58. Principales inversiones 2009-2013. (Alpina,2013)

Los TLC y las oportunidades que ha identificado en otros países, han hecho que Alpina S.A. se trace proyectos de inversión y presencia en EEUU, donde en el 2009 inicio con una unidad de negocios que tenía como objetivo expansión en este mercado y crear líneas de productos que diferencien las necesidades regionales de los consumidores, para Abril del 2010 la operación se entregó a Alpina Foods como parte de la estrategia.

Sin embargo las intenciones de Alpina S.A. en el primer semestre del año 2011, es adaptarse a los cambios de tendencia en el consumo masivo, para esto ha venido preparando la compañía para ser más eficientes y competitivos.

## ALQUERÍA

El mercado local en el 2011 se definió como la estrategia a seguir por Alquilería centrándose en la atención y posicionamiento, repitiendo el modelo desarrollado en Bogotá, estrategia que le ha servido gracias a su constante innovación en todas sus líneas de productos, y el reconocimiento del mercado que ha visto con buenos ojos sus esfuerzos por ganar presencia y diferenciarse de su competencia.

Los siguientes pasos de la empresa en el 2013 fue reforzar su presencia en la costa con inversión en infraestructura que permitirá el proceso de acopio y producción de leche larga vida, esto hace parte del objetivo de alquilería de llegar a mas regiones del país y se alinea con su crecimiento en los últimos años.

Alquería es una de las empresas más fuertes en el sector lechero y su expansión en combinación con su oferta, está logrando ganar cuota de mercado en productos en los que no era líder, permitiendo de esta manera, enfocar solo sus esfuerzos a nivel nacional, mejorando sus procesos y cumpliendo con sus expectativas en términos de rentabilidad.

### **COLANTA**

La cooperativa sin arriesgar su estabilidad financiera encuentra mercado en Venezuela y abre las negociaciones con este país, generando nuevas expectativas de negocios bajo una nueva modalidad de pago, esto es importante entendiendo las necesidades de crear nuevos mercados para la exportación de los productos Colombianos de buena calidad a precios competitivos.

Colanta siendo una empresa solida financieramente y con un modelo de abastecimiento definido, entiende que debe iniciar negocios con nuevos mercados, en este mismo sentido permite que países desarrollados como Turquía, Indonesia y Corea del Sur quienes se muestran interesados en sus productos se contacten con ella, con el objetivo de iniciar la exportación de sus productos.

### **3.6 Estrategias Precios**

Se evidencia una tendencia en el sector a mantener precios bajos con el fin de llegar a todos los segmentos de mercado. Las empresas han identificado que tienen un mercado potencial en los estratos 1 y 2, por lo cual, han desarrollado productos que se han de fácil acceso para este segmento.

Por otra parte, se esfuerzan de mantener precios competitivos logrados a través de la eficiencia en procesos permitiendo la reducción de costos.

### **ALPINA**

Alpina desarrolló su estrategia de “productos para la mayoría”. Siempre fue una marca aspiracional para estratos uno y dos, y lo que realizó en los últimos años es entregar productos de nutrición a bajo costo, con precios entre \$500 y \$1.000 pesos. Esto ha logrado que amplíe la participación de mercado.

## **ALQUERÍA**

Alquería modifico su estrategia relacionada con sus precios, puesto que en el 2008 realizó un incremento de precios en sus productos de Leches. Así mismo, ingreso nuevas referencias (Presentaciones Pequeñas, Avenas de \$900 y Leches de \$1300). Realizó promociones exitosas (Entera y Deslactosada \$1150, Avenas y Chocoleche de \$220) y reducción de Precios (Puro Campo).

Por otra parte, el 2010 decidió no aumentar los precios obteniendo buenos resultados. En los últimos años, la empresa ha adoptado la estrategia de obtener precios competitivos y que exista una administración de inventarios compartidos bajo la idea de generar un esquema de entregas óptimo. Dependiendo de este funcionamiento se establecen los descuentos en volúmenes y escalas de precios.

## **COLANTA**

Colanta utiliza una estrategia enfocada en el precio. Se enfoca en su Alta competitividad, desarrollando bajos costos de producción, obteniendo una buena calidad de productos y capacidad de innovación de la empresa.

Lo anterior le permite maximizar las utilidades para poder reducir costos en la producción y ofrecer precios bajos.

### **3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca**

Cuando se trata de ganar presencia en la mente del consumidor se debe lograr la cercanía, todo construye marca desde los medios de comunicación como los digitales y la calle, todo contacto con el cliente genera la marca.

“La creatividad no lo es todo, hay que conocer al consumidor, definir una estrategia y desarrollarla”, dice Gustavo Alberto Lenis, presidente de Young & Rubicam. Entrar en la mente de los consumidores no es solamente dando información, hay que convencer, enamorar al consumidor, por eso es necesario innovar en las estrategias.

La necesidad de llegar a las estanterías de las tiendas y a las góndolas de los supermercados con prácticas eficientes, que permitan altos indicadores de operación desde el primer momento, lleva a que las alianzas se conviertan en una estrategia clave. Danone lo hizo así y por esto cuando entró al país buscó un socio productor y con fuerza en distribución, como

Alquería. De hecho, no se descarta que en la batalla de los yogures que viene, Alpina busque una mayor fortaleza en su distribución a través de nuevos y poderosos aliados.

Los supermercados y grandes superficies son fundamentales para el crecimiento, el cliente es el que decide si en el sitio se acepta la marca y que espacio se requiere, las alianzas no se ven únicamente en el tema de distribución, sino en el desarrollo de nuevos productos, por ejemplo, Alpina y Juan Valdes, sacaron combinaciones de bebidas de café y productos lácteos

Para el sector lácteo hace falta realizar más impacto en otros medios de comunicación que lleguen a los consumidores, por ejemplo en internet o celulares, hay que abarcar todo medio que genere recordación, no solamente la televisión o radio. Hoy se ve en los supermercados nuevos productos por ejemplo, en Alquería, donde en los stands se encuentran yogures pero en los diferentes medios de comunicación no hay información sobre este nuevo producto, diferente es Alpina que sacó al mercado una bebida gasificada “Frizz” y está informando al consumidor en diferentes medios.

### **ALPINA**

Es una empresa reconocida por su calidad, tradición, y constante innovación, su portafolio de marcas y productos la ha convertido en líder en el mercado de alimentos de Colombia, con una destacada presencia en Ecuador, Venezuela, Centroamérica y Norteamérica.

Alpina ha generado un excelente posicionamiento de su marca por sus empaques modernos y atractivos, de excelente calidad y sabor, innovadora y gracias a su publicidad se queda en la recordación de los consumidores, aunque su posicionamiento se da fuertemente en las categorías de bebidas lácteas y alimentos multifuncionales.

### **ALQUERIA**

Empieza en el 2008 con un fuerte cambio organizacional generando un cambio estratégico dividiendo en unidades de negocio, la cuales están lideradas cada una por un gerente y de un comité directivo con objetivos propios para cada región, generando así mayor compromiso para el logro de sus propósitos y el posicionamiento por región.

El posicionamiento de marca en Alquería está ligado a una estrategia de ampliación de canales de distribución y la implementación de estrategias específicas para el manejo del producto en cada canal.

Por las actividades realizadas por el área de mercado, Alquería recibe en el 2008 la nominación a 4 premios otorgados por la organización Quality Chekd: premio Zimmerman a la excelencia en mercadeo, mejor promoción, mejor comercial y mejor material POP, lo que genera posicionamiento de la marca.

Debido a la presencia que ha tenido en la Costa Caribe en el 2012 y a la penetración en el mercado de Bogotá y Cali, Alquería se posicionó en el segundo puesto, a un punto de Colanta, como la compañía de leche líquida más recordada en el país (revista Dinero 2013).

### **COLANTA**

En 2008 se ratificó como marca líder en leche líquida y en polvo, por encima de Parmalat, Alquería, Algarra y Alpina. Su posicionamiento de marca es más fuerte en la región de Antioquia.

En el 2009 recibió 21 premios en la línea de quesos en un concurso nacional de quesos en Colombia, destacando el queso crema Colanta como el líder N°1 en ventas a nivel nacional.

Colanta ha sido de recordación tradicionalmente por regiones y solo en años recientes está actuando con una cobertura nacional. En el estudio es líder en leche líquida, aunque tiene su mayor fortaleza en Medellín -con una recordación del 82%-, ha empezado a capitalizar su expansión en Pereira, Cali, Bogotá, entre otras.

Para enfrentar la competencia, Colanta ha fortalecido la calidad de sus productos para alcanzar una buena posición dentro del mercado nacional y poder llegar a los mercados internacionales, mostrando que es una marca con excelente calidad y con precios acordes al sector.

### **3.8 Estrategias Publicidad**

Las principales estrategias de publicidad utilizadas son las pautas publicitarias, la publicidad en canales de distribución como son las grandes superficies, supermercados y las tiendas de barrio, el patrocinio de eventos dirigidos a segmentos de interés y por medio de patrocinios o campañas de responsabilidad social. Adicionalmente se utilizan los canales digitales que permiten llegar a una gran cantidad de clientes.

## **ALPINA**

Alpina hace uso de la tecnología y los diferentes medios que están a su alcance para llegar a su mercado objetivo, proporcionando información, diversión, una experiencia agradable generando de esta forma un valor agregado, diferencial y haciendo de su nombre una marca.

Utiliza la estrategia de crecimiento para mercados actuales aumentando su material POP (punto de venta), pautas publicitarias, ofertas y obsequios de sus productos ya existentes y reconocidos con el fin de incrementar sus ventas y ponderadas en el mercado actual.

La publicidad de Alpina está basada en mostrar lo saludable y naturales que son sus productos, ha dado un vuelco al concepto de nutrición en Colombia basándose en tres puntos claves, lanzamiento de productos dinámicos, presencia permanente en todos los sitios donde se experimente diversión, como parques, conciertos, entre otros y patrocinar eventos como son Carrera de la mujer, jornadas por el buen trato a la infancia.

Así mismo utiliza los canales digitales Facebook, twitter, you tube con el fin de enviar información sobre alimentación y hábitos saludables.

## **ALQUERÍA**

En publicidad las estrategias de leche van dirigidas a varios segmentos, niños mostrando las ventajas como son la pasteurización, adultos respondiendo al bienestar producido por consumir leche como digestive, deslactosada con campañas de temas de responsabilidad social “regala un vaso de leche con un click”

Los comerciales cumplen con el objetivo de recordación por parte de los clientes, aunque no son tan llamativos, logran llevar el mensaje de una manera clara.

Uno de los comerciales de televisión más icónicos de Alquería se realizó en el año 2005, cuando un grupo de actores disfrazados personificaba las papilas gustativas de un consumidor a quien le pedían tomar avena de la marca al tiempo que coreaban “la avena más rica se llama Alquería”. Fue retomada ocho años después por medio de YouTube obteniendo resultados importantes con tres millones de reproducciones en este medio.

En el año 2008 las campañas publicitarias Galleta Necia y la Vaca Madriona crearon un fuerte impacto dentro de la mente del consumidor, esta última se ha convertido en la marca líder dentro del mercado de las deslactosadas.

## COLANTA

Una de las estrategias en publicidad de Colanta consistió en un comercial que ha dado bastante de que hablar hasta el punto de ser demanda por calumnia por parte de sus competidores tanto así que tuvo que cambiarlo y ahora sólo emite la frase: ‘Colanta es leche pura sin mezclas’, y sólo aparece el paquete de la empresa, sin las otras bolsas que representan a sus competidores. “La publicidad era para llamar la atención, para que la gente sepa diferenciar entre leche y una mezcla con agua o con suero” argumento el Gerente de Colanta.

En 2010 Colanta se enfocó en la Escuela de Quesos, es un sitio fiel a su marca donde se conoce todo mundo de los quesos y sus delicias, se crean contenidos especializados para los más de 10.000 usuarios registrados.

En cuanto a la promoción de la Leche entera Colanta en particular, se hizo una campaña patrocinando a los juegos suramericanos **“Una leche inigualable para atletas insuperables.”**

Colanta no invierte mucho en publicidad en los medios masivos, es conocida por su marca y eslogan “Colanta sabe más” se podría decir que se refleja su Estrategia global en reducción de costos. Maneja como estrategia de publicidad sus puntos de venta para dar a conocer sus productos.

Tiene una página bastante llamativa donde muestra temas de interés en belleza, salud, hogar y la familia, muestra su portafolio de productos.

### 3.9 Estrategias Alianzas Estrategias Mercadeo

El 90% de las estrategias están alineadas con el objetivo global de las empresas, entendiendo que las alianzas son un componente importante en la oferta de valor de los productos, refiriéndose la mayoría de las alianzas a atención oportuna y especializada para los diferentes segmentos de mercado, mejorándolos canales de distribución y comercialización.

## ALPINA

Alpina entiende que las alianzas con socios estratégicos contribuyen al crecimiento y posicionamiento de la marca en diferentes segmentos de clientes y zonas del país. Una alianzas importante se realizo en el 2008 con la empresa Nacional de Chocolates que suplió la necesidad de atención al canal institucional, cliente importante en la estrategia de Alpina, para este nuevo

modelo de atención se creó la empresa La Recetta quien se encarga de la logística como factor fundamental en la atención a grandes cadenas, restaurantes, entre otros.

Los canales tradicionales no son descuidados por Alpina, quien creó una estrategia de incentivos y colaboración con los tenderos, esta estrategia logra crear beneficios para este grupo y mantener relaciones de largo plazo.

En el 2011 la alianza con Juan Valdez principal marca de café con reconocimiento a nivel nacional e internacional, contribuyo a su estrategia de posicionamiento y reconocimiento, permitiendo llevar su nuevo productos Café Latte a todos los consumidores a través de las tiendas de Juan Valdez, este logro contribuyo en el crecimiento de las ventas al cierre de este año.

### **ALQUERÍA**

La alianza más importante para Alquería se dio en el 2007 con la participación de la multinacional Danone, que permitió una inversión en infraestructura y el lanzamiento de nuevas líneas de productos, dejando claro que era una relación de lago plazo.

En el 2012 Alquería ingresa al mercado de los arequipes tras una alianza estratégica con la empresa Antaño, con experiencia solida en el mercado de más de 10 años, buscando incrementar sus ventas combinando su experiencia y presencia a nivel nacional.

### **COLANTA**

Colanta no muestra alianzas estratégicas, pero se entiende como una alianza estratégica el asocio con los productores para garantizarse el abastecimiento de materia prima en el primer eslabón de la cadena, y su compromiso con los grupos de interés.

### **3.10 Estrategias Proceso de Producción**

Los procesos de producción se mejoran o automatizan hacia dos objetivos: disminuir los costos de producción o mejorar la calidad, la productividad o los tiempos de procesos de los productos de la empresa.

Por lo tanto el mejoramiento de los procesos en las empresas analizadas tienen diferentes enfoques, para Colanta es vital el objetivo de reducir costos pero para Alpina y Alquería es el de

generar diferenciación en sus productos, generando que sus procesos sean más óptimos y de mejor calidad.

### **ALPINA**

Con el proyecto de pulverización de los sueros generados en la producción de quesos, Alpina generó la estrategia de reducir las cargas orgánicas residuales y con ellos elaborar otros productos, utilizando esta materia prima.

Con este proyecto Alpina genera eficiencia en la producción, genera empleo y realiza una producción más limpia. Los altos costos operativos que debía asumir en el tratamiento de aguas residuales son invertidos en el procesamiento de una materia prima.

La alianza que realizó con Carvajal para el mejoramiento de sus empaques generó para Alpina una mejoramiento en sus índices de sostenibilidad, reduciendo en un 51% su huella de carbono en el año de 2011.

Para el 2014 la estrategia de Alpina en el tema de procesos de producción ya tiene una visión hacia lo económico, su objetivo es ampliar su capacidad productiva para aumentar sus ventas en el mercado interno, el fortalecimiento de su cadena logística y la expansión de sus operaciones en EEUU y esto está de la mano de una estrategia de innovación, con el ingreso de nuevos productos como “Frizz”.

### **ALQUERIA**

En 2008 se construye una nueva planta para la producción los productos de Activia y Nutriday, con una gran tecnología la cual es catalogada como la planta de mayor automatización en el país, cumple con todos los requerimientos ambientales, generando así una producción más limpia, y genera más empleo para el país.

En el 2012 con una inversión de doce mil millones de pesos Alquería inaugura la primera planta de leche Larga Vida en Antioquia, cumpliendo con su compromiso de expansión en el país, así como con sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, en especial el que corresponde a la entrega de donaciones de sus productos a través de los Bancos de Alimentos de la región: Fundación Social y Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín.

En el 2013, la adquisición de una nueva planta en Santa Marta, surgió luego que Alquería comprara los activos vinculados al negocio de la procesadora de “Lácteos La Sierra” de esta región de la Costa Caribe.

Alquería entra a la ciudad de Santa Marta principalmente en el proceso de acopio y producción de leche Larga Vida. Este nuevo paso hace parte del objetivo de Alquería de llegar a más regiones del país, con productos que garanticen una calidad de estándares internacionales, generando empleo para el país y ampliando su cobertura.

### **COLANTA**

La estrategia implementada en el 2007 de monitoreo y visualización de temperaturas generó una reducción de costos así como una mejor utilización de la maquinaria y de la producción.

A partir del 2008 con su estrategia de aumento en la producción, comenzó la construcción en San Pedro de los Milagros, única planta de queso fresco 100% automatizada y con el sistema de torres, con una capacidad de producción de 2.000 kg queso/hora. Igualmente COLANTA adquirió un moderno equipo para la producción de 300.000 lts. Diarios (en la línea de quesos hilados), generando un aumento en sus activos y pasivos, pero dando un aporte importante para la producción de quesos, producto que le ha generado a Colanta una gran participación en el mercado y oportunidad de exportación.

En el 2010 crea una planta pulverizadora en Antioquia y ha contribuido a solucionar el grave problema de los excedentes de leche que había afectado a los ganaderos por más de 40 años, con esta estrategia genera una producción más limpia, genera empleo y es más eficiente su producción.

#### **3.11 Estrategias Calidad**

La estrategia de calidad en el sector lácteo está direccionada a mejorar los eslabones de la cadena de producción empezando desde sus proveedores, con el fin de lograr mejorar la calidad de la leche y la materia prima, en la parte productiva buscando la mejora continua, brindando procesos eficientes, que logren mejorar los productos, el buen manejo de los residuos y la reducción de costos, estas estrategias han permitido a las empresas Colombianas participar en mercados internacionales.

## **ALPINA**

Las estrategias de calidad utilizadas por Alpina van directamente relacionadas a la diferenciación de sus productos, buscando brindar a sus clientes productos diferentes, innovadores y de gran calidad.

La estrategia de Alpina se centra en implementar modelos de mejoramiento continuo enfocados a trabajar en la ruta de la excelencia, metodología, análisis de capacidad y diagrama de carga, capacitación en herramientas de mejora continua y metodologías en Lean y six sigma, y reducción de impactos ambientales.

La estrategia que planteo Alpina en el año 2009 consistió en acompañamiento y capacitación a los proveedores para el mejoramiento integral de la calidad de la leche (UFC, CCS y sólidos lácteos), observando un mejoramiento año a año en la calidad higiénica de la leche comprada.

En el año 2011, Alpina recibió la Certificación de proceso para Alpina Servicios Compartidos - Administrativo y Financiero en Colombia.

Alpina ha implementado en las diferentes operaciones industriales y logísticas un sistema de gestión de inocuidad basado en la certificación HACCP, y ahora en los esquemas reconocidos por GFSI. Para esto, cuentan con un equipo multidisciplinario y especializado en la compañía que se encarga de brindar el soporte técnico y la implementación del sistema con el fin de que las plantas ejecuten las actividades de prevención, monitoreo y mejoramiento. Promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos mediante la evaluación periódica de peligros que afectan la inocuidad y aplicando las medidas de prevención, control y mitigación del riesgo.

Las diferentes plantas de Alpina tienen implementados sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente, respaldados por certificaciones como ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y BASC (Business Antismuggling Coalition). Los procesos administrativos y técnicos se desarrollan cumpliendo los estrictos requerimientos de esas normas; obviamente, a su vez ésta compañía externa ha sido acreditada por un organismo mundial (International Accreditation Fórum) para avalarlo como un ente capaz de otorgar certificaciones de este tipo.

**Tabla 69. Certificaciones obtenidas 2011 y proyectadas.**

Certificaciones obtenidas a 2011 y proyectadas						
	Sopó	Facatativá	Caloto	Chinchiná	Entrerriños	Popayán
ISO 9001	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada	2012	Certificada
ISO 14001	2012	Certificada	Certificada	2012	2013	2012
BASC	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada		
HACCP	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada	2013	Certificada
KOSHER	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada		Certificada
SELLO DE CALIDAD Leche UHT	Certificada			Certificada	2012	Certificada
ISO 22000	2014	2013	2014	2014	2012	2014

	San Gabriel	Machachi	Villa de Cura	CDR
ISO 9001	2013	Certificada	2013	2012
ISO 14001	2013	2012	2013	2012
HACCP	2013	2013	2013	

Nota. Datos obtenidos de Alpina, 2011.

## ALQUERÍA

Alquería con su estrategia de diferenciación, llega a sus clientes con productos alimenticios de calidad buscando siempre la mejora de los productos con grandes alternativas productos larga vida, saludables como es la leche deslactosada, digestive entre otras.

Alquería cuenta con un Sistema Integrado de Calidad, apalancado por programas internos que la hacen cada día más competitiva a nivel de seguridad alimentaria y en la calidad de sus productos. Por ende, los programas estratégicos de la Organización están enfocados en las Buenas Prácticas de Manufactura, en el fortalecimiento del Sistema HACCP, en el sostenimiento y mejoramiento de la Certificación ISO 9001:2008 y en el mejoramiento continuo que nos ofrece el sello Quality Chekd.

Actualmente todas las plantas de procesamiento tienen implementado el Sistema de Garantía de Inocuidad HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos de Control Críticos), de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Codex Alimentarius (FAO/OMS), el Decreto 60 de 2002 del Ministerio de Protección Social de la República de Colombia y requisitos Quality Chekd

Durante el año 2013 se aplicaron estrategias como la implantación del grupo Cazadores del sabor, definiendo los perfiles de leche, análisis de vida útil y el apoyo del equipo I&D en los proyectos. Además de la modernización del sistema de control de la documentación en la

organización por medio de un software más seguro y fácil de usar. Y la actualización de la plataforma de comunicación del call center de servicio al cliente como base para la implementación del Customer Relationship Management (CRM) Alquería.

## **COLANTA**

Colanta como estrategia para garantizar la calidad promueven el mejoramiento genético de la raza Holstein y sus cruces con Jersey, Rojo Sueco y Ayrshire, importando material genético de Finlandia, Suecia, Inglaterra, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá, entre otros; con esto se busca fertilidad, longevidad y resistencia a la mastitis. El programa de transferencia de embriones ha sido de gran utilidad para los campesinos porque han podido mejorar sus hatos con esta moderna tecnología. Para la zona tropical se inseminan las hembras cebuínas, cruzadas con la Holstein y otras razas lecheras, obteniendo mayor producción de proteína y grasa.

COLANTA brinda Asistencia Técnica Gratuita, con un Departamento Técnico conformado por médicos veterinarios, zootecnistas, agrónomos, inseminadores y técnicos agropecuarios. El Departamento de Calidad cuenta con bacteriólogos, químicos, farmacéuticos y técnicos para la inspección y análisis de muestras de sus productos a través de los mejores equipos de laboratorio con tecnología de punta que permiten garantizar la calidad de la materia prima y sus productos, fundamentada en una red única de frío que incluye 5.000 tanques, privados y comunitarios. La fortaleza que tiene COLANTA es que mantiene lo último en equipos de control de calidad.

Con el propósito de ser cada vez más competitiva en Colanta cuenta con la certificación ISO 9001:2008 otorgada por ICONTEC en leche pasteurizada (plantas Medellín, San Pedro, Planeta Rica, Funza y Armenia) Leche en polvo (plantas de San Pedro y Planeta Rica), Leche UHT (planta Funza) y Queso blanco (planta San Pedro).

Certificación Grado A bajo la norma PMO- Ordenanza de leche pasteurizada, otorgada por la FDA de los Estados Unidos para la línea de Yogurt en planta lácteos San Pedro

Certificación HACCP otorgadas por el INVIMA en leche en polvo y mantequilla en planta Planeta Rica y derivados cárnicos en San Pedro.

Entre los muchos logros de calidad con 54 reconocimientos obtenidos en el concurso nacional de quesos entre los años 2009 a 2011, Colanta fue certificada internacionalmente por la

Food and Drug Administration, FDA, lo que le permite participar en el mercado de los Estados Unidos con el Queso Blanco.

### **3.12 Estrategias Logística y Distribución**

Las estrategias en logística de distribución se han basado en los estudios para mejorar las redes de distribución, en tener una planeación adecuada para optimizar los procesos de logística y de producción logrando tener productos disponibles y en adecuar los vehículos o tener centros de abastecimiento para garantizar la calidad del producto en el traslado y almacenamiento.

#### **ALPINA**

Las estrategias que ha utilizado Alpina en cuanto a logística de distribución ha logrado que los productos lleguen a los clientes con calidad y oportunidad dándole un factor diferenciador, es importante resaltar que no obstante a que estas estrategias han permitido optimizar costos estos se ven reflejados en mantener unos precios competitivos.

Durante el año 2009 Alpina como estrategia realizó la integración del Área logística lo cual permitió mayor control sobre las rutas, horarios y optimización de carga, bajando gastos de fletes, reducción de combustible y disminución de emisiones de CO<sub>2</sub>.

Durante el 2011 se implantó la entrega de pedidos hacia las plataformas de una gran superficie con flota propia de Alpina, obteniendo beneficios como optimización del número de viajes entregados. Este proceso ha generado beneficios a lo largo de la cadena de abastecimiento: reducción del costo logístico en un 1,3%, disminución de los niveles de inventario, generación de procesos de colaboración entre Alpina y los distribuidores, y transferencia de conocimiento y mejores prácticas hacia nuestros clientes.

Como estrategia de logística diseñó el proyecto denominado “**Plan maestro logística Alpina Colombia 2019**” el objetivo fue realizar un estudio con la Consultoría Logística de Miebach Consulting Colombia sobre el diseño de la red de distribución de productos acabados, determinando un esquema de distribución óptimo, con un impacto positivo y eficiente en logística primaria, secundaria y de almacenamiento. Esto incluye:

- Optimización en la distribución de producto terminado, minimizando costos de transporte y CD bajo requerimientos del servicio.
- Aprovechamiento de los recursos e infraestructura actual de la compañía.

- Definición de nuevos requerimientos de logística.
- Estandarización de los procesos Logísticos.

Alpina Colombia cuenta con una red de distribución de productos terminados con cobertura a nivel nacional a través de una operación comercial segmentada de acuerdo con las necesidades y comportamientos de los consumidores.

### **ALQUERÍA**

La estrategia de la Alquería ha consistido en manejar canales de distribución a menor costo y a mayor Calidad utilizando sus estrategias de logística de distribución principalmente para obtener mayor cobertura en los canales de preventa y autoventa.

En el 2007 se realizó una importante adecuación a la Red de distribución para los productos Danone Alquería, así mismo la construcción de cuartos fríos y la adaptación de vehículos para preservar la calidad del producto.

En 2011 se implanto una estandarización de procesos de distribución a nivel nacional, autorización fletes en AFI, salidas al campo, uniformes a contratistas, creación y divulgación de la política de transporte y, elaboración el nuevo contrato de distribución. Se lograron ahorros importantes en distribución, gracias a trabajos de reestructuración y optimización de las rutas a nivel nacional.

Alquería como estrategia cuenta con varios cedí (comercializadoras) en el país que tienen como fin recibir y sacar la mercancía de manera eficiente, es un espacio temporal en la distribución

### **COLANTA**

Una de las estrategias usadas por la cooperativa Colanta en sus procesos logísticos es el código de barras, mediante el WMS que es un sistema que permite convertir una bodega en un centro de distribución y almacenamiento de clase mundial. El proceso comienza paletizando cada producto por lote y la estiba se marca con el código EAN 128 que especifica el número de lote, fecha de fabricación, fecha de vencimiento, cantidad, código del producto y el serial alfanumérico que es asignado por el sistema, se le da lectura a este código de barras a través de una terminal portátil que envía la información al personal de logística y les permite conocer el

inventario en tiempo real ayudando así a la planeación de la producción y la toma de decisiones. A través de otros códigos de barras que están colocados en las estanterías se le da la ubicación a los productos de acuerdo de las necesidades que tiene la empresa, la información que hay allí está consignada es bodega, calle, área, modulo, nivel, fila, columna y profundidad, por ultimo con la terminal portátil se lee el código para darle la salida al producto y ser enviado posteriormente a los puntos de venta.

### 3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento

#### ALPINA

“Estrategia Buen Vecino” Negocios inclusivos es una parte estratégica para asegurar el abastecimiento de insumos y servicios adicionales que requiere la Organización. Precisamente, uno de los enfoques del Programa Buen Vecino, dentro del marco de Responsabilidad Corporativa, es realizar negocios inclusivos atados a la cadena de valor.

Estrategia de Optimización de Niveles de Almacenamiento cambio de modelo logístico evolucionó de acuerdo con los cambios en el modelo comercial, por medio de optimizaciones en operaciones de bodega y distribución, permitiendo alcanzar los ahorros estimados.

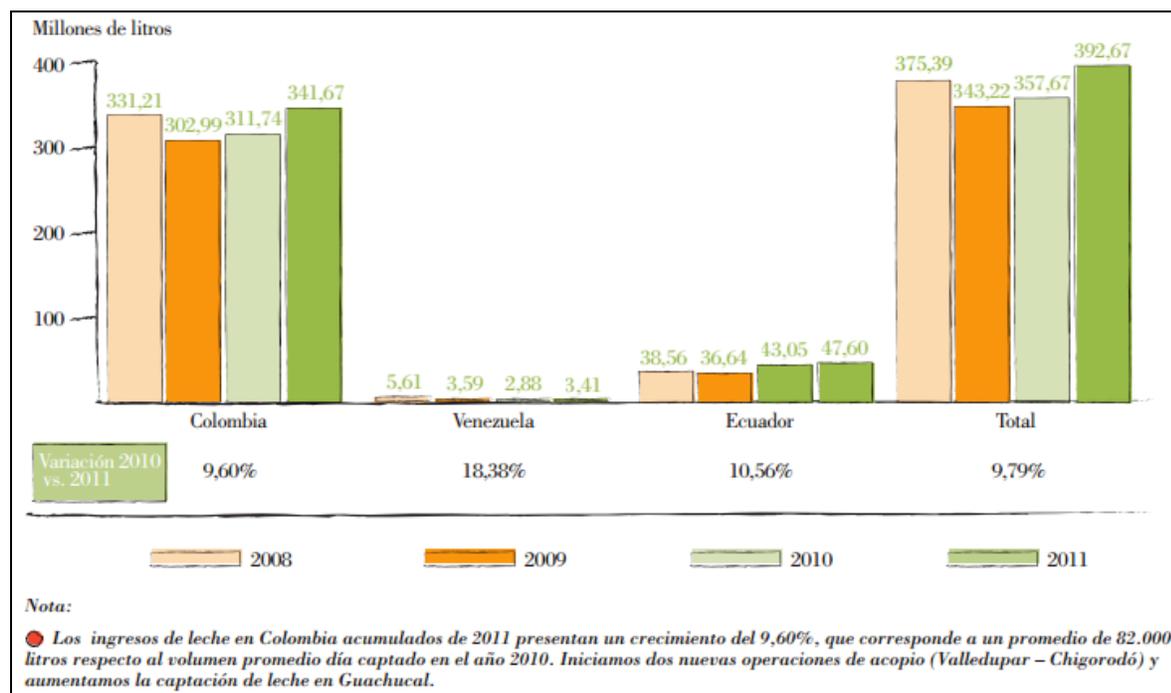


Figura 59. Abastecimiento de Leche. (Alpina,2013)

## **ALQUERÍA**

Estrategia de Optimización de Respuesta a Plantas. Minimizando la respuesta a las necesidades de leche cruda de las plantas de producción en la calidad de leche cruda, con el propósito de lograr cada vez mejores estándares composicionales, higiénicos y sanitarios en la leche que acopian, acordes con los requerimiento propios del proceso y del producto terminado.

Estrategia de Reconversión de Leche. Con relación al volumen, se implementaron programas de reconversión de leche en las plantas de producción, debido a que la disponibilidad del acopio no fue suficiente para abastecer las necesidades del mercado, que de cierta forma se vio desabastecido por las empresas productoras de leche que se vieron en el mismo problema, que fue general para toda la industria.

Durante el 2011 en Logística se implanto la metodología de planeación conjunta con el área de Producción y Fomento Ganadero para asignar los volúmenes a los diferentes puntos de demanda de una manera equilibrada.

Se creó el SIL (Servicios Integrados de Logística) que le brinda soporte a los 15 CEDIS con procesos transversales. De igual manera el SIL administra el nuevo proceso (Logistics Customer Services) con el cual se ha logrado mejorar el nivel de servicio al canal moderno.

## **COLANTA**

Entre las estrategias de Colanta se encuentra el sistema de información ERP y maneja gran información en ella se encuentra el control de inventarios. Por medio de este módulo se controlan los inventarios, las compras, ventas, distribuciones y ubicaciones físicas de cada producto que produce o distribuye la cooperativa, integrando cada una de sus bodegas para así llevar una adecuada cadena de abastecimiento.

### **3.14 Estrategias Tecnológicas**

Se puede afirmar que las empresas del sector han realizado esfuerzos importantes en la actualización y adquisición de maquinaria que permita potencializar su capacidad instalada en busca de eficiencia de sus procesos, reducción de costos operativos y lograr un aumento en sus utilidades.

Desde el 2007 al 2013 se han adecuado varias plantas con maquinaria sofisticada que generan eficiencia en el sector y mayor competencia, ya que se tiene un enfoque de innovar con nuevos productos.

### **ALPINA**

Alpina se ha caracterizado por su constante innovación en procesos y productos apoyada en sus herramientas tecnológicas. Para tal fin, ha realizado adecuaciones en sus plantas implementando maquinaria sofisticada con el fin de obtener resultados óptimos en la estandarización de calidad en la productividad y adaptación a la tendencia tecnológica del mercado.

Adicional a lo anterior, desarrolló un plan estratégico de Tecnología para establecer una plataforma única que habilite el crecimiento de la Organización soportada en contar con procesos integrados, mejor planeados, trazables y estandarizados.

Por otra parte, se ha integrado a las nuevas tecnologías ofreciendo aplicaciones a sus clientes que pueden descargar a través de dispositivos móviles y que generan un fortalecimiento de la relación.

### **ALQUERÍA**

Parte de su estrategia en tecnología se ha enfocado a mejorar sus procesos operativos y productivos, para lo cual, ha realizado adquisiciones en materia de software en sus módulos de finanzas, comercial, logístico y producción. Así mismo, implemento un software de recolección, calidad y liquidación de leche en plataforma Oracle.

Su mayor esfuerzo lo ha realizado en búsqueda de estandarizar sus procesos unificando en una sola compañía sus unidades de Negocio. Su compromiso con los clientes es ofrecer productos de la más alta calidad, prácticos e higiénicos con el mayor valor percibido del mercado.

### **COLANTA**

Colanta ha desarrollado su estrategia realizando inversión en sus plantas procesadores de leche, de igual forma le apuesta desarrollar nuevos productos e innovadores apalancándose en su infraestructura tecnológica.

Al igual que las empresas del sector busca optimizar sus procesos implementando nuevas tecnologías que le permitan reducir sus costos para obtener precios competitivos en el mercado.

### **3.15 Estrategias Talento Humano**

El recurso humano en los últimos años ha tomado gran importancia en las organizaciones debido a los cambios en los modelos de trabajo, los esfuerzos por ser la mejor empresa para trabajar y el mantener un adecuado ambiente laboral se han convertido en focos estratégicos para las organizaciones, alineándose con la estrategia global, a tal punto de destinar parte importante del presupuesto para incentivos.

#### **ALPINA**

La empresa invierte en diferentes modelos de desarrollo organizacional, con el objetivo de lograr que el talento humano se convierta en una ventaja competitiva, con la negociación del pacto colectivo incentiva los esfuerzos con su RRHH para lograr un crecimiento personal y profesional. Otra de sus estrategias es impulsar el programa “Imprende” de formación de nuevos líderes, que busca fomentar iniciativas sostenibles por medio del emprendimiento corporativo muy alienada estrategia global.

Alpina cuenta con estrategias claras a lo largo del periodo 2008 - 2014, y esto se refleja en los proyectos que ha generado como es el caso de la Universidad Alpina, que brinda la oportunidad a sus empleados de formarse en aspectos relevantes para el desarrollo de sus actividades, certificándolos en todos los programas, en el 2013 se realizaron 701 sesiones de formación contando con la presencia de 11.107 Alpinistas como son llamados los empleados de la empresa, esto represento un crecimiento cercano al 70% frente al 2012.

Para el 2014 Alpina gano el reconocimiento por el portal zonajobs.com como uno de los mejores empleadores en Colombia según encuesta realizada.

#### **ALQUERÍA**

Completamente alineado con su estrategia global la empresa Alquilería construyo los diez imperativos estratégicos que integran la cultura organizacional, gestión del conocimiento, seguimiento de sus colaboradores, sistema de bienestar y reconocimiento.

En el 2010 inicia el proyecto estratégico Línea Ética, una herramienta de comunicación confidencial a disposición de todos los trabajadores, fomentando los lazos de comunicación y confianza entre el trabajador y la empresa.

En el 2012 hace un esfuerzo por promover la salud física e integración familiar de los colaboradores, complementado con un programa de reconocimiento a colaboradores para aquellas personas que demuestran un alto desempeño en sus indicadores de productividad y un alto compromiso con los valores corporativos, a través de sus comportamientos.

Para el 2014 Alquería continua con su estrategia de beneficios para sus colaboradores, fortaleciendo los programas y creando nuevos que complementen las habilidades de cada uno, habilidades que son valoradas como activos importantes para el éxito de la compañía a largo plazo.

## **COLANTA**

La empresa inicia en el 2008 una estrategia de capacitación para socios, con el objetivo de integrar calidad en la cadena de producción y abastecimiento, mejorando las condiciones de la leche para exportación. En el 2013 continua con la estrategia de educación con el ánimo de incentivar entre sus socios una nueva visión de la industria láctea, en alianza con el Sena la cooperativa inicia un programa de formación titulada o certificada. Lo anterior alineado con su estrategia global creación de valor, mejores precios y alta calidad.

### **3.16 Estrategias Relacionamiento agremiaciones**

Completamente alineado con las estrategias de cada empresa, este es un tema de interés general que cada vez cobra más importancia, ya que no solo los grupos alrededor de la empresa son los beneficiados, la empresa genera estrategias de interés común que le garantizan la disponibilidad de recursos y relaciones de largo plazo.

## **ALPINA**

En el 2009 Alpina inicia con una conciencia clara para la creación de diferentes modelos de involucramiento y comunicación con sus grupos de interés, volviéndose una de las principales estrategias de Alpina para garantizar un operación eficiente. Los incentivos y la sostenibilidad de todos los que rodean la empresa también son un objetivo que se tiene en cuenta, ya que con la

segmentación de sus grupos identifica sus necesidades y atiende de forma oportuna sus solicitudes, mostrando una imagen más cercana sin olvidar la importancia de sus líneas de productos.

En el 2011 la Línea Ética fue uno de los principales proyectos que desarrollo alpina para comunicarse con sus grupos de interés, ya que permanentemente se realizan campañas de sensibilización sobre aspectos éticos que deban reforzarse, como por ejemplo (conflicto de interés, incumplimiento de leyes, regulaciones y políticas). En consecuencia con la estrategia que se venía desarrollando en el 2011, se crea una página que busca integrar toda la información ordenadamente, y donde además fuese el mismo usuario quien eligiera cuál es su perfil entre los 11 grupos objetivos, el sitio integraría a su vez vínculos a redes sociales, un look and feel que evidenciara la categoría del mercado a la que Alpina pertenece, contenidos segmentados (clusterización de la información), catálogo de productos y el ambiente corporativo que Alpina deseaba comunicar. Siendo en el 2013 cuando se inicia un proyecto de iniciativas basadas en la información recogida por los canales de comunicación, con el objetivo de mejorar cada día las relaciones.

## **ALQUERÍA**

Sus programas se enfocan de diferentes frentes desde toda la cadena de valor, las estrategias involucran acompañamiento a ganaderos, foros de trabajo, desarrollo social, entre otros. Esto ha llevado a Alquería a distinguirse con la certificación Responsabilidad Social Empresarial BRITCHAM LAZOS 2013 a Mejor Programa de Gestión Grupos de Interés o Comunidades, alineándose con su objetivo global.

La búsqueda de nuevas ideas ha llevado a Alquería a iniciar foros de trabajo con sus grupos de interés, con el fin desarrollar una búsqueda proactiva para la ejecución de nuevos proyectos.

En el análisis constante de oportunidades de mejora para la sociedad, Alquería establece ejes de acción dentro de su estrategia que contribuyen al desarrollo de sus colaboradores, clientes y consumidores.

## **COLANTA**

Inicio en el 2007 una estrategia de estímulo a los campesinos productores de leche, debido a la baja oferta que se estaba presentando y aumento hasta 20 veces los precios a pagar, con esto demuestra su posición sólida y de ventaja frente a la competencia, ya que puede brindar excelentes incentivos a sus proveedores para contar con la materia prima necesaria para la producción.

Colanta es una de las empresas más cercanas con sus grupos de interés quienes son sus mismos socios, su constante generación de valor se traduce en ganancias y garantía de crecimiento para todos. La empresa genera confianza a todos los grupos que se relacionan con ella, en razón de que sus objetivos sociales se rigen por los principios de transparencia, claridad y autonomía, que garantiza su existencia, el manejo íntegro, ético, coordinado y estructurado, el respeto hacia los grupos de interés, su alta vocación por la responsabilidad social y el cumplimiento de sus objetivos sociales, con eficiencia y solidez financiera.

En el 2013 cumpliendo el sueño de desarrollar instrumento que le permitiera identificar y fidelizar a sus 135.000 asociados, se cerró la alianza con Cooperativa de Ahorro y Crédito AyC, donde contarán con un medio de pago que les permitirá abrir cuenta de ahorros, obtener créditos, hacer retiros y transacciones intercooperativas, con unos costos significativamente menores a los que ofrece el sistema bancario tradicional.

### **3.17 Fichas Técnicas Principales Competidores**

La siguiente ficha técnica resume las identidad, tamaño y estrategias de Alpina, Colanta y Alquería .

Tabla 70. Ficha técnica principales competidores. Identidad.

RAZÓN SOCIAL	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	COOPERATIVA LECHERA ANTIOQUEÑA COLANTA LTDA	ALQUERIA
<b>IDENTIDAD</b>			
LOGO			
DOMICILIO PRINCIPAL	Domicilio principal en Sopó, y las oficinas administrativas ubicadas en Bogotá, en la carrera 63 No. 14-97	Cr64 C 72-160 Medellín, Colombia	cil 18 N° 69 75 Bogotá
TIPO DE SOCIEDAD	Sociedad Anónima	Limitada	Sociedad Anónima
PROPIEDAD	Max Bazinger y Walter Goggel	10 mil campesinos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, Viejo Caldas, Atlántico y Nariño.	Enrique Cavalier Gaviria
ANTIGÜEDAD	1945	1964	1958

Nota: Elaborada por los autores.

Tabla 71. Ficha técnica principales competidores. Tamaño.

RAZÓN SOCIAL	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	COOPERATIVA LECHERA ANTIOQUEÑA COLANTA LTDA	ALQUERIA
<b>TAMAÑO</b>			
PARTICIPACIÓN DE MK	7%	37%	24,5%
TENDENCIA P.M EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS (CRECE/DECRECE)	Crece	Crece	Crece
NO. DE TRABAJADORES	6,197	4500 trabajadores que son asociados de la cooperativa (Colanta oficial Facebook, 2014)	1.900
VALOR DE ACTIVOS	\$1.212.250.000.000 (Revista Dinero, 2014)	\$597.319.000.000 (Revista Dinero, 2014)	\$291.889.000.000 (Revista Dinero, 2014)
VOL DE FACTURACIÓN (2013)	\$1.635.592.000.000 (Revista Dinero, 2014)	\$1.810.645.000.000 (Revista Dinero, 2014)	\$654.411.000.000 (Revista Dinero, 2014)
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	12,000-14000 Toneladas	En un día, Colanta recibe más de dos millones de litros de leche, el 33% de la producción nacional. Se la entregan nueve mil asociados de los departamentos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, Viejo Caldas, Atlántico y Nariño. De ellos, solo unos cincuenta tienen capacidad para producir más de mil litros diarios, 4.950 son medianos que entregan entre cien y 999 litros diarios, y cuatro mil más son pequeños campesinos que producen entre uno y 99 litros diarios. (Elmundo.com, 2014)	300 MILLONES DE LITROS AL AÑO

Nota: Elaborada por los autores.

Tabla 72. Ficha técnica principales competidores. Estrategias financieras.

RAZÓN SOCIAL	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	COOPERATIVA LECHERA ANTIOQUEÑA COLANTA LTDA	ALQUERIA
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>			
<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>	Estrategia financiera de liquidez financiera x emisión de bonos. Estrategia ahorro de costos (excelencia operacional). Estrategia subasta de lote en mercado de valores colombiano (recursos utilizados para sustitución de créditos bancarios) Estrategia de liquidez solida (certifica la calificadora fitch). Estrategia de emisión de bonos (sustituir deuda de la empresa). Estrategias política rentabilización del portafolio Estrategia eficiente de control de costos y gastos	Estrategia de ventas a Venezuela Estrategia de ventas con el TLCs EEUU Estrategias de crecimiento de ingresos Estrategia de crecimiento de Exportaciones	Estrategia de emisión de bonos. Estrategias inversión y capacidad financiera con IFC. Estrategia de participación accionaria. Estrategia de compra de acciones empresas estratégicas. INVERSIÓN DE US\$17,7 MILLONES EN LA MODERNIZACIÓN DE SUS FABRICAS EN TRES AÑOS
<b>MÉTODOS DE FINANCIACIÓN</b>	Bonos Ordinarios	Los productores son dueños de la cooperativa y además poseen integración vertical.	El 31 de agosto de 2009 se firmó un acuerdo en el cual la IFC autorizó créditos de largo plazo por USD 8 millones, con la posibilidad de adicionar USD 7 millones para un proyecto específico en el corto plazo. También dentro de este paquete, la IFC se convirtió en accionista minoritario con una inversión de USD 5 millones en acciones preferenciales, aportando además de capacidad financiera, su asesoría técnica y la posibilidad de apalancar el futuro crecimiento de la compañía. Entrada con acciones preferenciales IFC (Internacional Finance Corporation) por un monto de USD 5 Millones. - Se realizó la compra de acciones minoritaria de procesadora San Martín en Medellín
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<p>(ALPINA, 2009)</p>	Colanta recibe aproximadamente 2 millones de litros día, a través de la cadena de frío más grande de Colombia. Allí se transporta a nuestras diferentes plantas de proceso, cerrando el círculo cooperativo de: producción, transporte, industrialización y mercadeo; asegurando la compra de la totalidad de producción a los asociados de Colanta. (Revistaalimentos.com, 2011)	Se inició un proyecto para la implementación del costeo por procesos y la apertura del detalle de los componentes del costo en las compañías de Alquería, Comercializadora y Envases Plásticos, tarea en la cual se avanzó y actualmente el desarrollo se encuentra en pruebas, por lo que quedo pendiente de concluir en el 2014. Se implementaron los costos para las nuevas compañías de la Familia Alquería logrando entregar el costo de acuerdo a las necesidades de cada una de las mismas. Optimización y mejora de la capacidad de equipos y procesos productivos logrando reducción de costos operativos.

Nota: Elaborada por los autores.

Tabla 73. Ficha técnica principales competidores. Estrategias de producción.

RAZÓN SOCIAL	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	COOPERATIVA LECHERA ANTIOQUEÑA COLANTA LTDA	ALQUERIA
<b>ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>NUMERO DE PLANTAS DE PROD.</b>	10 Plantas	3	4
<b>UBICACIÓN DE LAS PLANTAS</b>	Colombia (6), Ecuador (2), Venezuela (1) y Estados Unidos (1).	1. En Funza, Cundinamarca, la más moderna planta de leche larga vida U.H.T 2. Las plantas pulverizadoras de leche y suero de leche, ubicadas en los municipios de San Pedro y Planeta Rica. 3. En la moderna y completa Planta de San Pedro de los Milagros al Norte de Antioquia, se fabrican los derivados lácteos. (Blog Colanta, 2012)	Cajicá, Palmira, Medellín y Santa Marta. En el 2008 se inauguró en Cajicá la planta del grupo DANONE ALQUERIA considerada la más moderna en producción de yogurt en el país
<b>CENTROS DE DISTRIBUCIÓN</b>	Colombia (12), Ecuador (4), Venezuela (1), Estados Unidos (1).	*red única de frío que incluye 5.000 tanques. *Grades superficies. *Tiendas propias. *Pequeñas y medianas tiendas	Para el caso del transporte de recolección de leche y el transporte primario, en el 2013 optimizaron el transporte de leche cruda al tener el proceso dentro del área de Logística. Para el caso de transporte primario (incluyendo intercompañías) mejoraron los indicadores y se logró un ahorro frente al presupuesto. En transporte secundario (T2) en el 2013 consolidaron el nuevo sistema de pago a contratistas, donde se desvinculó el precio de venta de los productos Alquería del valor del flete variable a pagar. De igual forma iniciaron el proceso de estandarización de % de flete fijo y % de flete variable, ya que no tenían una política unificada a nivel compañía para este manejo.

Nota: Elaborada por los autores.

Tabla 74. Ficha técnica principales competidores. Estrategia de mercadeo.

RAZÓN SOCIAL	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	COOPERATIVA LECHERA ANTIOQUEÑA COLANTA LTDA	ALQUERIA
<b>ESTRATEGIAS DE MERCADEO</b>			
<b>LINEAS DE PRODUCTO</b>	Durante los últimos años, la empresa se ha esforzado en desarrollar una diversa gama de productos bajo el segmento de lácteos. En la actualidad ALPINA comercializa productos en seis categorías: 1. Bebidas Lácteas: Compuesto principalmente por las diversas presentaciones de Yogurt. 2. Leche 3. Postres 4. Quesos 5. Jugos 6. Compotas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Leches pasteurizadas</li> <li>* Leches UHT</li> <li>* Leches en polvo</li> <li>* Cremas y mantequillas</li> <li>* Bebidas lácteas</li> <li>* Línea Light</li> <li>* Refrescos</li> <li>* Dulces</li> <li>* Infantil</li> <li>* Quesos frescos</li> <li>* Quesos entables</li> <li>* Quesos hilados</li> <li>* Quesos madurados</li> <li>* Carnes frías</li> <li>* Vinos MONTEFRÍO®</li> <li>* Granos COLANTA®</li> <li>* Mascotas</li> </ul>	Innovación de productos en los últimos años (2013: Leche selecta) Portafolio 1. Líneas de Bienestar: Leches deslataadas, digestive, descremada, semidescremada 2. Línea de Nutrición: Leche Entera, Selecta, Puro Campo 3. Línea de Indulgencia: Crema de leche, Crema Chantilly, Arequipe de Antaño, Obleas de Antaño, Alfajores de Antaño 4. Línea de Snacking: Chocoleche, Avena Alquería, Jugo Tangelo
<b>MARCA</b>	ALPINA COLOMBIA S.A es propietaria de las marcas que utiliza. En la actualidad se encuentran vigentes seis (6) contratos de uso de marca, en virtud de los cuales ALPINA COLOMBIA S.A. permite a las siguientes sociedades la utilización de sus marcas; contrato con ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A., con ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS C.A., con ALPINA PERÚ SAC, ALPINA FOODS LLC. ALPINA CAUCA ZONA FRANCA SAS Y con el FONDO DE EMPLEADOS DE VIVIENDA Y AHORRO ALPINA S.A.-FEVAL LTDA Algunas de las marcas más importantes registradas por ALPINA COLOMBIA S.A. son las siguientes: ALPIN, CAMPESINO ALPINA, ALPINA, DEFENSIS, ALPINA (DISEÑO BABY FOOD) FINESSE, ALPINA AREQUIPITO FRUVITAL, ALPINA MOZARELLA, KUMIS ALPINA, ALPINA VITALIS, LA CABAÑA, ALPINETTE, REGENERIS, ALPINITO SABANA, BABYGURT, YOGURT ALPINA, BOGGY, YOGO YOGO, BONYURT, YOX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Montefrio carnes. *Montefrio vinos *Benecol.</li> <li>*Fibra digesty. *Madres Gestantes y lactantes. *Slighth. *Frigocolanta. *Gelatina Twist. *Crema de Leche UHT. *Tampico. *línea infantil. *Kipe. *Agrocolanta. *Yogurt y cereal Súper Boom. *CANES *Pulpi</li> </ul>	Desde 1998 con el lanzamiento del nuevo producto Larga Vida, se produjo una expansión en las ventas y demostró el trabajo en innovación de marca y calidad, la cual ha caracterizado a la empresa hasta el día de hoy
<b>POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>	Fortaleza de la marca ALPINA en el mercado: La más influyente entre los colombianos, en el sector lechero, según el Índice de Influencia realizado por la firma Babel Group, entidad que determinó esta marca como una de	Colanta la mas vendida y recordada en Colombia (Top of Mind 2013) . Es importante resaltar que siempre posicionan la marca COLANTA en todos sus líneas de producto. Bajo el slogan Sabe mas.	La segunda marca con mayor recordación en Colombia (Top of Mind 2013) .
<b>CALIDAD DE PRODUCTOS</b>	En 2012 y por quinto año consecutivo, obtienen el galardón como la empresa con los productos de mejor calidad, según una encuesta de Datexco para la versión anual de los premios Élite Empresarial del diario Portafolio. Así mismo un estudio de Havas Media seleccionó a Alpina como una de las 10 marcas que más aportan al bienestar de los colombianos y ayudan a mejorar su calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Certificación de Fincas Leche Grado A- PMO (Pasteurizada Mil Ordinance). *ISO 14001 en Gestión ambiental, OSHAS 18001 en Seguridad y Salud Ocupacional, y HACCP en Inocuidad Alimentaria.*Certificación ISO 9001: 2008. * INVIMA otorgó a la Planta de Derivados Cárnicos de San Pedro la certificación en Inocuidad Alimentaria conocida como HACCP* Para garantizar la calidad promueven el mejoramiento genético de la raza Holstein y sus cruces con Jersey, Rojo Sueco y Ayrshire, importando material genético de Finlandia, Suecia, Inglaterra, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá. *En los laboratorios de control de calidad analizan la higiene y las características fisicoquímicas de la leche cruda: UFC (Unidades Formadoras de Colonia), grasa, proteína, células somáticas, inhibidores, acidez y temperatura.</li> </ul>	Desde el 2011 se empieza a trabajar en el sistema SQF (Safe Quality Food), encaminado a fortalecer todos los programas de inocuidad de los diferentes productos. Se dio continuidad al sistema de Calidad ISO 9001:2008 en la UNS
<b>ATRIBUTOS DESTACABLES</b>	Imagen de la empresa, imagen de los productos, envase, calidad y precio.	* La empresa ha sido la primera en Colombia en establecer una cadena nacional de frío con más de 5.000 tanques de acero inoxidable para enfriamiento en fincas, los que inicialmente importábamos de Canadá, Estados Unidos y Europa. Por lo que el sistema de bonificaciones de Colanta valora y paga el escaso contenido de Unidades Formadoras de Bacterias U.F.C.; el escaso contenido de Células Somáticas C.S.; la baja temperatura que controla la proliferación de bacterias y los sólidos como proteína y grasa, elementos fundamentales para la competitividad nacional e internacional en lácteos. *Integración Vertical.	Ser una pequeña empresa familiar líder en la producción de leche larga vida y estar entre las número 10 en alimentos en Colombia.
<b>NIVEL DE PRECIOS</b>	De acuerdo con el proceso de Planeación Estratégica para la visión del 2016, se concretaron iniciativas a desarrollar a lo largo de toda la cadena de valor, entre las cuales se generaron la iniciativa de Mantener una estrategia de precios que permitan la accesibilidad de todo el portafolio a la mayoría de los consumidores.	Todos depende del precio de la leche, la cual ha tenido una tendencia a la baja.	Estrategias de aumento en la penetración de hogares en los segmentos de nutrición y Bienestar, para poder mantener el precio. Cuando el mercado presenta una gran cantidad de oferta debido al sobre inventario generado por las empresas procesadoras y a los bajos precios del mercado, Alquería ha realizado grandes esfuerzos para lograr manejar esta situación.

<p><b>CANAL DE DISTRIBUCIÓN</b></p>	<p>A través de los años, Alpina ha logrado consolidar un robusto sistema de distribución de cadena de frío en todo el país. El posicionamiento de las marcas manejadas por la empresa y las ventajas competitivas provistas por su sistema de distribución ha logrado que Alpina mantenga el liderazgo absoluto en bebidas lácteas, compotas y postres lácteos, los cuales en conjunto explican más del 50% de los ingresos de la empresa. Por su parte, el segmento de leches ha presentado férreas presiones competitivas, determinadas por un mercado relativamente atomizado y regional en el cual no hay grandes oportunidades para diferenciación de producto. La participación de Alpina ha fluctuado ligeramente dependiendo de las migraciones de productos que realicen los consumidores de acuerdo al ciclo de la economía. ALPINA COLOMBIA S.A gestiona seis canales de distribución: a) Tradicional: Orientado a la atención de cliente con tipologías de detallistas tales como graneros, almacenes de víveres Panaderías, Cafeterías y tiendas de barrio, atendidos directamente por la Compañía bajo el modelo de preventa mediante su fuerza de Ventas y Distribución. b) Distribuidores: Distribuidores autorizados por la compañía quienes poseen la responsabilidad de atender bajo parámetros establecidos de servicio y en un territorio geográfico determinado, a clientes que posee en su mayoría, tipología detallistas, tales como, tiendas, graneros, cafeterías y panaderías. c) Autoventa: Orientado a la atención de cliente con tipologías de detallistas tales como graneros, almacenes</p>	<p>Puntos propios de ventas (Mercacolanta), grandes y pequeñas superficies.</p>	<p>En el 2012 se realizan cambios estructurales y se crea la Dirección de Logística y Distribución Nacional y se consolida el Área de planeación. Compra de herramienta Advanced Planning para optimizar la cadena de abastecimiento</p>
<p><b>COBERTURA DE MERCADO</b></p>	<p>Históricamente la empresa ha realizado esfuerzos en promover la venta de sus productos de valor agregado, específicamente bebidas lácteas, cónsono con la estrategia de consolidar el posicionamiento de sus productos como alto valor percibido. Sin embargo, durante los últimos años Alpina también ha implementado una estrategia de productos para la mayoría, con el objeto de contar con un portafolio de productos destinados a los segmentos de la población de menores ingresos. Dicha estrategia le ha permitido una mayor resiliencia de los volúmenes de venta en las fases decrecientes del ciclo económico en Colombia.</p>	<p>La totalidad del mercado nacional, a nivel internacional exporta a Venezuela, Estados Unidos, Canadá, Guatemala, República Dominicana, Bangladesh, Camerún, Taiwán, Ecuador, Bolivia, Venezuela, Curazao y San Martín.</p>	<p>El 2013 fue un año de grandes retos para el desarrollo de Alquería, tanto en el mercado como internamente con la nueva estructura de los negocios de Nutrición, Bienestar, Indulgencia y Snacking. Los negocios lograron consolidarse y trabajar más de la mano de la dirección de Operaciones.</p>
<p><b>MERCADO META PRIMARIO</b></p>	<p>Distribuidores autorizados por la compañía quienes poseen la responsabilidad de atender bajo parámetros establecidos de servicio y en un territorio geográfico determinado, a clientes que posee en su mayoría, tipología detallistas, tales como, tiendas, graneros, cafeterías y panaderías</p>	<p>Leche: Pasteurizada, UTH y en polvo.</p>	<p>En 2013 se resaltaron los buenos resultados en los negocios tanto de Nutrición como de Bienestar (leches), los cuales lograron entre los dos la mayor participación en el mercado en la historia llegando al 16,0% en litros y 17,6% en valor al final del año, diferencia sobre el 2012 donde lograron 14,5% en promedio.</p>
<p><b>CLIENTES PRINCIPALES</b></p>	<p>A Septiembre de 2012 ALPINA COLOMBIA S.A. atendía 226,053 clientes a nivel nacional distribuidos de la siguiente manera en sus canales de distribución: Distribuidores 85%, Tradicional 10%, Auto Venta 2%, Minimercados 1%, Institucional 2%.</p>	<p>Colanta es sin duda la empresa lechera más reconocida y querida por los colombianos. Los dueños de Colanta son más de 10 mil campesinos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, Viejo Caldas, Atlántico y Nariño y más de 4.5000 trabajadores asociados que permiten que los productos elaborados sean comercializados por todo el país. Después de Argentina y Uruguay, Colombia ocupa el tercer lugar de los países más exportadores de Latinoamérica, siendo Colanta el principal exportador de productos lácteos. A nivel internacional, esta empresa distribuye parte de sus productos hacia Estados Unidos, Guatemala, Carazo, Venezuela y San Martín.</p>	<p>Supermercados, Superettes e Institucional. A nivel de la categoría, la mezcla de canales se mantiene, con uno tradicional que representa una porción importante de las ventas (84.5%) y que crece +2.6 puntos en volumen, unos supermercados que pesan el 10.5% y que cambian su tendencia para crecer un 6.7% y unos superettes que pesan el 5.2% y crecen un 10.8%. A nivel interno, el canal tradicional ya representa un 68% de las ventas creciendo 5.4% en volumen, gracias a un crecimiento en distribución numérica pasando del 27% al 32%. Los supermercados detienen su caída y crecen 4.6% pesando un 20%. Los superettes crecen el 7% en volumen, principalmente por el crecimiento en nuestra profundidad de portafolio.</p>
<p><b>INVERSIÓN PUBLICITARIA</b></p>	<p>Los gastos operacionales a septiembre fueron COP\$320,278 millones (sin depreciaciones ni amortizaciones), equivalentes al 30.6% de las ventas netas. Este monto corresponde en una importante proporción (25% COP 79,725) a la inversión en publicidad que la compañía realiza con el fin de soportar el lanzamiento de nuevos productos, y mantener su posicionamiento y liderazgo en las diferentes categorías.</p>	<p>Patrocina equipos deportivos (Deportivo Medellín, Liga antioqueña de fútbol, liga de natación de Antioquia), Mercolanta, material POP coleccionable, copa frescolanta, Escuela de quesos, original soccer, emisora radio mas.</p>	<p>La compañía realiza inversión en publicidad para soportar el lanzamiento de nuevos productos y empaques de los mismo. Por ejemplo la inversión de mas de 6.000 millones de pesos en el lanzamiento de un nuevo empaque para leche. (Portafolio, 2014)</p>
<p><b>MEDIOS UTILIZADOS</b></p>	<p>Invierte grandes recursos en medios de publicidad masiva como lo son la televisión, radio y medios impresos-</p>	<p>Redes sociales (Facebook, Youtube y Twitter), pagina web y canales nacionales, BTL y ATL.</p>	<p>Redes sociales (Facebook y Twitter), pagina web y canales nacionales, BTL y ATL.</p>
<p><b>PARTICIPACIÓN DE VENTAS INTERNACIONALES</b></p>	<p>ALPINA COLOMBIA S.A exporta a más de 14 países entre ellos Venezuela, Ecuador, Perú, Estados Unidos y varias islas del Caribe. Los productos exportados a estos países son aquellos de mayor valor agregado y con vida útil mayor dentro de los perecederos. Aunque la Compañía cuenta con mercados de exportación, su foco estratégico está en Colombia que actualmente representa el 99% de las ventas en volumen (toneladas) y el 99% de las ventas en valor. En Septiembre de 2012, inició operaciones la planta de Alpina Foods en el estado de Nueva York, la cual tiene una capacidad instalada de 4.000 toneladas de yogurt por mes. La inversión de capital en la planta y en el inicio de operaciones de esta empresa ha sido financiada por Alpina a través de préstamos con entidades relacionadas. Al cierre de junio de 2013, Alpina acumula cuentas por cobrar por este concepto de unos 90.000 millones de pesos.</p>	<p>En 2003 Colanta exportó 132 millones de litros de leche por USD \$32 millones de dólares; en 2007, en su mayoría por la reevaluación del peso colombiano y la escasez mundial de leche, las exportaciones se vieron reducidas a USD \$3.5 millones.</p> <p>COLANTA exporta Queso, Arequipe, Smoothies, Superboom, Leche en polvo, Leche UHT hacia Venezuela, Estados Unidos, Guatemala, Curazao y San Martín. Ventas totales de quesos en Colombia de 42.642.000 kilos, 54.5% de participación del mercado en quesos untables, 48.2% en quesos frescos y el Queso Crema COLANTA es el número 1 en ventas a nivel nacional (Blog Colanta, 2012)</p>	<p>Capacidad para exportar 300 millones de dólares al año</p>

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 75. Ficha técnica principales competidores. Estrategias de producto.**

RAZÓN SOCIAL	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	COOPERATIVA LECHERA ANTIOQUEÑA COLANTA LTDA	ALQUERIA
ESTRATEGIAS PRODUCTO			
<b>INNOVACIÓN DE PRODUCTOS</b>	Desarrollo de nuevos productos para la base de la pirámide, Productos por ocasiones de consumo, Ciclos de vida del consumidor, Estudios del consumidor, Alianzas estratégicas.	*Expertos europeos confirman que los alimentos Benecol® con su ingrediente exclusivo: el éster de estanol vegetal, son seguros y eficaces para reducir el colesterol y evitar las enfermedades del corazón. *Fibra bio digest Yogur entero con dulce con prebióticos activos y fibra prebiótica soluble natural, que ayuda a normalizar las funciones digestivas, regenerar la flora intestinal y disminuir el crecimiento de bacterias causantes de las infecciones del colon (intestino grueso). *Nueva leche en polvo entera enriquecida con vitaminas y minerales para madres gestantes y lactantes.	Alquería presentó un revolucionario empaque para las bolsas de leche, la Practijarra donde la compañía trae al país este diseño único en empaques dentro de la categoría de leche. Alquería, es pionera en Colombia en utilizar este empaque de leche en bolsa y después de China, entre otros países, es la primera en América en tener esta tecnología para leche larga vida. Las características que hacen que este empaque sea único son: se sostiene solo gracias a su base; no es necesario utilizar tijeras para abrirla ya que cuenta con un pre corte. A su vez, tiene un clip que permite cerrarlo y tiene una práctica manija para servir fácilmente. La Practijarra es la evolución del empaque de la leche. Sus ventajas para el consumidor se centran en que esta es una bolsa de leche que no requiere de jarra, por lo que se genera un mejor uso y comodidad a la hora de servir la leche. Para el ingreso de esta nueva innovación, hubo un trabajo de más de dos años, donde los equipos de investigación de mercadeo y producción de la compañía hicieron diferentes evaluaciones para llegar a este resultado de la Practijarra.
<b>ATRACCIÓN DE TALENTO</b>	Alpina en el 2012 se ubico en el sexto lugar de las mejores empresas en Colombia para trabajar.  En el informe de sostenibilidad Alpina tiene dentro de sus principales objetivos construir un mejor lugar para trabajar, para lograr este objetivo Alpina ha desarrollado iniciativas como: 1. Plan corporativo de cultura y clima corporativo. 2. Estrategia de convocatorias internas y movilidad o traslados. 3. Diversidad reconocido las capacidades y experiencia de nada alpinista.  Alpina cuenta con 6.197 empleados en Colombia y sus filiales y 1.164 Ganaderos proveedores de leche.	No posee canales de comunicación en donde busquen atraer nuevos talentos en su pagina web y redes sociales. Es importante resaltar que una de las forma de retener su talento la realiza por medio de volver a sus empleados asociados de la compañía.	No se observan canales de comunicación diferentes a los de su página web, en donde se registran las ofertas laborales para las diferentes áreas y sedes a nivel nacional.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Alpina 7 desafíos para lograr la sostenibilidad: Dialogo, Valor Económico, Alpinistas, Medio Ambiente, Nutrición, Negocios sostenibles, Valor social.	Se realiza por medio de su estrategia de integración vertical.	Plan de eficiencia KEA ahorro de agua, optimización del consumo de agua potable dentro de las plantas. _Obras en las plantas destinadas a la reducción de ruido ambiental generado en la planta
<b>PRINCIPALES FORTALEZAS</b>	Reconocimiento de Marca. Diversidad de productos. Productos innovadores. Inversión en nuevas tecnologías e investigación. Sistemas de producción y distribución.	Colanta recibe aproximadamente 2 millones de litros día, a través de la cadena de frío más grande de Colombia. Allí se transporta a nuestras diferentes plantas de proceso, cerrando el círculo cooperativo de: producción, transporte, industrialización y mercadeo; asegurando la compra de la totalidad de producción a los asociados de Colanta.	*Participación. La Alquería S.A se ha consolidado como la mayor productora de leche larga vida en el país, manteniendo desde el comienzo su liderazgo y la preferencia de los consumidores por sus productos. * Infraestructura. Alquería está soportada por una infraestructura tecnológica única en el país. *Alianza estratégica Danone Alquería
<b>PRINCIPALES DEBILIDADES</b>	Competencia a nivel internacional. Introducción de productos nuevos por el TLC. Hábitos de consumo de la población hacia bebidas carbonatadas. Falta de participación y reconocimiento de la marca a nivel internacional.	*Baja tecnificación de sus productores. *Bajo poder de negociación de los clientes. *Estructura organizacional piramidal con un único máximo líder. *Poca inversión en publicidad y desarrollo de productos.	Presencia internacional, reconocimiento de marca. Introducción de productos de mercado externo. Bajo poder de negociación de los clientes.

Nota: Elaborada por los autores.

A continuación se dan a conocer las estrategias Alpina, Alquería desde el año 2007 al 2014, cada una de estas clasificadas por medio de la metodología del semáforo, en donde:

- El color verde indica si es una estrategia acorde al objetivo organizacional.
- El color Amarrillo indica que es una estrategia que no aporta directamente al objetivo organizacional.
- El color rojo indica que es una estrategia no alineada con el objetivo organizacional.

La metodología anterior es aplicada teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- La estrategia u objetivo organizacional de Alpina es Diferenciación.

- La estrategia u objetivo organización de Alquería es Diferenciación mas penetración de mercados.
- La estrategia u objetivo organización de Colanta es liderazgo en costos.

**Tabla 76. Estrategias Financieras 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA	>ESTRATEGIA DE FUSION EMPRESARIAL (En 2007 Alpina Productos Alimenticios se fusionó con las sociedades Los Alpes S.A., Alpicel S.A., Copacking Colombiana S.A. (Copaacol) y Pasiflora Colombiana S.A. (Passicol), operación que fue perfeccionada jurídicamente en 2008)	>ESTRATEGIA DE INSCRIPCIÓN DE BONOS ORDINARIOS	> ESTRATEGIA FINANCIERA DE LIQUIDEZ FINANCIERA X EMISIÓN DE BONOS	>ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ SOLIDA (A junio de 2010, ALPINA presentó niveles de caja y valores líquidos por \$48.586 millones, de los cuales \$45.184 millones eran recursos líquidos y \$3.402 millones inversiones corrientes. En opinión de Fitch la posición de liquidez de la compañía es sólida y se ha mantenido, considerando que sus obligaciones financieras corrientes ascienden a \$66.985 millones)
			>ESTRATEGIA AHORRO DE COSTOS (Migramos nuestro marco estratégico a un sistema con cuatro ejes: sostenibilidad, innovación, excelencia operacional, y enfoque en el cliente y el consumidor)	
			>ESTRATEGIA SUBASTA DE LOTE EN MERCADO DE VALORES COLOMBIANO ( RECURSOS UTILIZADOS PARA SUSTITUCION DE CRÉDITOS BANCARIOS)	
ALQUERIA				>ESTRATEGIA DE FUSION EMPRESARIAL (Fusión de las sociedades Andina y Rikalac en Febrero 1 de 2010, logrando así la consolidación de la presencia de Alquería en el país. Dicha fusión además de llevar un mensaje de unión de la familia Alquería bajo una misma sombrilla, reporta beneficios en términos de mejoramiento de procesos y unificación de políticas y procedimientos)
			>ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería redujo su participación accionaria en Danone Alquería S.A. del pasando del 38,99% al 9,99% al cierre de 2009)	>ESTRATEGIAS INVERSIÓN Y CAPACIDAD FINANCIERA (lquería dio un paso importante en su consolidación, fusionando Productos Naturales de la Sabana S.A., Andina S.A. y Rikalac S.A. y firmando contratos con la IFC (International Finance Corporation), los cuales traerán no solo créditos a largo plazo, sino patrimonio bajo la figura de acciones preferenciales y cooperación permanente de esta institución en mejoramiento y apoyo al crecimiento de nuestra compañía).

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 77. Estrategias Financieras 2011-2013**

EMPRESA	2011	2012	2013
ALPINA	>ESTRATEGIA DE EMISIÓN DE BONOS (En el año 2011 llevo a cabo una exitosa emisión de bonos para sustituir la deuda de la empresa, que hoy día representa disponibilidad de recursos financieros para seguir operando en su estrategia global.)		> ESTRATEGIAS POLITICA RENTABILIZACIÓN DEL PORTAFOLIO (la Compañía alcanzó un EBITDA de \$165.342 millones con un incremento del 11.1% frente a 2012, resultado de una política de optimización de procesos y rentabilización del portafolio, junto con un eficiente control de costos y gastos)
ALQUERIA	>ESTRATEGIA DE COMPRA DE ACCIONES (Alquería compró el 49% de procesadora San Martín de Medellín. La semana pasada también compró unas instalaciones de producción de leche en Santa Marta, las cuales planea tener listas en el segundo semestre del año para conquistar el mercado de la Costa Caribe)		
		>ESTRATEGIA FUSIÓN EMPRESARIAL (El representante legal de Alquería informa que la Junta Directiva de la compañía aprobó un compromiso de fusión por absorción con la sociedad Productos Naturales de Antioquia S.A.S., mediante esta operación Productos Naturales de Antioquia S.A.S. se disolverá sin liquidarse y será absorbida por Productos Naturales de Sabana S.A. Actualmente, Productos Naturales de la Sabana S.A. es titular del 100% de las acciones de las acciones en circulación de Productos Naturales de Antioquia S.A.S.)	
COLANTA		>ESTRATEGIA DE VENTAS A VENEZUELA (Jenaro Pérez Gutiérrez, gerente de la cooperativa, no ocultaba su satisfacción pues en un nuevo acuerdo entre los dos países, Colanta venderá en los próximos días 8.000 toneladas de leche en polvo a Venezuela.)	>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE INGRESOS (Nuestros ingresos totales ascendieron a 1,82 billones de pesos, un crecimiento del 7,96 por ciento frente a los 1,68 billones de pesos logrados en 2012. A la fecha, los activos de Colanta totalizan 597.319 millones de pesos.)
		>ESTRATEGIA DE VENTAS CON EL TLC EEUU (desde el pasado 15 de junio, cuando entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, la cooperativa viene aumentando las exportaciones de queso a Estados Unidos en un 30 por ciento)	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 78. Estrategias Responsabilidad Social 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA		>ESTRATEGIA APOYO EN EDUCACION PREESCOLAR (constituye uno de los componentes del proyecto de responsabilidad social de la compañía, a través del cual la empresa ofrece el 25% de sus cupos en el Gimnasio Campestre Alpina para niños de bajos recursos, víctimas de maltrato, de otras situaciones de violencia y de descomposición familiar.	>ESTRATEGIA DE APOYO NUTRICIONAL INFANTIL (El Programa de Apoyo Nutricional a Fundaciones, dirigido a población infantil, benefició a un total de 133 niños y niñas de población vulnerable con algunos casos críticos por presentar enfermedades terminales como el cáncer o ser portadores del virus del SIDA.	>ESTRATEGIA DE LINEA ETICA (Durante 2010 realizamos 20 campañas de sensibilización a través de todos los medios de comunicación de la Compañía, en las cuales se reforzó el objetivo general de la Línea Ética, así como algunas de las situaciones que se deben reportar o consultar, como lo son conflictos de interés e incumplimiento de leyes y regulaciones)
ALQUERIA				>ALQUERIA COMO EMPRESA FAMILIAR Y SOCIALMENTE RESPONSABLE (en 2010 Alquería creó la Fundación Caveller Lozano dedicada a colaborar con Programas de Desarrollo Social de interés nacional y local que busquen el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población
COLANTA			>ESTRATEGIAS SOCIALES DE DONACION DE LECHE EN MEDELLIN (Gerente de la Cooperativa, explicó que la donación, hace parte de la tradición de Colanta de regalar, en épocas de abundancia como la actual, parte de la producción y recordó que en años anteriores, se llegó a repartir más de un millón de litros del lácteo en sectores donde el consumo, por las condiciones económicas de la población, es reducido)	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 79. Estrategias Responsabilidad Social 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	>ESTRATEGIA DE ALIMENTAR SALUDABLEMENTE (En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente)		>ESTRATEGIA NUTRICIÓN INFANTIL (El primero de junio pasado, la empresa Alquería inició una campaña con el fin de disminuir los índices de desnutrición crónica en el país. Por esta razón se unió a la celebración del Día Mundial de la Leche, como lo ha hecho en los últimos años, con la donación de 1 millón de vasos, cada uno de 200 ml, a la niñez colombiana.)	>SEGÚN EXPERTOS, ALPINA TIENE EL MEJOR SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COLOMBIA (El Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad, en alianza con Cifras & Conceptos, realizaron la Primera encuesta de Percepción sobre responsabilidad social en Colombia. Según este informe, Alpina fue calificada por los expertos en responsabilidad social del país como la empresa con el mejor sistema de gestión de la RS en Colombia)
ALQUERIA	> BANCO DE ALIMENTOS Y JORNADAS DE AYUDA DE EMPLEADOS (En 2011 Alquería, alineada con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en busca de trabajar en la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, se convirtió en una de las empresas fundadoras de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia –ABACO– de la mano del Grupo Nacional de Chocolates y la Fundación Éxito. ABACO reúne a 24 Bancos de Alimentos a nivel nacional. Durante 2011 algunos de los colaboradores de Alquería asistieron al Banco Arquidiocesano de Alimentos para entregar tiempo y talento, llevando a cabo actividades de voluntariado y acompañando los procesos de los bancos)			> ESTRATEGIA ALQUERIA REGALA 10 VASOS DE LECHE A NIÑOS NECESITADOS (Estrategia en doble vía por redes sociales, por cada respuesta al #AlimentaCompartiendo Alquería regala leche)
COLANTA	>ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA SUS SOCIOS (En pro de trabajar por la competitividad de las fincas ganaderas del país, la compañía Colanta lidera actividades de asistencia técnica, donde se asesoraron y acompañaron a los productores lácteos.)	>ESTRATEGIAS DE TIPO SOCIAL (El gerente general de la empresa Colanta, apoyó a la escuadra que estará en el torneo sub-20. El antioqueño estuvo acompañado por Luis Fernando Zaluga, jefe de planta en Armenia, y aseguró que uno de sus grandes objetivos es dar impulso a iniciativas de tipo social)		

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 80. Estrategias Productos 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA	>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Enfocar su portafolio hacia alimentos funcionales y de salud y nutrición y, según anunció a mediados de este año, en el corto plazo tiene programados 17 lanzamientos de nuevos productos)	>ESTRATEGIA INNOVACION EN PRODUCTOS (El Instituto Alpina para reforzar y garantizar nuestra capacidad de innovación. A través del desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, fortaleceremos la renovación de los productos)	>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE 49 NUEVOS PRODUCTOS (En 2009 lanzamos un total de 49 productos, y dentro de ellos una parte importante en funcionales, como el Regeneris Fibraplus. Hubo actividad de lanzamientos en todas las categorías de la Compañía, con muy buena	>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (En Alpina la innovación es una constante. Por esa razón, durante el último año realizamos varios lanzamientos clave, todos de la mejor calidad y con la más alta composición nutricional MILKINO, ALPINETTE VASO, BON YURT BLACK, OTROS)
ALQUERIA		> ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Llegada al mercado colombiano dos de los productos del Grupo Danone, se trata de los yogures NutriDay y Activia, este último el más vendido en el mundo y que en Colombia serán lanzados en asociación con la firma local Alquería.)	>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (El 2009 fue un año de retos importantes para el sector debido a la gran cantidad de leche ofertada en el mercado. Sin embargo, Alquería mantuvo su participación de mercado en un 26,1% de leche UHT teniendo un excelente año en el canal tradicional y Superettes. Un factor importante para la consecución de estos resultados fueron los nuevos productos lanzados en el transcurso del año que dinamizaron el mercado: Fortikids, leche especializada para niños; Tangelo, citrus punch desarrollado por Alquería; leche deslactosada digestiva con probióticos, y crema de leche light)	> ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alquería lanzó al mercado Alquería Digestive, la primera leche con probióticos, experta en digestión, que estimula el crecimiento de la flora intestinal favoreciendo el mantenimiento de una buena salud y de un sistema digestivo saludable)
COLANTA		> ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (En el 2008 se lanzó al mercado Gelatina Twist, Crema de Leche UHT y Tampico Light en su línea de jugos.	>ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE TRES NUEVOS PRODUCTOS FUNCIONALES (Benecol, Fibra Digesty, Nueva leche en polvo entera enriquecida con vitaminas y minerales para madres gestantes y lactantes)	
			>ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO E INNOVACION (Colanta, un jugador importante del sector lácteo del país, decidió aumentar su apuesta por el mercado con el lanzamiento de productos con valor agregado e innovación y acaba de consolidar una inversión cercana a los \$30.000 millones para la ampliación de su planta de yogures)	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 81. Estrategias Productos 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alpina lanza una nueva alternativa de alimentación saludable y con gran calidad: las compotas de vegetales como ahuyama, zanahoria y espinaca, son 100% naturales, listas para consumir y con un alto valor nutricional)	> ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alpinit es una bebida con Jugo de naranja al alcance de todas las familias. Este nuevo lanzamiento refleja la calidad y confianza que la Compañía transmite a sus consumidores a través de un jugo económico marca Alpina)	>ESTRATEGIA LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS (Yogurt Griego, La empresa de productos lácteos lanzó la versión colombiana de uno de los productos de mayor crecimiento en Estados Unidos. Se producirá en la Planta de Entrerrios, en Antioquia)	> ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alpina presenta al consumidor Fruité, un producto innovador que mezcla lo bueno del jugo de fruta y lo nutritivo de la leche descremada)
	>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EEUU (nuestro portafolio de productos en Estados Unidos, queremos seguir llevando a los consumidores hispanos productos tradicionales de sus países, los cuales valoran mucho y generan gran cercanía. Igualmente, vamos a seguir conquistando a los consumidores norteamericanos con productos diseñados a su medida.)	>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS ( lanzamiento de Yogurt Light Alpina, producto endulzado con sucralosa, bajo en calorías, 0% grasa y 0% colesterol)		> ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alpina se la juega con los primeros jugos con gas. Con la marca Frizz, la empresa buscará ganar adeptos entre los consumidores que prefieren las gaseosas, que aportan el 70% de las ventas en el mercado de bebidas no alcohólicas del país.)
ALQUERIA		>ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Colanta lanzó el primer queso madurado en Colombia en el marco de la feria Expocollanta 2012)	> ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alquería lanza leche 'premium', con una inversión de 1,2 millones de dólares y dos años de investigación y desarrollo, la firma Alquería anuncia ayer la entrada al mercado de una leche 'premium' larga vida en botella.)	> ESTRATEGIA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (Alquería hace el lanzamiento de su nuevo empaque la Practijera, Con el ánimo de brindar una alimentación saludable y productos con la más alta calidad, esta compañía procesadora láctea presenta al público consumidor su nueva tecnología en empaques de leche.)
COLANTA		>ESTRATEGIA DESARROLLO DE NUEVO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA EEUU (Con el fin de llegar al gusto de los consumidores estadounidenses, la cooperativa Colanta lanzará al mercado un yogurt 'cucharaable'. )	>ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS (la Cooperativa Lechera de Antioquia, más conocida como Colanta, decidió apostar a la diversificación de sus productos y muestra de ello es la importancia que le ha dado al negocio de la carne.)	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 82. Estrategias Canales de Distribución 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA	> ESTRATEGIA LANZAMIENTO NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN (AUTOVENTA). Desde el 1 de diciembre de 2007, año en el que Alpina inició su estrategia de ventas a través del modelo de autoventa, la Compañía ha visto los beneficios de ampliar la cobertura numérica a través de la inclusión de nuevas rutas de distribución, logrando un impacto positivo en cuanto a la frecuencia de venta, el bajo costo de inversión y la rentabilidad del negocio.		>ESTRATEGIA CANAL TRADICIONAL ( implementando diferentes estrategias con base en el estudio antropológico que realizamos en 2008 y en los paneles que les hacemos mes a mes para escucharlos y buscar ideas nuevas que les ayuden en su crecimiento como aliados y a mantener vigentes los procesos de innovación.	>ESTRATEGIA PROYECTO AUTOPISTA (El Proyecto Autopista permitió la contratación de cerca de 74 operadores de punto de venta a nivel nacional por el nuevo modelo de atención a minimercados)
			>ESTRATEGIA CANAL MODERNO (Poniendo nuestro conocimiento empírico de la categoría al servicio de los clientes realizamos un proceso de segmentación basado en el árbol de decisión de los compradores y apoyado en piezas de visibilidad para facilitar la acción de compra, mediante la agrupación de los productos por segmentos de manera innovadora)	
ALQUERIA		>ESTRATEGIA AMPLIACION DE COBERTURA (El buen manejo de la cadena mixta le permitió a Alquería ampliar el nivel de cobertura a nivel nacional con 450 rutas de distribución y un total de 50.621 clientes directos en Bogotá y más de 31.986 clientes en las unidades de Antioquia, Valle del Cauca, Santander y otras regiones para el 2008)	>ESTRATEGIA DE OPERACIONES NUEVAS EN VILLAVICENCIO Y MICROALIADOS EN EL UNS (El crecimiento en número de clientes a nivel nacional ayudó al crecimiento significativo del canal. Operaciones nuevas como la de Villavicencio y el desarrollo de los microaliados en la Unidad de Negocio de la Sabana, son las innovaciones o nuevas operaciones que contribuyeron en gran medida a este crecimiento)	
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 83. Estrategias Canales de Distribución 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	>ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE SERVICIO ESPECIALIZADO (El año 2011, en Colombia, se caracterizó por la consolidación de nuestro modelo de servicio especializado para nuestros clientes Pareto y nuestros minimercados, enmarcado en la evolución de las diferentes tipologías de clientes que nos obligaba a repensar la forma como debíamos llegar con nuestra oferta de valor).	>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN CON TIENDA EN EL AEROPUERTO EL DORADO (Alpina abrió las puertas de su nuevo punto de venta directo en la capital colombiana, ubicado en el tercer piso del ala internacional del nuevo terminal aéreo)		>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN CON TIENDAS EN EL BARRIO LA COLINA EN BOGOTÁ ( nuevo Alpina Market en el barrio Colina Campestre en Bogotá, ajo el modelo de operación de Retail, con el cual Alpina busca materializar nuevas experiencias de consumo de nuestros productos, aquí la calidad, frescura y variedad, se mezclan con nuestra filosofía de marca de alimentación saludable)
ALQUERIA				
COLANTA				>ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN NUEVOS PUNTOS DE VENTA EN BOGOTÁ (para 2014 tenemos planes de abrir más almacenes de Colanta en Bogotá, donde ya tenemos dos puntos de venta)

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 84. Estrategias Mercado 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA			>ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN A NUEVAS REGIONES (En Ecuador vivimos el gran reto de la integración de las marcas Kiosko y Alpina – una fusión de dos compañías. Hoy somos líderes regionales en Ecuador. Otro proyecto importante es nuestra expansión a Estados Unidos. Creamos la Unidad de Negocios e identificamos una estrategia interesante para crecer en este mercado. Estamos trabajando en dos líneas que llamamos Alpina Latina y Alpina USA)	>ESTRATEGIA DE MERCADO EN EEUU (En abril de 2010 se entregó la operación de Estados Unidos a Alpina Foods con el objetivo de desarrollar productos y empezar el proceso de expansión.)
ALQUERIA				
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 85. Estrategias Mercado 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	> ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN GLOBAL (Desde el primer semestre del año 2011, Alpina ha venido trabajando en el análisis del cambio de tendencia en el consumo masivo, preparándose la compañía con esfuerzos de ser mucho más competitivos)		>ESTRATEGIA AMPLIACIÓN DE PRESENCIA EN EEUU (se centra en la ampliación de su presencia y penetración en el mercado norteamericano con la construcción de una planta propia y avanzar en el proceso de renovación y tecnología como principales retos).	
	>ESTRATEGIA INTERNACIONAL Y ESTANDARIZACIÓN GLOBAL (Crecimiento de exportaciones y la apertura de sucursales internacionales a incrementado la línea de producción, inversión y mas productividad)			
ALQUERIA	>ESTRATEGIA DE MERCADO LOCAL (Alqueria se concentra en el mercado local. La idea es repetir en otras ciudades lo que hacemos en Bogotá. Extenderse a otras regiones del país es un desarrollo muy importante que iniciamos hace varios años y hoy ya tenemos una presencia importante en la Costa Caribe, en Antioquia, Bucaramanga y Cali. Creo que tenemos nuestras manos llenas atendiendo estos mercados.)		>ESTRATEGIA EN LA COSTA (Alqueria inaugura planta para atender mercado de la costa, la compañía Alqueria inaugura hoy en Santa Marta una planta de lácteos que le permitirá fortalecer su presencia en la costa.)	
COLANTA			>ESTRATEGIA DE NUEVO MERCADO EN VENEZUELA (Colanta encuentra mercado en el profundo desabastecimiento que vive el vecino país, cuando cuatro años atrás el cierre de fronteras ordenado por el gobierno chavista fue responsable del descenso de sus ventas al exterior)	>ESTRATEGIA NUEVOS MERCADOS EN TURQUÍA, COREA DEL SUR E INDONESIA (Así lo revela Carlos González González, director de la División Operativa de Colanta, quien precisa que las recientes ruedas de negocio realizadas por Proexport Colombia en diversos países, han permitido contactar empresas en Turquía e Indonesia, interesadas en los lácteos que produce la cooperativa)

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 86. Estrategias Precios 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA				
ALQUERIA		>ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE PRECIO EN LECHEs (se cumplieron los objetivos de ventas gracias a los incrementos de precios realizados en Leches, ingreso de nuevas referencias (Presentaciones Pequeñas, Avenas 900 y Leches de 1300), salida de referencias (Marcas Regionales), realización de promociones exitosas (Entera y Deslactosada 1150, Avenas y Chocoleche de 220) y reducción de Precios (Puro Campo)		>ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO DE PRECIOS (Por tanto no haber aumentado precios, aumentamos la utilidad operativa en un 7.2% y mantuvimos el margen EBITDA como porcentaje, incrementándolo en términos absolutos en un 5,4%)
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 87. Estrategias Precios 2011-2012**

EMPRESA	2011	2012
ALPINA		-ESTRATEGIA DE BAJOS PRECIOS Y FORTALECIMIENTO DE SU MODELO PRODUCTIVO (La compañía sabe que el mercado colombiano es grande y que si bien el ingreso per cápita ha mejorado con un mayor acceso a los productos, la clave no está en una oferta basada en precios altos)
		-ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN PRECIOS (Reducción de precios impulsa crecimiento de Alpina en el segundo trimestre de 2012, las ventas de Alpina Productos Alimenticios llegaron a \$388.870 millones, un crecimiento de 14,9%, con respecto al mismo período de 2011.)
ALQUERIA		
COLANTA	>ESTRATEGIA DE PRECIOS BASADOS EN COSTOS (La libre competencia genera incentivos para que las empresas obtengan una ventaja competitiva sobre otras mediante la reducción de costos y la superioridad técnica. Esto resulta en un aumento de la eficiencia de las empresas para producir, un incremento de la calidad del producto que se ofrece y una disminución de los precios que permite que una mayor cantidad de consumidores tenga acceso al mercado)	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 88. Estrategias Posicionamiento de Marca 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA			>RECONOCIMIENTO ALTA CALIDAD (Primer lugar como la empresa con los productos de más alta calidad (de un total de 1.100 empresas). Top 10 de la categoría de la empresa con la mejor estrategia de mercadeo.	
ALQUERIA		> ALQUERIA NOMINADA A 4 PREMIOS (otorgados por la organización Quality Checkd: premio Zimmerman a la excelencia en mercadeo, mejor promoción, mejor comercial y mejor material POP)		> CALIFICACIÓN TENDENCIA ESTABLE CALIFICADORA FITCH RATINGS (Alquería obtuvo calificación tendencia estable de la calificadora Fitch Ratings (AA), con esta tendencia y la mejora en los indicadores financieros que representa la entrada de la IFC se espera que la compañía en el corto plazo pueda aumentar su rating)
	>POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ALQUERIA EN MERCADOS REGIONALES Y CON UNA FUERTE COMPETENCIA, COMO SON ANTIOQUIA Y EL OCCIDENTE COLOMBIANO, TAMBIEN INICIO UN CAMBIO CULTURAL Y FUERTE PRESENCIA EN EL ORIENTE COLOMBIANO SANTANDERES, POSICIONANDO LA UNIDAD DE NEGOCIOS.	>ALQUERIA CONSOLIDO SU MARCA (Durante el 2008 Alquería consolidó su imagen como la marca con mayor reconocimiento dentro del contexto de leches. Prueba de ello, es la medición realizada por la agencia GFK Merc, que determinó que en la ciudad de Bogotá, Alquería es la primera marca que evocan los consumidores; en Medellín es la segunda marca y en la Costa la cuarta; con un 57% un 58% de conocimiento espontáneo por parte del público, respectivamente. )		
COLANTA		>LOGRO POSICIONAMIENTO DE LINEAS ESTRATEGICAS (En el 2008 Colanta posicionó con más fuerza la línea de yogures, Kumis, Superboom; la Avena; la línea infantil con el Kipe y leches saborizadas, entre otros.)	>PREMIOS EN LINEA DE QUESOS EN EL CONCURSO NACIONAL DE QUESOS DE COLOMBIA (obtuvo 21 medallas. COLANTA es el primer productor de quesos de Colombia con un 36% de participación del mercado. En la categoría de quesos frescos participa con el 48%, mientras que el segundo participante apenas tuvo el 4%. En los quesos untables la participación de COLANTA es de 55%, y 30% para el segundo participante, posicionando el Queso Crema COLANTA como el líder #1 en ventas a nivel nacional)	>CERTIFICACIÓN FDA "GRADO A" (En noviembre de 2010, la FDA Foods and Drugs Administration organismo de control y vigilancia de alimentos y medicamentos de Estados Unidos, certificado con "Grado A" la planta de lácteos de Colanta y su laboratorio de análisis de calidad de la leche, así como varias fincas de productores asociados).

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 89. Estrategias Posicionamiento de Marca 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	> RECONOCIMIENTO DE DIFERENTES MEDIOS E INSTITUCIONES DE COLOMBIA PARA ALPINA, COMO LA EMPRESA MAS GRANDE Y EXITOSA DEL PAIS. (La Revista Semana clasificó a Alpina entre las 50 empresas más grandes y exitosas de Colombia, en todos los sectores. La empresa ocupa el puesto 46).		> RECONOCIMIENTO ALPINA GREEK POR SER UN PRODUCTO DE ALTA CALIDAD (Durante el 2013 Alpina Greek fue reconocido por la Revista Fitness Magazine y clubdarwin.net, por ser un producto de alta calidad, innovación, excelente sabor y de gran aporte a la salud de los consumidores)	> ALPINA ES RECONOCIDA COMO UNA MARCA CONFIABLE E INFLUYENTE PARA LOS COLOMBIANOS (El estudio de índice de influencia Babel, desarrollado por la empresa consultora que tiene el mismo nombre, fue aplicado a 1.000 personas en las cinco principales ciudades del país y demostró cuáles son las marcas y personajes que influirán en el comportamiento y toma de decisiones de los consumidores colombianos durante el 2014)
ALQUERIA			> ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO (Con la campaña Alimenta Compartiendo, la marca de lácteos Alqueria busca posicionar su marca como una de las más responsables y seriamente comprometidas con la nutrición infantil en Colombia. Su tarea le ha reportado dividendos y en el último año ha escalado 17 puntos en recordación de marca)	
COLANTA			> COLANTA LA MAS VENDIDA Y RECORDADA EN COLOMBIA (Casi medio siglo después, Colanta, con su tradicional eslogan "Sabe Más", procesa 2'500.000 litros de leche en sus plantas de Medellín, Planeta Rica, Armenia, San Pedro de Los Milagros, Santa Rosa de Osos, Yamatá, Páez, Boyacá, Frontina y Fuzca, sumado a la venta de carne fresca y embutidos. Su portafolio incluye además concentrados para animales, agua, vinos y copas de cristal importadas de Eslovaquia)	> CERTIFICACIÓN DE PLANTA EN MEDELLIN DE COLANTA PARA EXPORTACIONES A MEXICO

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 90. Estrategias Publicidad 2008-2010**

EMPRESA	2008	2009	2010
ALPINA			> ESTRATEGIA DE AUMENTO MATERIAL POP (Alpina utiliza esta estrategia aumentando su material POP, pautas publicitarias, ofertas y obsequios de sus productos ya existentes y reconocidos con el fin de incrementar sus ventas y ponderadas en el mercado actual.)
ALQUERIA	> ESTRATEGIA MERCADEO DE LECHE DESLACTOSADA (La efectividad y buenos resultados de las actividades realizadas por el área de Mercadeo, como el lanzamiento de la campaña Leche Deslactosada Alqueria Vaca Madrina Hada, Alqueria ha posicionado sus productos y marcas)	> ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CLARA Y ASERTIVA (Según estudios de "MB" nuestro nivel de top of mind se encuentra en el 35% en el segmento de las leches siendo el más alto alcanzado por nosotros y la marca con el TOM más alto del país como consecuencia de una estrategia clara y una comunicación asertiva y claro entendimiento de nuestro consumidor)	
COLANTA			> estrategia de publicidad (En 2010, Colanta renovo toda su imagen digital enfocados siempre en la "Escuela de Quesos": <a href="http://escueladequesos.com">escueladequesos.com</a> es un sitio fiel a su marca, un lugar donde se conoce todo el mundo del queso y sus delicias: curiosidades, productos, recetario, consejos y novedades de la marca; además de su personalidad en redes sociales: Facebook, Twitter y Youtube.)

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 91. Estrategias Publicidad 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	> UTILIZACIÓN DE CANALES DIGITALES PARA ENTREGA DE INFORMACIÓN (En nuestros canales digitales ( <a href="http://www.alpina.com.co">www.alpina.com.co</a> , <a href="http://www.facebook.com/alpina">www.facebook.com/alpina</a> , Twitter: @Alpina_Alpina y @ChefEncantes, <a href="http://www.youtube.com/user/AlpinaSA">www.youtube.com/user/AlpinaSA</a> , Mailing, SMS) tenemos el compromiso de entregar a los usuarios información sobre alimentación y hábitos de vida saludables)			
ALQUERIA			> ESTRATEGIA DE INTERACCIÓN CON EL PÚBLICO PAPIAS GUSTATIVAS (en 2013, ocho años después, cuando la marca decidió retomar este racional de campaña al considerar que era un recurso muy potente de amplia recordación entre los consumidores, pero se decidió que en esta ocasión el canal de difusión fuera YouTube)	> ESTRATEGIA PUBLICIDAD CON SENTIDO SOCIAL (A través de twitter la compañía alqueria desarrolla actividades sociales que apoyan a los niños necesitados)
COLANTA		> ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD COMPARATIVA (Queso Colanta y su publicidad comparativa Cada vez más las marcas se atreven a hacer comparaciones directas con sus competidores como una forma de reposicionarlos. En este caso, el queso Colanta capitaliza el resultado del IV Concurso Nacional de Quesos para validar la calidad de su producto frente a marcas tradicionales y firmemente posicionadas.)	> ESTRATEGIAS INVERSIÓN PUBLICITARIA PARA DIVULGAR VENTAJAS EN PRODUCTOS (Colanta defiende la publicidad de sus lácteos "puros y sin mezcla". Colanta insiste en que la publicidad que presenta su producto como el único puro y sin mezclas del mercado colombiano ni es mentira ni es engañosa)	> ESTRATEGIA DE CONCURSOS MAMA GANA (Concurso Colanta. Aprovecha esta increíble promoción que Colanta. Donde tendrás la oportunidad de ganar ancha de productos para Mamá.)

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 92. Estrategias Promoción Ventas 2007-2019**

EMPRESA	2007	2008	2009
ALPINA			
ALQUERIA		>ESTRATEGIA DE PROMOCION MEGA	
		>ESTRATEGIA DE BINGO PARA TENDEROS	
		>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN CREMA DE LECHE ALQUERIA DÍA DE LAS MADRES	
COLANTA			

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 93. Estrategias Promoción Ventas 2012-2014**

ALPINA			>ESTRATEGIA Yogo Cracks de Yogo Yogo ( Reine 3 empaques de cualquiera de las presentaciones de Yogo Yogo, reclama un yogo crack en las tiendas autorizadas, Lánzalo y haz jugadas de fantasía)
ALQUERIA		> ESTRATEGIA MERCATEO MAQUINA DE EXCUSAS LECHE DESLACTOSADA (Con su campaña Máquina de excusas, Alquería y Rep/Grey le dieron un nuevo aire a la monótona categoría de leche deslactosada. Con un poderoso insight y una ejecución sorprendente y divertida, convirtieron una máquina de excusas en una máquina de efectividad)	>ESTRATEGIA DE POMOCION MAQUINA DE LAS EXCUSAS DE REP/GREY PARA ALQUERIA (Con su campaña Máquina de excusas, Alquería y Rep/Grey le dieron un nuevo aire a la monótona categoría de leche deslactosada. Con un poderoso insight y una ejecución sorprendente y divertida, convirtieron una máquina de excusas en una máquina de efectividad)
COLANTA			

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 94. Estrategias Alianzas Mercado 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA		>ESTRATEGIA DE ALIANZA CON NACIONAL DE CHOCOLATES PARA VENDER AL CANAL INSTITUCIONAL (Nacional de Chocolates y Alpina anunciaron hoy la conformación de una alianza comercial para atender el mercado institucional de alimentos en Colombia. La fórmula para la unión fue la de conformar la sociedad La Recetta, que tendrá cobertura nacional y será proveedor para restaurantes, cadenas, hospitales, clubes y otros establecimientos donde las personas consumen fuera del hogar)	>ALIANZAS CON TENDEROS DE INCENTIVOS Y COLABORACION (Hemos implementado programas de incentivo que nos permiten colaborar de manera permanente con los tenderos como aliados estratégicos. De esta forma, podemos brindarles apoyo que les genera beneficios en el largo plazo a ellos, a sus familias, a nuestros consumidores y, por supuesto, a nosotros)	
			>ALIANZA ESTRATEGICA LA RECETTA (Nuestro modelo de atención del canal institucional, se consolidó en 2009 como el operador de Food Service líder en el país, no sólo por ofrecer el portafolio de productos más completo y de mejor calidad, sino también por generar un mayor número de empleos directos)	
ALQUERIA	> ESTRATEGIA ALIANZA DANONE (Los 20 millones de dólares de inversión conjunta de la multinacional francesa Danone y la colombiana Alquería, para el montaje de una planta de yogurt y bebidas lácteas en Cajicá (Cundinamarca), no solo es el primer paso de una inversión de más largo alcance, que superará los 100 millones de dólares en 10 años, sino la base para una alianza estratégica de largo plazo.)			
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 95. Estrategias Alianzas Mercado 2011-2012**

EMPRESA	2011	2012
ALPINA	>ESTRATEGIA DE ALIANZA ALPINA JUAN VALDEZ (Café latte Juan Valdez y Alpina Estas dos marcas alistan el lanzamiento de una importante alianza, se trata de vender este tipo de café en las tiendas y supermercados en una presentación de botella para facilitar la compra. El objetivo es contribuir para aumentar el consumo de esta bebida en el país.)	
ALQUERIA		>ESTRATEGIA ALIANZA ANTAÑO (Alquería venderá ataquipe tras una alianza estratégica. Un socio estratégico de negocios como Antaño, una empresa con una experiencia sólida de más de 10 años en el mercado)
COLANTA		

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 96. Estrategias Procesos de Producción 2007-2014**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA	>ESTRATEGIA DE INVERSION EN PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN (A partir del año 2007, la empresa colombiana Alpina ha mostrado resultados arrolladores gracias a una excelente incorporación y ejecución de estrategia global enmarcada en la inversión en productividad e inversión en innovación con el fin de obtener satisfacción en el	>ESTRATEGIA DE MODELO UNIFICADO DE OPERACIÓN (Fortalecer las operaciones en Colombia, Venezuela y Ecuador, bajo un modelo unificado de operación. Así mismo, continuar la consolidación del liderazgo.)	>ESTRATEGIA NUEVOS EMPAQUES LAMINADOS (cambios en las especificaciones de los empaques laminados, lo cual generó una disminución en el calibre del material y un menor consumo de éste estimado en 93.000kg)	>ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA IMPACTA EN EL AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (Ampliar nuestras capacidades, a través de la puesta en marcha de las operaciones en la planta de Entreríos, cumpliendo así con el objetivo estratégico de descentralización)
ALQUERIA		>ESTRATEGIA CON NUEVA PLANTA DANONE (Para producción de Activia y Nutriday. La planta de Danone es de las de mayor automatización del país, su construcción tomó un año y cumple con todos los requerimientos ambientales para una producción limpia. Así mismo, la entrada en operación de esta planta de producción de yogures generará un impacto en la economía del país y la región, con la generación de más de 400 empleos entre directos e indirectos en los próximos años.)	>ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN Y COMPETITIVIDAD (Durante los últimos dos años, Alquería ha venido dando un giro en su direccionamiento estratégico. Para ello, inició un proceso de transformación interna que tiene como propósito crear una organización capaz de soportar la estrategia de expansión y con una estructura adecuada para competir a nivel nacional.)	
COLANTA	>ESTRATEGIA MONITOREO Y VISUALIZACIÓN TEMPERATURAS (el monitoreo de variables críticas como temperatura y presión, el cual conlleva a una mejor producción, mayor vida útil de los equipos, la inocuidad del producto y lo más importante que son los ahorros en dinero que se pueden generar.)	>ESTRATEGIA DE AUMENTO DE PRODUCCIÓN (En 2008 comenzó la construcción en San Pedro de Los Milagros, de la única planta de queso fresco 100% automatizada y con el sistema de torres, con una capacidad de producción de 2.000 kg queso/hora. Igualmente COLANTA adquirió un moderno equipo para la producción de 300.000 lts. diarios en la línea de quesos hilados)		>ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN NUEVA PLANTA PULVERIZADORA EN ANTIOQUIA (Las plantas pulverizadoras de leche y suero de leche, ubicadas en los municipios de San Pedro y Planeta Rica, han contribuido a solucionar el grave problema de los excedentes de este producto, que afectó a los ganaderos durante 40 años)

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 97. Estrategias Procesos de Producción 2011-2013**

EMPRESA	2011	2012	2013
ALPINA	>ESTRATEGIA DE INNOVACION EN PROCESOS (La innovación es uno de los cuatro ejes estratégicos de Alpina, entre los que se encuentran: 1. Excelencia operacional (operando de forma excepcional en todos sus procesos operativos con estándares de talla mundial)		
ALQUERIA	>ESTRATEGIA INVERSION EN NUEVAS PLANTAS (Desde este viernes empezó a operar la nueva planta en de Alquería en Santa Marta, una operación en el Caribe colombiano con una inversión de \$3.293 millones)	>NUEVA PLANTA DE PRODUCCIÓN LECHE LARGA VIDA ( Con una inversión de doce mil millones de pesos Alquería inaugura la primera planta de leche Larga Vida en Antioquia, en un paso más por continuar trabajando por la nutrición y la salud de los Colombianos a través de productos de altísima calidad)	>ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORA (Optimizar y mejorar capacidades de equipos y procesos productivos logrando la reducción en los costos operativos)
		>ESTRATEGIA DE NUEVA PLANTA DE PRODUCCION SANTA MARTA( Esperamos inaugurar entre un mes y mes medio la planta de La Sierra que adquirimos el año pasado. Hemos pasado todo el año reconstruyendo las partes críticas para subir niveles de calidad, aunque desde marzo estaba operando como centro de acopio")	
COLANTA			

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 98. Estrategias Alianzas Calidad 2009-2010**

EMPRESA	2009	2010
ALPINA	>ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO Y CAPACITACIÓN (La estrategia que planteamos en acompañamiento y capacitación nos permitió superar la meta establecida en 2009 para el mejoramiento integral de la calidad de la leche (UFC, CCS y Sólidos Lácteos), observando una tendencia de mejoramiento año a año en la calidad higiénica de la leche comprada.)	> ESTRATEGIA DE GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD (Alpina ha incluido en su plan estratégico para el año 2010 la gestión integral de la calidad, que abarca el cuidado del medio ambiente y la salud ocupacional de sus colaboradores)
ALQUERIA		>ESTRATEGIAS DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (Alquería cuenta con un Sistema Integrado de Calidad, apalancado por programas internos que la hacen cada día más competitiva a nivel de seguridad alimentaria y en la calidad de sus productos. Por ende, los programas estratégicos de la Organización están enfocados en las Buenas Prácticas de Manufactura, en el fortalecimiento del Sistema HACCP, en el sostenimiento y mejoramiento de la Certificación ISO 9001:2008 y en el mejoramiento continuo que nos ofrece el sello Quality Checkd. Actualmente todas las plantas de procesamiento tienen implementado el Sistema de Garantía de Inocuidad HACCP
COLANTA	>ESTRATEGIA CALIDAD GARANTIZADA (En los laboratorios de control de calidad analizan la higiene y las características fisicoquímicas de la leche cruda: UFC (Unidades Formadoras de Colonia), grasa, proteína, células somáticas, inhibidores, acidez y temperatura. En el proceso de producción hacen el análisis de composición y control microbiológico de los equipos y del personal).	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 99. Estrategias Alianzas Calidad 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	>ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN DE CALIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD (Alpina invirtió en el año 2011, 34.000 millones de pesos en modernización de equipos, con el fin de obtener resultados óptimos en la estandarización de calidad en la productividad, y adaptación a la tendencia tecnológica del mercado)			
ALPINA	>ESTRATEGIAS DE MODELOS COMPARTIDOS (Alpina Servicios Compartidos es reconocido como pionero en Colombia en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para el Modelo de Servicios Compartidos. En agosto de 2011, recibimos la Certificación de proceso para Alpina Servicios Compartidos - Administrativo y Financiero en Colombia.)			>ESTRATEGIA PARA EVITAR DIFICULTADES ( Hemos implementado en las diferentes operaciones industriales y logísticas un sistema de gestión de inocuidad basado en la certificación HACCP, y ahora en los esquemas reconocidos por GFSI. Para esto, contamos con un equipo multidisciplinario y especializado en la compañía que se encarga de brindar el soporte técnico y la implementación del sistema con el fin de que las plantas ejecuten las actividades de prevención, monitoreo y mejoramiento)
ALQUERIA			>ESTRATEGIA DE CERTIFICACION (Ampliación del alcance para la certificación del Sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2008 en las regionales de Occidente y Antioquia. Modernización del sistema de control de documentación en la organización por medio de un software que está en proceso de parametrización. Quality Checkd realizó auditorias de seguimiento en todas las regionales con resultados satisfactorios)	
COLANTA		>ESTRATEGIA DE CALIDAD EN QUESOS (COLANTA La calidad hecha queso, es el resultado de la calidad en nuestros procesos, un compromiso que hoy nos hace líderes en el mercado con el reconocimiento del Consejo Nacional de la Leche y la Mastitis, CNLM, en una de las líneas de la cooperativa más exitosa del país)		

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 100. Estrategias Logística de Distribución 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA	>ESTRATEGIA DE MAYOR INVERSIÓN EN FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE AL 2016		>ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN ÁREA LOGÍSTICA (La integración del área de logística, que anteriormente era fraccionada, nos permite mayor control sobre las rutas, horarios, y optimización de carga. Así logramos bajar los gastos de fletes y combustibles, resultando en una disminución de	
ALQUERIA	>ESTRATEGIA CRECIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN (parte de este desarrollo se debe al crecimiento en distribución logrando tener 78.860 clientes a nivel nacional ayudando a seguir fidelizando y consiguiendo la mayor cantidad de clientes para poder llegar a más familias colombianas ofreciendo nuestros productos de la más alta calidad y así mismo usando la última tecnología en nuestros procesos de producción. )			>ESTRATEGIA DE CERTIFICACIÓN PARA CENTROS DE DISTRIBUCIÓN (En Almacenamiento se inició el proceso de certificación de Quality Checkd para Centros de Distribución, siendo pioneros en la implementación de esta práctica con resultados sobresalientes dentro de los afiliados de esta importante entidad y también se obtuvo un incremento de la productividad por persona/mes del 19%)
	>ESTRATEGIA ADECUACIÓN RED DE DISTRIBUCIÓN (una importante adecuación de la red de distribución para manejo de los productos de Danone Alqueria S.A. Esto incluye la construcción de 3 cuartos fríos en los Centros de Distribución de Fontibón, Palmira y Medellín. Adicionalmente a 189 vehículos se les realizaron las adaptaciones necesarias (aislamiento de furgón e instalación de equipo de frío) para preservar la calidad del producto. Se realizaron también diferentes homologaciones de procesos que permitiera mayor flujo, menor ineficiencia y ahorros en rubros importantes como el flete primario de la compañía. )	>ESTRATEGIA DE OPERACIÓN NACIONAL (En el año 2008 las acciones del área de operaciones permitieron consolidar la labor inicialmente desarrollada en el 2007, con la que Alqueria pasó de una operación local a una nacional. En este sentido, se configuró el equipo que hace parte de la Dirección Nacional de Operaciones, quien es el encargado de generar y aplicar las políticas orientadas al logro de la excelencia operativa con el fin de obtener costos de producción competitivos a través de la optimización de las plantas, asegurando el abastecimiento de materia prima de forma oportuna y al mejor costo, controlando los inventarios y garantizando la calidad de los productos)		
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 101. Estrategias Logística de Distribución 2011-2013**

EMPRESA	2011	2012	2013
ALPINA	>ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN DE DISTRIBUCIÓN (Ampliado la distribución del producto a todas las grandes superficies y pronto comenzaremos a abrir el producto al canal mini-mercados y al canal tradicional (tiendas))	>ESTRATEGIA CENTROS DE ACOPIO (a continuación de su estrategia de profundización en el acopio de leche con la apertura de nuevos centros de acopio en Chigorodó (Antioquia) y Buga (Valle del Cauca))	>ESTRATEGIA FORTALECIMIENTO RED DE DISTRIBUCIÓN (Alpina Foods fortaleció su red de distribución en Nueva York, firmando un nuevo acuerdo de distribución con Doras Naturalis, uno de los mayores distribuidores minoristas del área metropolitana de Nueva York, y sus productos ahora son comercializados en importantes cadenas como Wegmans y Walgreens)
ALQUERIA		>ESTRATEGIA INTEGRACIÓN VERTICAL EN DISTRIBUCIÓN (Leche Alpina le apuesta a ir un paso adelante en su estrategia de distribución (algo inusual para la categoría), controlando no sólo la llegada al canal sino ahora al hogar. En categorías donde el consumo no crece, la única forma de incrementar las ventas es a costa de los competidores y llegar directo al consumidor es una forma de hacerlo.)	> ESTRATEGIA ESTRUCTURA NEGOCIO COMPETITIVO (Durante el 2013 se desarrolló completamente la fase de diseño del proyecto AP (Advance Planning) impactando incluso en la metodología de costeo de la compañía; de igual forma se completó la fase de diseño y un 50% de la fase de implementación del modelo. )
COLANTA			

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 102. Estrategias Producción Sostenible 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA	>ESTRATEGIAS DE FUENTES SOSTENIBLE DE CRECIMIENTO FUTURO (Desarrollamos fuentes sostenibles de crecimiento futuro, al expandir nuestra presencia internacional a través de las exportaciones y desarrollando operaciones locales propias en geografías claves)		>ESTRATEGIA DE MAYOR PRODUCCIÓN CON MENOS INSUMOS (En Colombia avanzamos en acercar la producción con el mercado de consumo. Esto no sólo implica ahorros importantes en transporte y logística, trae también beneficios ambientales, de identidad cultural y de desarrollo económico local.)	>ESTRATEGIA DE AHORRO DE CAJAS DE EMBALAJES (130 toneladas de cartón ahorradas con el proyecto de reutilización de cajas de embalaje).
ALQUERIA				
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 103. Estrategias Producción Sostenible 2011-2013**

EMPRESA	2011	2012	2013
ALPINA	> ESTRATEGIA DE NUEVOS EMPAQUES PARA LA SOSTENIBILIDAD (ALIANZA CARVAJAL La nueva planta de carvajal permite menores distancias recorridas por los empaques y sus materias primas, y es más eficiente en el uso de energía y gases refrigerantes. Alpina ha logrado reducir en 51% la huella de carbono de este proceso de suministro de empaques para sus productos)	>ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD (es momento de potencializar la sostenibilidad en el centro de nuestro actuar como negocio, en la innovación y en la planeación estratégica, en la forma como operamos, en el corazón de los procesos y proyectos)	
ALQUERIA		>ESTRATEGIA DE TRATAMIENTO DE AGUAS (El agua residual industrial que generamos en nuestro proceso productivo proviene principalmente de las operaciones de limpieza y desinfección. Para mejorar nuestra gestión en este aspecto realizamos trabajos internos e investigaciones enmarcados en dos focos: la utilización de químicos más eficientes y amigables con el ambiente y la disminución y control de fugas de agua y producto)	>ESTRATEGIA DE MITIGACION DEL RUIDO (nicio de obras civiles para la mitigación del ruido ambiental generado en la planta con el fin de garantizar las buenas relaciones con la comunidad aledaña y lograr un mejor ambiente de trabajo)
COLANTA			>ESTRATEGIA CONJUNTA CON EL GOBIERNO (El Presidente Santos expresó su apoyo a la iniciativa de construir una planta pulverizadora que podría generar 5 mil puestos de trabajo y favorecería a 14 mil productores de leche.)

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 104. Estrategias Logística Abastecimiento 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA			>ESTRATEGIA PROGRAMA BUEN VECINO (Negocios inclusivos es una parte estratégica para asegurar el abastecimiento de insumos y servicios adicionales que requiere nuestra Organización. Precisamente, uno de los enfoques del Programa Buen Vecino, dentro del marco de Responsabilidad Corporativa, es realizar negocios inclusivos atados a la cadena de valor)	>ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO CON MAS DE 3.867 TONELADAS DE FRUTA COMPRADAS (estructuramos un modelo de producción asociativo con agricultores de la región que nos permiten tener el 100% del abastecimiento de la fruta)
ALQUERIA	>ESTRATEGIA DE ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA ALMACENAMIENTO (la construcción de 3 cuartos fríos en los Centros de Distribución de Fontibón, Palmira y Medellín. )			>ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE RESPUESTA A PLANTAS (mizamos nuestra respuesta a las necesidades de leche cruda de las plantas de producción en el marco de un año caracterizado por un primer semestre de baja producción y un segundo semestre en el que se desarrolló terreno opuesto, y en la calidad de leche cruda, con el propósito de lograr cada vez mejores estándares composicionales, higiénicos y sanitarios en la leche que acopiamos, acordes con los requerimientos propios del proceso y del producto terminado)
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 105. Estrategias Logística Abastecimiento 2011-2013**

EMPRESA	2011	2012	2013
ALPINA	>ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE NIVELES DE ALMACENAMIENTO (Nuestro modelo logístico evolucionó de acuerdo con los cambios en el modelo comercial, por medio de optimizaciones en operaciones de bodega y distribución, permitiendo alcanzar los ahorros estimados)		
ALQUERIA	>ESTRATEGIA DE RECONVERSIÓN DE LECHE (Con relación al volumen, tuvimos necesidad de implementar programas de reconversión de leche en las plantas de producción, debido a que la disponibilidad del acopio no fue suficiente para abastecer las necesidades del mercado, que de cierta forma se vio desabastecido por las empresas productoras de leche que se vieron en el mismo problema, que fue general para toda la industria.)		
ALQUERIA	>ESTRATEGIA PLANEACION CONJUNTA (Durante el 2011, dada la situación de desabastecimiento de leche, en Logística se trabajó en la metodología de planeación conjunta con el área de Producción y Fomento Ganadero para asignar los volúmenes a los diferentes puntos de demanda de una manera equilibrada).		>ESTRATEGIA SERVICIOS INTEGRADOS DE LOGISTICA ( Se ha creado el SIL (Servicios Integrados de Logística) que le brinda soporte a los 15 CEDIS con procesos transversales. De igual manera el SIL administra el nuevo proceso Logistics Customer Services con el cual hemos logrado mejorar hacia final de año el nivel de servicio al canal moderno)
COLANTA			

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 106. Estrategias Tecnología 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA			>ESTRATEGIA DE INVERSION EN ADECUACION PARA PLANTAS (en plantas modernas, con la mejor y más sofisticada maquinaria y con un recurso humano muy bien entrenado que se capacita de manera constante. Logramos el	>ESTRATEGIA DE INTERCONEXION ENTRE PAISES (La herramienta cuenta actualmente con información relacionada a todas las áreas de nuestra Organización en los distintos países, tales como: Análisis del Sector, Estrategia Corporativa, Mercadeo, Comercial, Manufactura,
ALQUERIA		>ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS DE SOFTWARE ( SYSTEM 21 en la Unidad de Negocio de Sabana y la Unidad de Negocios de Occidente. Se realizó la parametrización de los módulos de finanzas, comercial, logístico y producción. Se implementó el software de recolección, calidad y liquidación de leche en plataforma Oracle que realiza interfaz con System 21 para ambas Unidades de Negocio.		>ESTRATEGIA DE ESTADARIZACIÓN Y UNIFICACIÓN E.R.P (Se culminó el proceso de Estandarización y Unificación a nivel de la Aplicación E.R.P (Enterprise Resources Planning) System 21, que soporta todos los procesos de la organización, unificando en una sola compañía las unidades de Negocio UNE, UNO y UNS)
COLANTA		>ESTRATEGIA DE INVERSIÓN TECNOLÓGICA EN PLANTAS (Las plantas procesadoras de leche de Medellín, Armenia, Planeta Rica, San Pedro de los Milagros y Funza, cuentan con la certificación ISO 9001: 2000 para la leche pasteurizada, en polvo y UHT)		

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 107. Estrategias Tecnología 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	>ESTRATEGIA TECNOLÓGICA APLICACIÓN (Luego del éxito que tuvimos el año pasado con nuestra aplicación para BlackBerry "Recetas Alpina" en la que hubo más de 92.000 descargas, queremos compartir con ustedes nuestra nueva aplicación para BlackBerry "Quesos Alpina para >ESTRATEGIA DE ADQUISICIÓN DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA (La necesidad de establecer una plataforma única de tecnología que habilite el crecimiento de la Organización, nos llevó a adoptar un Plan Estratégico de Tecnología. Como parte de este Plan, adoptamos la herramienta tecnológica Oracle Release 12.1, la cual nos permitirá contar con procesos integrados, mejor planeados, trazables y estandarizados.) >ESTRATEGIA DE INVERSIÓN EN EQUIPOS (Alpina invirtió en el año 2011, 34.000 millones de pesos en modernización de equipos, con el fin de obtener resultados óptimos en la estandarización de calidad en la productividad, y adaptación a la tendencia tecnológica del mercado)	>ESTRATEGIA DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN ( solución de Inteligencia de Negocios basado en las mejores tecnologías. La solución consistió en centralizar y presentar la información correspondiente a cada uno de los indicadores de desempeño haciendo uso de		
ALQUERIA			>ESTRATEGIA DE INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD ( Se implementó la alta disponibilidad de firewall para la Planta Enrique Cavelier (Cajicá) y se implementó un firewall con contingencia en la Sede de Oficina Nacional Alquería (Bogotá), esta herramienta permite bloquear el acceso no autorizado, permitiendo al mismo tiempo conexiones autorizadas)	>ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TECNOLÓGICO PARA INNOVACIÓN ( nuestro compromiso es ofrecer productos de la más alta calidad, prácticos e higiénicos con el mayor valor percibido del mercado)
COLANTA				

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 108. Estrategias Talento Humano 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA		>ESTRATEGIA MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Consolidamos el modelo de desarrollo organizacional con el objetivo de hacer del talento y los intangibles de la organización, una ventaja competitiva).	>ESTRATEGIA DE NEGOCIACION DEL PACTO COLECTIVO (Firma del Pacto y Convención Colectiva en junio con la participación de representantes de la Compañía y de los trabajadores, elegidos democráticamente. Establecimos un sistema de compensación por contribución a resultados de la Compañía, constituyéndose en un hito en la historia de las negociaciones colectivas celebradas en el país)	>ESTRATEGIA PROGRAMA IMPRENDE FORMANDO UNA NUEVA CLASE DE LIDERES ( Nuestro programa Imprende busca fomentar iniciativas sostenibles por medio del emprendimiento corporativo, con el objetivo de generar proyectos desde las labores que desempeña cada uno de nuestros líderes, fomentando una visión sostenible del negocio y una cultura en sostenibilidad en todos nuestros Alpinistas. Con Imprende estamos creando una nueva clase de líderes Alpinistas comprometidos con la sostenibilidad)
ALQUERIA	>ESTRATEGIA DIEZ IMPERATIVOS ESTRATEGICOS (que trabajan específicamente en la Cultura Organizacional filosofía, valores y políticas, etc.), la dinámica que tienen los modelos de Gestión del Conocimiento y el seguimiento a la Gestión del Desempeño de sus 150 colaboradores del RAC (reunión de apoyos y coordinadores), la afinación de los Planes de Selección, los Procesos de Negociación de Pacto y Convención Colectiva, la segunda valoración del Ambiente de Trabajo, el nuevo modelo de Estructura Organizacional dispuesto para toda la			>ESTRATEGIA MEJORAMIENTO E ENLACES DE COMUNICACIÓN (La línea Ética se consolidó como una herramienta de comunicación confidencial a disposición de todos los colaboradores, por medio de la cual se dio trámite en el 2010 a más de 270 casos entre consultas, sugerencias y denuncias. Con la información recolectada por este medio a través de los casos y de la gestión de los mismos, se generaron espacios abiertos en pro de la reflexión y en algunos casos se tomaron las medidas correctivas hacia los procesos y/o hacia los colaboradores)
COLANTA		>ESTRATEGIAS DE CAPACITACION EN PRODUCTOS PARA SOCIOS (a través del Departamento de Asistencia Técnica y en Calidad de la leche para que la envíen con las mejores condiciones de calidad, apta para exportación)		

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 109. Estrategias Talento Humano 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	-ESTRATEGIA DE SALUD OCUPACIONAL (Ipina ha incluido en su plan estratégico para el año 2011 la gestión integral de la calidad, que abarca el cuidado del medio ambiente y la salud ocupacional de sus colaboradores)	-ESTRATEGIA GERENCIAMIENTO DEL TALENTO HUMANO (la evolución de las personas en el contexto organizacional, de la gestión administrativa y de la dinámica que se genera en la interacción del Talento Humano con la organización y el entorno)	-ESTRATEGIA CRECIMIENTO EN LA FORMACIÓN ALPINISTAS (La principal plataforma de gestión de conocimiento para nuestros Alpinistas es la Universidad Alpina. Durante el año 2013, se realizaron 701 sesiones de formación y participaron 11.107 Alpinistas, lo cual representa un crecimiento cercano al 70% con respecto a 2012)	-ALPINA ES RECONOCIDA COMO UNA DE LOS MEJORES EMPLEADORES EN COLOMBIA (Según una encuesta realizada por el portal zonajobs.com Alpina fue escogida como una de las mejores compañías para trabajar en Colombia)
ALQUERIA		-ESTRATEGIA PROMOCIÓN DE LA INTEGRACIÓN (En nuestra compañía promovemos la salud física y la integración de nuestros colaboradores y familias, por medio de la celebración de torneos deportivos, en los que fortalecemos la importancia de trabajar unidos para conseguir nuestros sueños. Durante el 2012 se realizaron más de 5 torneos deportivos de fútbol, baloncesto y voleibol a nivel nacional, con una participación aproximada de más de 500 colaboradores deportistas.)		-ESTRATEGIA DE BIENESTAR PARA LOS COLABORADORES (Seguridad en el trabajo: La seguridad y salud de todos nuestros colaboradores tienen prioridad. Diversidad: Impulsamos a nuestros colaboradores y sus diversos talentos y capacidades individuales, y los valoramos como activos importantes para el éxito de Alquería a largo plazo. Tenemos convención y pacto colectivo. Desarrollo profesional continuo: La capacitación y educación de nuestros colaboradores es crucial para el éxito de Alquería. Acciones en pro de la transparencia: Línea Código de ética corporativa.)
		-ESTRATEGIA RECONOCIMIENTO A COLABORADORES (En Alquería promovemos el reconocimiento como una manera de valorar y enaltecer el trabajo de nuestros colaboradores. Por esa razón, es que aquellas personas que demuestran un alto desempeño en sus indicadores de productividad y un alto compromiso con los valores corporativos, a través de sus comportamientos, son reconocidas en la compañía)		
COLANTA			-ESTRATEGIA EDUCATIVA PARA TRABAJADORES (Precisamente, por ser la industria láctea uno de las más importantes en la economía colombiana, el SENA responde a las necesidades de los empresarios brindándoles formación titulada y complementaria para sus trabajadores, como en el caso de la alianza que tiene con la Cooperativa Lechera Colanta.)	

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 110. Estrategias Relacionamiento 2007-2010**

EMPRESA	2007	2008	2009	2010
ALPINA			-ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LAS INSTANCIAS DE INVOLUCRAMIENTO CON GRUPOS DE INTERES (Realizamos ajustes en la definición de nuestros grupos de interés y estamos dando los primeros pasos para diseñar e implementar un sistema de involucramiento formal, de acuerdo con el estándar AA1000 de AccountAbility)	
ALQUERIA			-ESTRATEGIA DE PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO A GANADEROS (El apoyo técnico a los ganaderos, con especial énfasis en los productores pequeños, generando programas de acompañamiento, mejoramiento en productividad y manejo de costos de producción)	-ESTRATEGIA DE CERTIFICACIÓN ÉTICA A PROVEEDORES (La alianza llevada a cabo con Transparencia por Colombia para certificar éticamente a nuestros primeros y más importantes proveedores (gestión patrocinada y liderada directamente por ALQUERIA bajo su modelo de Gestión Ética)
COLANTA	-ESTRATEGIA DE ESTIMULO A PRODUCTORES (Del balance de 2007, subieron los precios al productor 20 veces, con el fin de estimular al campesino, porque no hay leche ni en Colombia ni el mundo "Por primera vez en la historia del mundo, no hay leche", apuntó el directivo, al recordar que cuando inició Colanta "el problema era la montaña de leche", que tenían países como Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, la Unión Europea, Argentina y Uruguay.)	-ESTRATEGIA DE REGLAS CLARAS (El Código Ético y Buen Gobierno tiene como objeto generar confianza a todas aquellas personas que tienen relación con COLANTA, en razón de que el desarrollo de sus objetivos sociales está regido por los principios de transparencia, claridad y autonomía, que garantiza su existencia, el manejo íntegro, ético, coordinado y estructurado, el respeto hacia los grupos de interés, su alta vocación por la responsabilidad social y el cumplimiento de sus objetivos sociales, con eficiencia y solidez financiera)		

Nota: Elaborada por los autores.

**Tabla 111. Estrategias Relacionamiento 2011-2014**

EMPRESA	2011	2012	2013	2014
ALPINA	>ESTRATEGIA DE CREACION DE CINCO DIAGNOSTICOS (En 2011, avanzamos en la creación de cinco diagnósticos de comunicación e involucramiento con Alpinistas, proveedores industriales, comunidades, Estado y distribuidores)	>ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN CON GRUPOS DE INTERES (Alpina definió 11 diferentes grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, consumidores, distribuidores, entre otros) a los que iba a comunicar su nuevo concepto, reto que significaría para nosotros una segmentación de contenidos que igualmente fuera clara, directa y que mostrara a cada uno temas de su interés, involucrando el deseo de mostrar una imagen de marca más cercana sin olvidar la importancia de sus líneas de producto, toda esta información laboriosa, pero que se publica en un solo portal)	>ESTRATEGIA DE GESTIÓN EFECTIVA DEL DIALOGO (de permite a Alpina entre otros beneficios, comprender de mejor forma el entorno, mejorar las relaciones, conocer sus expectativas y Construir conjuntamente proyectos e iniciativas)	
	>ESTRATEGIA LINEA ETICA ( Extender la Línea Ética a los proveedores industriales. Realizar campañas de sensibilización sobre aspectos éticos que deban reforzarse por el nuevo Modelo Corporativo (ej. conflicto de interés, incumplimiento de leyes, regulaciones y políticas). Incluir dentro de la información a reportar y en las campañas de sensibilización, aspectos éticos relacionados con los Principios del Pacto Mundial y las directrices GRI)	>ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN CLARA Y DIRECTA PARA SUS GRUPOS DE INTERES (Alpina definió 11 diferentes grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, consumidores, distribuidores, entre otros) , La creación de una página que integrara toda la información ordenadamente, y donde además fuese el mismo usuario quien elegiera cuál es su perfil entre los 11 nuevos grupos objetivos. El sitio integraría a su vez vínculos a redes sociales, un look and feel que evidenciara la categoría del mercado a la que Alpina pertenece, contenidos segmentados (clustering de la información), catálogo de productos y el ambiente corporativo que Alpina deseaba)		
ALQUERIA		>ESTRATEGIA FOROS DE TRABAJO (Para el segundo semestre del 2012, en UDS iniciamos de manera proactiva la búsqueda, desarrollo, montaje de ideas / experimentos en diferentes fuentes de trabajo)	>ESTRATEGIA MEJOR PROGRAMA GRUPOS DE INTERES (Alquería gana el premio de Responsabilidad Social Empresarial BRITCHAM, Productos Naturales de la Sabana, S.A. Alquería, fue la ganadora del Premio de Responsabilidad Social Empresarial BRITCHAM LAZOS 2013 de la Cámara de Comercio Colombo Británica, en la categoría "Mejor Programa Gestión Grupos de Interés o Comunidades", empresa nacional)	>ESTRATEGIA DE DESARROLLO EQUITATIVO DE LA SOCIEDAD (En Alquería estamos comprometidos con un desarrollo equitativo de la sociedad y por ello, asumimos la responsabilidad de trabajar por una mejor calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes y consumidores. Es por esto, que a partir de un análisis de oportunidades sociales establecimos ejes de acción con base en los cuales desarrollamos, actividades, proyectos y apoyos)
COLANTA			>ESTRATEGIA DE IDENTIFICACIÓN Y FIDELIZACIÓN (Gustavo León Castillo, gerente de la Cooperativa Consumo, tener un medio de pago propio para sus afiliados siempre fue un sueño, que ahora se hace realidad en alianza con la Cooperativa de Ahorro y Crédito AyC Colanta -de la cual es socio- y de Coopcentral)	

Nota: Elaborada por los autores.

## 4. Resultados de las Empresa

La tabla 112 ilustra el contenido del capítulo 4, el cual tiene como finalidad dar a conocer los resultados de las estrategias definidas en el capítulo anterior.

**Tabla 112. Estructura capítulo 4. Resultado de las empresas**

<b>CAPÍTULO 2. CONDICIONES ESTRUCTURALES DEL SECTOR</b>		
<b>2.1 ANÁLISIS NACIONAL</b>		
<b>2.1.1 CONDICIONES DE OFERTA</b>	<b>2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	<b>2.1.3 CONDICIONES DE DEMANDA</b>
2.1.1.1 CUENCAS LECHERAS 2.1.1.2 MODELO DE PRODUCCIÓN LECHE CRUDA Cifras Estructura Costo Oferta Importaciones 2.1.1.3 MODELO DE VENTA LECHE CRUDA Requisitos Comercialización abundante 2.1.1.4 Características de los RR.HH. Empleo sector lácteo Oferta educativa nacional Oferta educativa internacional 2.1.1.5 Relaciones con los proveedores Condiciones avanzadas 2.1.1.6 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Innovaciones en el sistema lechero Leche enriquecida Nuevas tecnologías Nuevos productos Envase Cadena de frío	2.1.2.1 ANÁLISIS NACIONAL Barreras entrada Barreras salida CIU 2.1.2.2. CADENA DE VALOR Modelo de producción Actores 2.1.2.3. PRODUCTOS Líneas de Productos Diferenciación de productos Marcas 2.1.2.4 STAKEHOLDERS Competidores Rivalidad empresarial 2.1.2.5 PRECIO Y SU COMPORTAMIENTO Leche en polvo Leche pasteurizadas Quesos 2.1.2.6 FUTURAS OPORTUNIDADES Globalización	2.1.3.1. MODELO DE COMPRA Precios al consumidor Exportaciones Principales practicas del sector 2.1.3.2 PRODUCTOS Tendencia y Consumo 2.1.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
<b>2.1.4 SUBSECTORES CONEXOS Y DE APOYO</b>		
2.1.4.1 Subsectores de apoyo		
2.1.4.2. Asociación Gremial u organización institucional		
<b>2.1.5 INTERVENCIÓN DEL ESTADO</b>		
2.1.5.1 Normativas		
<b>2.2 ANALISIS INTERNACIONAL</b>		
<b>2.2.1 CONDICIONES DE OFERTA</b>	<b>2.2.2. ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	<b>2.2.3 CONDICIONES DE DEMANDA</b>
Cuencas lecheras Producción Lechera sistema de producción	Comportamiento Algunas cifras Actores Grupos u organizaciones de producción en el mundo economía Costo	
<b>2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>		
2.3.1 FUTUROS RETOS Y OPORTUNIDADES		
2.3.1.1 Nuevas Oportunidades de negocio		
2.3.1.2 Globalización		
2.3.2 Tendencias mundiales y escenarios futuros		
<b>CAPÍTULO 3. CONDUCTA DE LAS EMPRESAS</b>		
3.1 Estrategias Financieras	3.7 Estrategias Posicionamiento de Marca	3.13 Estrategias Logística de Abastecimiento
3.2 Estrategias Responsabilidad Social	3.8 Estrategias Publicidad	3.14 Estrategias Tecnológicas
3.3 Estrategias Producto	3.9 Estrategias Alianzas Mercadeo	3.15 Estrategias Talento Humano
3.4 Estrategias Canales de Distribución	3.10 Estrategias Proceso de Producción	3.16 Estrategias Relacionamiento con grupo de interés
3.5 Estrategias Mercado	3.11 Estrategias Calidad	3.17 Ficha técnica principales competidores
3.6 Estrategias Precio	3.12 Estrategias Logística y Distribución	
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS EMPRESAS</b>		
4.1 Resultados Estrategias Alpina		
4.2 Resultados Estrategias Alquería		
4.3 Resultados Estrategias Colanta		

Nota: Elaborada por los autores.

### 4.1 Resultados Estrategias Alpina

La tabla 77 resumen los resultados positivos y negativos de las 16 estrategias descritas en el capítulo 3 conductas de las empresas para la empresa Alpina.

Tabla 113. Resultados Estrategias Alpina

ALPINA		
ESTRATEGIA	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
<b>Financieras</b>	<p>*Crecimiento de los activos por liquidez y fusiones empresariales.</p> <p>*Acorde a los resultados de las 5000 empresas de la revista Dinero del 2012, Alpina es la segunda empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$1.571.938 millones, variacion del 13,4% respecto al año anterior, activos por \$1.151.940 millones, utilidades netas de \$30.086 millones y un margen EBITDA sobre las ventas del 14,3%.</p> <p>*Acorde a los resultados de las 5000 empresas de la revista Dinero del 2014, Alpina es la segunda empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$1.635.992 millones, activos por \$1.429.904 millones, utilidades netas de \$36.097 millones y un EBITDA de \$107.268 millones.</p> <p>*Además la optimización financiera, es decir incremento en los Flujos Netos de Efectivo ha logrado que la compañía disminuya el capital de trabajo para la financiación de sus proyectos ambiciosos.</p>	<p>*La rentabilidad sobre las ventas paso del 1,6 % en el 2010 al 0,5 % en el 2011, lo anterior ocasionado por un incremento en el costo de ventas del 26,9%.</p> <p>*En el años 2014 se presento una variación del -11,4% respecto al año anterior.</p> <p>*La rentabilidad sobre las ventas del año 2013 fue del 0,7%.</p>
<b>Responsabilidad Social</b>	<p>*Mejoramiento de calidad de vida de la población del municipio de Sopó</p> <p>*Apoyo a productores de leche en el Cauca por medio de microcréditos lo cual ha contribuido al desarrollo y la seguridad alimentaria de estas familias campesinas e indígenas.</p> <p>*Contribuye activamente a la disminución del índice de desnutrición crónica del país con la donación de 1 millón de vasos de leche en el día internacional de la leche.</p>	<p>*No se encontraron resultados negativos.</p>
<b>Producto</b>	<p>*Acertada innovación de productos, con lanzamiento de mas de 97 productos entre 2008 y 2009.</p> <p>* La creación de éstos productos fue el motor principal para el crecimiento de la empresa.</p> <p>* Le permitió incursionar en nuevos mercados, posicionando su liderazgo de manera inmediata con respecto a su competencia.</p>	<p>* La constante innovación en productos genera altos costos.</p>
<b>Canales de Distribución</b>	<p>*Los beneficios obtenidos por el proyecto Autopista en el 2010 fueron de \$840 millones por la optimización de los canales tradicionales de distribuidores.</p> <p>* Se facturaron \$1.780 millones por ventas adicionales generadas por la retoma de clientes Pareto y minimercados en el canal tradicional.</p> <p>En 2013 abre una nueva división de negocio social llamado Con sentido, en la que empieza la conquista de los consumidores de estratos 1 y 2, con productos, producción y canales de distribución ajustados a sus necesidades contando con una red de distribución inclusiva de Alpina denominada Madres Emprendedoras, que vincula a madres cabeza de familia de los estratos mencionados.</p>	<p>*No se encontraron resultados negativos.</p>
<b>Mercado</b>	<p>*Las estrategias de expansión de Alpina en otras regiones cumple con el objetivo global de la empresa generando buenos resultados, en el 2011 presento un crecimiento del 35% respecto al año 2010 y para el 2013 tuvo un crecimiento en ventas del 23,5%.</p>	<p>*En el 2012 no se encontraron estrategias para la empresa, con lo anterior cerró el año con un decrecimiento en sus ventas del -22,5% frente al año anterior. En el 2011 su estrategia de adaptación global no contribuyo a los resultados del 2012.</p>
<b>Precio</b>	<p>*La estrategia de congelar precios e incluso reducir algunos a niveles del 30% aumento las ventas en el año 2011.</p>	<p>*No se encontraron resultados negativos.</p>
<b>Posicionamiento</b>	<p>*En el año 2007 a través del modelo de autoventa, en la región del pacifico Alpina logro consolidar la marca de leche en el pacifico como líder en las ventas.</p> <p>*Acorde a los resultados del top of mind 2013 de la revista Dinero, la empresa es la cuarta empresa mas recordada por los adultos con un 9% de recordación.</p> <p>*Acorde a los resultados del top of mind 2013 de la revista Dinero, la empresa es la cuarta marca mas recordada por los niños y jóvenes con un 4% de recordación.</p> <p>*Acorde a los resultados del top of mind 2014 de la revista Dinero, la empresa es la tercera empresa mas recordada por los adultos con un 15% de recordación.</p>	<p>*Acorde a los resultados del top of mind 2014 de la revista Dinero, la empresa no esta entre las primeras 5 marcas recordada por los niños y jóvenes.</p>
<b>Publicidad</b>	<p>*La implementación de programas de incentivo "Plan de puntos o sonrisas", "Regalos para tenderos de incentivo", "La tienda ideal en Colombia" se crearon 4.189 nuevos negocios, lo que represento un crecimiento del 2,26% en el año 2009, en ventas totales incremento del 3,6%.</p> <p>*En el año 2010 el festival Iberoamericano de promociones y eventos FIP otorgo dos galardones a Alpina por su Estrategia Digital y marketing viral.</p> <p>*Durante el 2007 realizaron un plan de mejoramiento para lograr alcanzar la degustación de sus productos en varios puntos de ventas.</p>	<p>*En el 2011 fue multada por publicidad engañosa con alimentos derivados (regeneris) la multa fue por 884 millones de dólares por informar mal la composición del producto</p> <p>*Hay una falta de focalización en estratos bajo (1 y 2) los cuales no tiene alcance a sus actividades publicitarias</p> <p>*A recibido mas de 19 demandas por parte de alquería por alimentos funcionales</p>
<b>Alianzas estratégicas de Mercado</b>	<p>* La empresa tiene claro que las alianzas estratégicas son fundamentales para el reconocimiento de marca, por tal motivo, las que actualmente tiene están posicionadas en la mente del consumidor, facilitando su consumo con la fusión de dos productos diferentes</p>	<p>* El riesgo que se presenta está ligado a una mala negociación con su "Proveedor", generando la salida del mercado de un producto que puede llegar a estar como Estrella</p>

ESTRATEGIA	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
<b>Proceso de producción</b>	<p>*Con el proyecto de pulverización, se generó más de 125 empleos, se empezó a generar suero y leche pulverizados generando otros nuevos productos, se genera un ahorro en la compra de sueros a terceros para producción de un 78% y un ahorro del 5% en la no utilización de maquila de terceros para cubrir los excedentes de leche comprada a los proveedores en época de lluvia.</p> <p>*La alianza realizada con Carvajal para el mejoramiento de sus empaques, redujo en un 51% la huella de carbono.</p>	*Los costos de producción son altos, en promedio corresponde a más del 50% del total de ventas durante todos los años lo que genera que la utilidad bruta no sea tan favorable.
<b>Calidad</b>	<p>*Las estrategias de Alpina en cuanto a Calidad han garantizado altos niveles de calidad de la leche esto con estrategias que involucran a los proveedores y que permiten garantizar la Calidad de la leche desde su origen, logrando pasar de 83,50% en el año 2006 al 97,13% en el año 2009.</p> <p>*La norma ISO 9001 posee 95% de los procesos de producción certificados, la ISO 14001 21%, la certificación HACCP en un 84% y la BASC en un 100% a 2013.</p> <p>*Por cada tonelada producida durante el año 2013 se recibieron 0,0333 reclamos en el contact center de la compañía, se presento un incremento de 0,003 reclamaciones por toneladas respecto al año anterior, dicho aumento se genero por el aumento de reclamos del producto leche en bolsa, el resto de producto se comportaron normalmente.</p>	*Por problemas de calidad de producto en el elemento promocional para gelatina booggy la empresa solicito a todas sus consumidoras en junio de 2012 destruir el elemento InflaBoggy.
<b>Tecnológicas</b>	<p>*En 2009 con su estrategia de inversión en adecuación y modernización de plantas logró el lanzamiento de 49 productos y un cumplimiento del plan estratégico del 131%.</p> <p>En 2011 invirtió 34.000 millones de pesos en modernización de equipos, con el fin de obtener resultados óptimos en la estandarización de calidad en la productividad, y adaptación a la tendencia tecnológica del mercado).</p> <p>*Alpina se ha caracterizado por su constante innovación en procesos y productos apoyada en sus herramientas tecnológicas. Para tal fin, ha realizado adecuaciones en sus plantas implementando maquinaria sofisticada con el fin de obtener resultados óptimos en la estandarización de calidad en la productividad y adaptación a la tendencia tecnológica del mercado.</p> <p>*Adicional a lo anterior, desarrolló un plan estratégico de Tecnología para establecer una plataforma única que habilite el crecimiento de la Organización soportada en contar con procesos integrados, mejor planeados, trazables y estandarizados.</p> <p>*Por otra parte, se ha integrado a las nuevas tecnologías ofreciendo aplicaciones a sus clientes que pueden descargar a través de dispositivos móviles y que generan un fortalecimiento de la relación.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Logística de distribución</b>	<p>* Cuenta con una estrategia de distribución definida que le permite no sólo optimizar sus costos de transporte, sino que la entrega de sus pedidos se hacen de manera efectiva, minimizando los riesgos en su entrega.</p> <p>* Constante investigación para el diseño de la red de distribución.</p> <p>* Su distribución no sólo se realiza a nivel nacional sino también internacionalmente (Ecuador y Venezuela).</p> <p>* Mantiene una flota de vehículos propia para la comercialización que le optimiza los costos por fletes y transporte.</p>	* Al tener presencia internacional se hace necesario una labor de logística intensiva, puesto que sus productos mantienen un perfil perecedero
<b>Logística de abastecimiento</b>	*Entre 2008 y 2011 se genera un incremento del orden del 9,60% en el abastecimiento de leche, gracias a nuevas operaciones de acopio (Valledupar, Chigorodo) aumentando la captación de leche a través de estas dos grandes cuencas. Se implementa además la Estrategia de Optimización de Niveles de Almacenamiento y el cambio de modelo logístico evolucionó de acuerdo con los cambios en el modelo comercial, por medio de optimizaciones en operaciones de bodega y distribución, permitiendo alcanzar los ahorros estimados.	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Talento Humano</b>	*A partir del 2008 hasta el 2014 Alpina ha venido desarrollando planes de desarrollo corporativo para los alpinistas, cada año fortalece y crea programas para este grupo de interés que cobra mayor importancia en las organizaciones. En esta vía la empresa ha entendido que los cambios se hacen de adentro hacia a fuera. Por todo lo realizado a lo largo de cada año, el portal Zonajobs.com en el 2014 reconoció a Alpina como uno de los mejores empleadores en Colombia..	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Relacionamiento grupos de interés</b>	<p>*2011 la Línea Ética para comunicarse con sus grupos de interés, para realizar campañas de sensibilización sobre aspectos éticos que deban reforzarse, (conflicto de interés, incumplimiento de leyes, regulaciones y políticas)</p> <p>*Atraves de diversas herramientas Online se logro tener comunicación directa con clusters y grupos de interés</p> <p>*Hasta el 2013 cada día mejoraron estas herramientas gracias a la gran cantidad de resultados positivos y mejora en las relaciones</p> <p>*Excelentes resultados con ONG's, Gobierno, Consumidores, Comunidades, Distribuidores</p>	*Aunque su cercanía con los grupos de interés le ha facilitado su comunicación también ha permitido recibir exigencias o solicitudes de manera directa, permitiéndoles reclamos o situaciones con las que las otras empresas no se enfrentan comúnmente

Nota: Elaborada por los autores.

## 4.2 Resultados Estrategia Alquería

La tabla 78 resumen los resultados positivos y negativos de las 16 estrategias descritas en el capítulo 3 conductas de las empresas para la empresa Alquería.

**Tabla 114. Resultados Estrategias Alquería**

ALQUERÍA		
ESTRATEGIA	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
Financieras	<p>*En los años 2009, 2010 y 2011, se reduce su participación accionaria en Danone logrando mayor liquidez evidenciada en sus estados financieros en el año 2009, impulsa en los siguientes años estrategias de fusión empresarial, inversión y capacidad financiera, logrando en el 2011 un EBITDA de más del triple frente al año anterior y capital de trabajo sólido para adquirir acciones en empresas situadas en la costa Caribe.</p> <p>*Las utilidades después de impuestos se aumentaron un 51%, debido a menores gastos no operacionales, resultado de menor endeudamiento y mejores tasas.</p> <p>*Se encuentra entre las 25 empresas de 50 que mayores ingresos operacionales registran al cierre de cada año.</p> <p>*Acorde a los resultados de las las 5000 empresas de la revista Dinero del 2012, Alquería es la cuarta empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$566.951 millones, variación del 6,3% respecto al año anterior, activos por \$211.921 millones, utilidades netas de \$16.981 millones y un margen EBITDA sobre las ventas del 6,5%. *Acorde a los resultados de las las 5000 empresas de la revista Dinero del 2014, Alquería es la cuarta empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$654.411 millones, variación sobre las ventas del 3,76% con respecto al año anterior, activos por \$291.889 millones, utilidades netas de \$16.539 millones y un EBITDA de \$36.912 millones.</p>	*La rentabilidad sobre sus ventas en el año 2011 fueron del 2.1%.
Responsabilidad Social	<p>*Desde el año 2003 ha donado mas de siete millones de litros de leche, beneficiando a mas de 4000 instituciones a través de el Banco Arquidiocesano de Alimentos.</p> <p>*Ganadora del Premio de Responsabilidad Social Empresarial Britcham Lazos 2013 de la Cámara de Comercio Colombo Británica, en la categoría "Mejor Programa Gestión Grupos de Interés o Comunidades", empresa nacional.</p> <p>*Creación de programas para el fortalecimiento de las zonas rurales en alianza con el SENA.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
Producto	*A pesar de no ser tan permanente en la innovación de productos, sí ha cosechado logros importantes a nivel internacional gracias a la innovación de su planta productiva, que la posicionan como una de las mejores plantas productoras de leche en el mundo.	* Falta mas dinamismo en la creación de productos estrella que satisfagan al consumidor y le permitan incrementar su posicionamiento dentro del mercado nacional.
Canales de Distribución	*A través de la auto-venta, (red de distribución a través de terceros enfocados en el canal tradicional, y en especial en clientes de mayor volumen), le permito a la Alquería un mayor volumen de venta. El buen manejo de la cadena mixta (auto-venta y preventa) permitió en el año 2008 a Alquería ampliar el nivel de cobertura con 450 rutas de distribución, un total de 50.621 clientes en Bogotá y más de 31.986 en otras regiones.	*No se encontraron resultados negativos.
Mercado	*EL mercado local fue la estrategia que se planteo a la empresa a partir del 2011, la cual no reflejo los resultados al cierre de ese año, pero en el 2012 tuvo un crecimiento en ventas del 22,8% , una estrategia conservadora, que genero buenos resultados.	*Pese a la estrategia planteada en el 2011 al cierre del 2013 la compañía no genero un aumento en las ventas, por el contrario generó una disminución en sus ventas del -19%.
Precio	*En el 2008 con una estrategia de incremento de precio en sus productos de leche pero paralelamente innovó en productos en presentaciones pequeñas, en promociones en avenas, leche deslataada y Chocoleche y reducción de precios en el producto Puro campo, generando un aumento en las ventas del 28,2% en comparación al 2007	*Sin aumentar sus precios, elevó su utilidad operativa en el 2013 en un 6,5% y mantuvo el margen EBITDA positivo, incrementándolo en términos absolutos en un 5,4%.
Posicionamiento	<p>*Acorde a los resultados del top of mind 2013 de la revista Dinero, la empresa es la segunda empresa mas recordada por los adultos con un 24% de recordación.</p> <p>*Acorde a los resultados del top of mind 2013 de la revista Dinero, la empresa es la mas recordada por los niños y jóvenes con un 34% de recordación.</p> <p>*Acorde a los resultados del top of mind 2014 de la revista Dinero, la empresa es la segunda empresa mas recordada por los adultos con un 21% de recordación.</p> <p>*Acorde a los resultados del top of mind 2014 de la revista Dinero, la empresa es la mas recordada por los niños y jóvenes con un 36% de recordación.</p>	*Entre los años 2013 y 2014 se perdió 3% de recordación de marca en el mercado de los adultos y 2% en el mercado de los niños y jóvenes.
Publicidad	<p>*Su publicidad esta enfocada en mostrar los beneficios nutricivos y alimenticios de sus productos y siempre entregan menajes claros</p> <p>*Durante el 2014 realizara una inversión de 6.000 millones de pesos pasar entregar un nuevo empaque que fortalezca las condiciones de su producto y así generar mas de 17% del valor en el mercado</p> <p>*Es la empresa con mayor recordación en el mercado con 48% en general y un 36% entre jóvenes</p>	* Gran parte de sus recursos publicitarios se han invertido en mostrar los verdaderos beneficios de sus productos contra atacando los problemas que les a generado Alpina
Alianzas estratégicas de Mercado	* La alianza que presenta está directamente ligada con su proceso productivo, al unirse con la empresa Danone, adquiriendo la experiencia necesaria para ser mas competitivos.	* Ofrece productos básicos, dejando a un lado este tipo de innovación que puede ser favorable si va de acuerdo al gusto del consumidor colombiano.
Proceso de producción	*Alquería ha apuntado a la apertura de nuevas plantas de producción generando ampliar sus cobertura y generando un aumento en su participación de mercado llegando a más regiones, también se genera un crecimiento de producción del 1,5% en promedio y se realiza una disminución de costo de producción.	*No se realiza un aumento de en ventas acorde a las inversiones que se realiza en la producción, el costo sobre las ventas es más del 60% lo que no genera una utilidad favorable.

ESTRATEGIA	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
<b>Calidad</b>	<p>*La estrategia de Alquería de implementar acciones para la certificación de Quality Chekd ubicándose como una de las empresas de con productos lácteos de mayor calidad se ve reflejado en las auditorías hechas por la entidad donde se certifico que la regional de la sabana tenia un quality chekd de 98,6%, regional occidente del 98,4% y Antioquia con el 98%. La regional costa esta actualmente en proceso de diagnostico.</p> <p>*Los programas estrategicos de la Organizaciónn están enfocados en las Buenas Parácticas de Manufactura, en el fortalecimiento del Sistema HACCP, en el sostenimiento y mejoramiento de la Certificaciónn ISO 9001:2008 y en el mejoramiento continuo que nos ofrece el sello Quality Chekd.</p> <p>*Para el 2010 todas las plantas de procesamiento poseen implementado el Sistema de Garantía de Inocuidad HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos de Control Críticos), de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Codex Alimentarias (FAO/OMS).</p> <p>*En el 2012 se comenzó a trabajaren el del sistema SQF (Safe Quality Food), encaminado a fortalecer todos los programas de inocuidad de los diferentes productos.</p> <p>*En el marco del Foro Latinoamericano de Calidad en Cartagena Alquería recibió un reconocimiento destacando sus 50 años de trayectoria- y la gestiónn de calidad implementada en su organizaciónn.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Tecnológicas</b>	<p>*En 2008 realizó la parametrización de los módulos de finanzas, comercial, logístico y producción. Se implementó el software de recolección, calidad y liquidación de leche en plataforma Oracle que realiza interfaz con System 21 para ambas Unidades de Negocio.</p> <p>*En 2010 culminó el proceso de Estandarización y Unificación a nivel de la Aplicación E.R.P. (Enterprise Resources Planning) System 21, que soporta todos los procesos de la organización, unificando en una sola compañía las unidades de Negocio UNE, UNO y UNS)</p> <p>*En 2013 implementó la alta disponibilidad de firewall para la Planta Enrique Cavelier (Cajicá) y se implementó un firewall con contingencia en la Sede de Oficina Nacional Alquería (Bogotá); esta herramienta permite bloquear el acceso no autorizado, permitiendo al mismo tiempo conexiones autorizadas).</p> <p>*Parte de su estrategia en tecnología se ha enfocado a mejorar sus procesos operativos y productivos, para lo cual, ha realizado adquisiciones en materia de software en sus módulos de finanzas, comercial, logístico y producción. Así mismo, implemento un software de recolección, calidad y liquidación de leche en plataforma Oracle.</p> <p>*Su mayor esfuerzo lo ha realizado en búsqueda de estandarizar sus procesos unificando en una sola compañía sus unidades de Negocio. Su compromiso con los clientes es ofrecer productos de la más alta calidad, prácticos e higiénicos con el mayor valor percibido del mercado.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Logística de distribución</b>	<p>* Su distribución se hace al mercado netamente nacional, construyendo diferentes estrategias en su logística para que el producto llegue a tiempo y en las mejores condiciones.</p> <p>* Permanente adecuación de su flota de vehículos para el mantenimiento de sus productos hasta el punto final de entrega.</p>	* Alto riesgo por las constantes cambios climáticos y las fuertes amenazas de la insurgencia, que podrían imposibilitar la entrega del producto de manera oportuna
<b>Logística de abastecimiento</b>	<p>*Estrategia de Optimización de Respuesta a Plantas, minimizando la respuesta a las necesidades de leche cruda de las plantas de producción en la calidad de leche cruda, con el propósito de lograr cada vez mejores estándares composicionales, higiénicos y sanitarios en la leche que acopian, acordes con los requerimiento propios del proceso y del producto terminado.</p> <p>*Durante el 2011 en Logística se implanto la metodología de planeación conjunta con el área de Producción y Fomento Ganadero para asignar los volúmenes a los diferentes puntos de demanda de una manera equilibrada.</p>	*Debido a que la disponibilidad del acopio no fue suficiente para abastecer las necesidades del mercado, que de cierta forma se vio desabastecido por las empresas productoras de leche que se vieron en el mismo problema, que fue general para toda la industria, se tuvo que diseñar una estrategia de Reconversión de Leche, con relación al volumen, se implementaron programas de reconversión de leche en las plantas de producción.
<b>Talento Humano</b>	<p>*La estrategia de comunicación y desarrollo que Alquería ha impulsado durante los últimos años al interior de la empresa a contribuido de manera positiva al mejoramiento del ambiente laboral. Alquería se ha situado entre las primeras 100 para trabajar de acuerdo al Ranking de las mejores empresas para trabajar.</p>	*Los esfuerzos por controlar las especulaciones del sindicato de Alquería no han sido efectivos, los beneficios del pacto colectivo no generan la satisfacción esperada a los empleados. Con lo anterior se debe trabajar en estrategias que mitiguen las publicaciones de insatisfacción y abusos publicados en diferentes medios..
<b>Relacionamiento grupos de interés</b>	<p>*Alquería a distinguirse con la certificación Responsabilidad Social Empresarial BRITCHAM LAZOS 2013 a Mejor Programa de Gestión Grupos de Interés o Comunidades, alineándose con su objetivo global.</p> <p>*Alquería a iniciar foros de trabajo con sus grupos de interés, con el fin desarrollar una búsqueda proactiva para la ejecución de nuevos proyectos.</p> <p>*Alquería establece ejes de acción dentro de su estrategia que contribuyen al desarrollo de sus colaboradores, clientes y consumidores.</p> <p>*En el 2013 Alquería gana premio de responsabilidad social</p>	*No se encontraron resultados negativos.

Nota: Elaborada por los autores.

### 4.3 Resultados Estrategia Colanta

La tabla 79 resumen los resultados positivos y negativos de las 16 estrategias descritas en el capítulo 3 conductas de las empresas para la empresa Colanta

Tabla 115. Resultados Estrategias Colanta

COLANTA		
ESTRATEGIA	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
<b>Financieras</b>	<p>*2013 cerró con un rendimiento en ventas del 2.3%.</p> <p>*Acorde a los resultados de las las 5000 empresas de la revista Dinero del 2012, Colanta es la primera empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$1.651.042 millones, variación del 9,4% respecto al año anterior, activos por \$566.979 millones, utilidades netas de \$18.896 millones y un margen EBITDA sobre las ventas del 1,3%.</p> <p>*Acorde a los resultados de las las 5000 empresas de la revista Dinero del 2014, Colanta es la empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$1.810.645 millones, variación sobre las ventas del 8,08% con respecto al año anterior, activos por \$597.319 millones, utilidades netas de \$8.389 millones.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Responsabilidad Social</b>	<p>*En épocas de abundancia de leche compra los excedentes y los distribuye a las clases menos favorecidas del país.</p> <p>* Apoyo a la comunidad y los cooperados y sus familias con programas de educación básica, kits escolares, educación superior, convenios educativos a través de Ictex, Sena y Universidades.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Producto</b>	<p>*La empresa ha obtenido premios importantes a nivel nacional con su producto estrella: Queso.</p> <p>* Se destaca de su competencia por mantener dentro de su portafolio de servicios la producción de dulces, cárnicos, granos, cereales, entre otros.</p> <p>* Alto grado de inversión en sus plantas productoras que le permiten un mayor nivel de innovación frente a su competencia.</p>	* Se encuentra muy enfocada en la zona occidental del país (Antioquia), que no le permite el reconocimiento de sus productos por parte del consumidor final de manera asertiva.
<b>Canales de Distribución</b>	<p>*Las estrategias de Colanta basadas en autoventa y Canales directos de distribución han generado un incremento en los clientes principalmente en Antioquia. Estos puntos de venta se convirtieron en factor de referencia para regular el mercado y la entrega de calidad en el medio minorista. Los distribuidores, tenderos y vendedores, acuden a estos lugares y se entrenan en el manejo de imagen, marca y producto, para luego aplicar este conocimiento en sus locales y mejorar el servicio que ofrecen a los consumidores. Cuentan con puntos de venta en Antioquia, Bogotá, Funza, Barranquilla, Armenia, Candelaria (Valle), Planeta Rica y Cereté (Córdoba).</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Mercado</b>	<p>*Una estrategia de bajo riesgo ha funcionado para esta compañía que logra concretar buenos negocios para generar rentabilidad a sus socios, el efecto de sus decisiones estratégicas se ven reflejadas en unas ventas estables y flujo de caja. Además las exportaciones contribuyen a la cuota de mercado internacional que busca la empresa y que genera buenos resultados.</p>	*La empresa no cuenta con muchos aliados estratégicos que contribuyan a un mayor reconocimiento e interacción con el mercado, esto se puede deber a la diversificación en sus productos, el bajo riesgo en los negocios, regionalismo y su compromiso con los socios. Sin embargo se recomienda incursionar en alianzas que ayuden a impulsar el consumo de los productos del sector lácteo y que generen beneficios mutuos.
<b>Precio</b>	*No se encontraron resultados positivos.	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Posicionamiento</b>	<p>* Acorde a los resultados del top of mind 2013 de la revista Dinero, la empresa es la mas recordada por los adultos con un 25% de recordación.</p> <p>* Acorde a los resultados del top of mind 2013 de la revista , la empresa es la segunda empresa mas recordada por los niños y jóvenes con un 21% de recordación.</p> <p>* Acorde a los resultados del top of mind 2014 de la revista Dinero , la empresa es la mas recordada por los adultos con un 27% de recordación.</p> <p>* Acorde a los resultados del top of mind 2014 de la revista , la empresa es la segunda empresa mas recordada por los niños y jóvenes con un 22% de recordación.</p>	*Entre los años 2013 y 2014 se perdió 2% de recordación de marca de los adultos y 1% en el mercado de los niños y jóvenes.
<b>Publicidad</b>	<p>*El posicionamiento de Colanta esta basado en la diferenciación de sus productos sin embargo no es lo suficientemente significativa</p> <p>*En 2010 Colanta se enfocó en la Escuela de Quesos, es un sitio fiel a su marca donde se conoce todo mundo de los quesos y sus delicias, se crean contenidos especializados para los más de 10.000 usuarios registrados</p> <p>*Se enfoca en demostrar la pureza y calidad de sus productos</p>	<p>*Realizar afirmaciones acerca de la pureza de la leche que producen ha llevado a Colanta a una seria de demandas de sus competidores asegurando falsedad en los argumentos realizados</p> <p>*La cantidad de demandas recibidas por Alpina y Alqueria ha obligado a Colanta a enfocar sus esfuerzos en defenderse y llegar a construir una caución por 25 millones de pesos</p>
<b>Alianzas estratégicas de Mercado</b>	* Su única alianza está relacionada con sus proveedores, teniendo en cuenta que es una cooperativa.	* Es una fuerte desventaja con respecto a su competidor, no obstante se deja en claro que esa no es la política y ni la misión de la empresa
<b>Proceso de producción</b>	*Mejorar sus niveles de excedentes en leche con la planta pulverizadora en Antioquia.	*Aunque los datos financieros de Colanta están consolidados con los diferentes productos que genera Colanta, se evidencia que su estrategia de costos no es la adecuada ya que sus costos de ventas son más del 80% sobre las ventas.

ESTRATEGIA	RESULTADOS POSITIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
<b>Calidad</b>	<p>*Cuenta con la certificación ISO 9001:2008 otorgada por ICONTEC en Leche Pasteurizada (Plantas Medellín, San Pedro, Planeta Rica, Funza y Armenia), Leche en Polvo (Plantas San Pedro y Planeta Rica), Leche UHT (Planta Funza) y Queso Blanco (Planta San Pedro).</p> <p>*Certificación Grado A bajo la norma PMO – Ordenanza de Leche Pasteurizada, otorgada por la FDA de los Estados Unidos para la línea de yogur en Planta Lácteos San Pedro.</p> <p>*Certificación HACCP otorgadas por el INVIMA en Leche en Polvo y Mantequilla en Planta Planeta Rica y derivados cárnicos en San Pedro y certificación BPM – Buenas Prácticas de Manufactura en Planta Funza por parte del INVIMA.</p> <p>*Actualmente está en proceso la certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001 en Planta Derivados Cárnicos San Pedro y la certificación HACCP con el INVIMA, para leche en polvo en Planta Lácteos San Pedro.</p> <p>*Es la única empresa certificada internacionalmente del país por la Food and Drug Administration, FDA, lo que les permite participar en el mercado de los Estados Unidos desde hace ocho años con el queso blanco gracias a la calidad de la leche.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Tecnológicas</b>	<p>*En 2008 las plantas procesadoras de leche de Medellín, Armenia, Planeta Rica, San Pedro de los Milagros y Funza, cuentan con la certificación ISO 9001: 2000 para la leche pasteurizada, en polvo y UHT).</p> <p>*Colanta ha desarrollado su estrategia realizando inversión en sus plantas procesadoras de leche, de igual forma le apuesta desarrollar nuevos productos e innovadores apalancándose en su infraestructura tecnológica.</p> <p>*Al igual que las empresas del sector busca optimizar sus procesos implementando nuevas tecnologías que le permitan reducir sus costos para obtener precios competitivos en el mercado.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Logística de distribución</b>	<p>* Cuenta con una estrategia basada en la mejora continua en su proceso logístico a través de código de barras, facilitando el control de inventario y la posterior salida a su punto de venta.</p> <p>* Su principal zona de influencia es muy reducida a comparación a su competencia, favoreciendo su proceso logístico.</p>	* Su estrategia se enfoca en la modernización de su infraestructura para generar una entrega oportuna, no obstante, no se menciona su flota de vehículos ni de la red de distribución.
<b>Logística de abastecimiento</b>	<p>*Robustecimiento del sistema de información ERP, el cual maneja gran información en torno al control de inventarios. Por medio de este módulo se controlan los inventarios, las compras, ventas, distribuciones y ubicaciones físicas de cada producto que produce o distribuye la cooperativa, integrando cada una de sus bodegas para así llevar una adecuada cadena de abastecimiento.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Talento Humano</b>	<p>*El modelo de cooperativa es una de las principales estrategias de Colanta que satisface las necesidades de los socios y empleados, el cumplimiento de los compromisos y los múltiples beneficios que ofrece de capacitación y desarrollo contribuye al buen funcionamiento de toda la cadena.</p>	*No se encontraron resultados negativos.
<b>Relacionamiento grupos de interés</b>	<p>*En el 2007 una estrategia de estímulo a los campesinos productores de leche, debido a la baja oferta que se estaba presentando y aumento hasta 20 veces los precios a pagar</p> <p>*Demuestra su posición sólida y de ventaja frente a la competencia, ya que puede brindar excelentes incentivos a sus proveedores para contar con la materia prima necesaria para la producción</p> <p>*En el 2013 cumpliendo el sueño de desarrollar instrumento que le permitiera identificar y fidelizar a sus 135.000 asociados</p> <p>*Se cerró la alianza con Cooperativa de Ahorro y Crédito AyC, donde contarán con un medio de pago que les permitirá abrir cuenta de ahorros, obtener créditos, hacer retiros y transacciones intercooperativas, con unos costos significativamente menores a los que ofrece el sistema bancario tradicional.</p>	*No se encontraron resultados negativos.

Nota: Elaborada por los autores

De los resultados anteriores se puede resaltar que:

- Colanta es la empresa líder del mercado por su ingresos operacionales, mas no es la del mayor utilidad neta, puesto que Alquería duplica dicho valor y Alpina cuadruplica el mismo.

- Las tres empresa en los dos últimos años han presentado una deceleración en sus ventas, en donde, Alpina paso de 13,4% en el año 2012 al 07% en el 2013, Alquería del 6,73% al 3,76 y Colanta del 9,4% al 8,08%, dicha situación la presentaron toda la industria Colombiana por el poco crecimiento de la misma y el PIB del país.
- Las tres empresas poseen programas de responsabilidad social en donde involucran a sus colaboradores, empleados, proveedores y grupos de interés.
- Alpina incurre en sobre costo operativos por innovación de producto, algo similar ocurre en Alquería en una escala menor y Colanta no invierte en innovación y desarrollo de productos.
- Tanto Alpina como Alquería y Colanta están lanzando productos que mejoran las calidad de vida de sus consumidores.
- Las tres marcas son las lideres del mercado del país, dicho resultado es respaldado por estudio tales como el top of mind de la revista Dinero.
- Alpina y Colanta han implementado estrategias de congelación y reducción de costos, Alquería por lo contrario a incrementado el precio de sus productos, lo relevante del caso es que las dos estrategias (aumento y disminución de precio) generaron el mismo resultado, incrementado de sus ventas.
- Alpina y Alquería invierten altas sumas de dinero en publicidad, dichas inversiones no han logrado quitarle el liderazgo del mercado a Colanta.
- Las tres empresas poseen certificaciones ISO, HACCP y BASC y hacen parte de las empresas que mas empleo generan en el país.

Por ultimo se dan a conocer los estados financieros de los mismos años analizados por empresa aplicando la metodología del semáforo, en este caso, el color rojo indica un resultado negativo, el amarillo un resultado sin impacto y el color verde un excelente resultado.

Tabla 116. Resultados Financieros Alpina 2007-2009.

	2007	2008	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %	2009	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>							
<b>Tamaño</b>							
Ventas	\$ 944.371.000	\$ 1.083.061.000	\$ 138.690.000	14,7%	\$ 1.121.968.000	\$ 38.907.000	3,6%
Activos	\$ 673.506.000	\$ 906.545.000	\$ 233.039.000	34,6%	\$ 955.300.000	\$ 48.755.000	5,4%
Activo Corriente	\$ 237.601.000	\$ 288.218.000	\$ 50.617.000	21,3%	\$ 278.770.000	-\$ 9.448.000	-3,3%
Pasivos	\$ 421.627.000	\$ 540.435.000	\$ 118.808.000	28,2%	\$ 580.953.000	\$ 40.518.000	7,5%
Pasivo Corriente	\$ 266.320.000	\$ 320.222.000	\$ 53.902.000	20,2%	\$ 229.267.000	-\$ 90.955.000	-28,4%
Utilidad	\$ 13.142.000	\$ 27.755.000	\$ 14.613.000	111,2%	\$ 14.008.000	-\$ 13.747.000	-49,5%
Patrimonio	\$ 251.879.000	\$ 366.110.000	\$ 114.231.000	45,4%	\$ 374.347.000	\$ 8.237.000	2,2%
Utilidad Bruta	\$ 342.136.000	\$ 419.101.000	\$ 76.965.000	22,5%	\$ 445.122.000	\$ 26.021.000	6,2%
Utilidad Operacional	\$ 45.219.000	\$ 66.825.000	\$ 21.606.000	47,8%	\$ 71.921.000	\$ 5.096.000	7,6%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 21.812.000	\$ 30.747.000	\$ 8.935.000	41,0%	\$ 18.366.000	-\$ 12.381.000	-40,3%
Depreciaciones	\$ 15.815.000	\$ 31.255.000	\$ 15.440.000	97,5%	\$ 34.698.000	\$ 3.443.000	11,0%
Amortizaciones	\$ 14.213.000	\$ 17.521.000	\$ 3.308.000	23,3%	\$ 17.311.000	-\$ 210.000	-1,2%
Gastos Financieros	\$ 77.972.000	\$ 106.791.000	\$ 28.819.000	37,0%	\$ 106.068.000	-\$ 723.000	-0,7%
Cuentas por Cobrar	\$ 114.747.000	\$ 136.100.000	\$ 21.353.000	18,6%	\$ 12.478.000	-\$ 123.622.000	-90,8%
Costo de Ventas	\$ 602.235.000	\$ 663.960.000	\$ 61.725.000	10,2%	\$ 676.576.000	\$ 12.616.000	1,9%
Inventario	\$ 87.228.000	\$ 120.162.000	\$ 32.934.000	37,8%	\$ 87.032.000	-\$ 33.130.000	-27,6%
Compras	\$ 617.680.000	\$ 696.894.000	\$ 79.214.000	12,8%	\$ 643.446.000	-\$ 53.448.000	-7,7%
Proveedores	\$ 52.955.000	\$ 55.549.000	\$ 2.594.000	4,9%	\$ 41.852.000	-\$ 13.697.000	-24,7%
Otros Ingresos	\$ 58.617.000	\$ 74.480.000	\$ 15.863.000	27,1%	\$ 51.605.000	-\$ 22.875.000	-30,7%
<b>Dinamica</b>							
Crecimiento en Ventas	22%	15%		-7,1%	4%		10,7%
Crecimiento en Activos	23%	35%		12,0%	5%		-6,6%
Crecimiento en Utilidades	34%	111%		77,2%	-50%		-126,7%
Crecimiento del Patrimonio	3%	45%		42,2%	2%		-39,9%
<b>Rentabilidad</b>							
EBITDA	\$ 69.756.000	\$ 88.762.000	\$ 19.006.000		\$ 72.425.000	\$ 53.419.000	
Rentabilidad sobre Ventas	0,01	0,03		1,2%	0,01		0,1%
Rentabilidad sobre Activos	0,02	0,03		1,1%	0,01		0,4%
Rentabilidad sobre Patrimonio	0,05	0,08		2,4%	0,04		1,4%
Rentabilidad operativa	0,18	0,18		0,3%	0,19		18,9%
<b>Endeudamiento</b>							
Endeudamiento	0,63	0,60		-3,0%	0,61		63,8%
Apalancamiento	2,67	2,48		-19,8%	2,55		275,0%
Pasivo Total / Ventas	0,45	0,50		5,3%	0,52		46,5%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	0,63	0,59		-3,9%	0,39		43,4%
<b>Eficiencia</b>							
Rotación de Cartera	8,23	7,96		-27,2%	89,92		9018,8%
Rotación de Inventarios	6,90	5,53		-137,9%	7,77		915,2%
Rotación de Proveedores	11,66	12,55		88,1%	15,37		1449,3%
Ciclo Operativo							
<b>Liquidez</b>							
Razón Corriente	0,89	0,90		0,8%	1,22		120,8%
Prueba Ácida	0,56	0,52		-4,0%	0,84		87,6%
Capital de Trabajo	-\$ 28.719.000	-\$ 32.004.000		\$( 3.285.000)	\$ 49.503.000		\$ 52.788.000
<b>Otros</b>							
Rentabilidad Bruta	0,36	0,39		2,5%	0,40		37,2%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	4,46	2,68		-177,7%	3,68		546,1%

Nota: Elaborada por los autores

Tabla 117. Resultados Financieros Alpina 2010-2014.

	2010	VARIACIÓN %	2011	VARIACIÓN %	2012	VARIACIÓN %	2013	VARIACIÓN %
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>								
<b>Tamaño</b>								
Ventas	\$ 1.142.356.000	1,8%	\$ 1.440.198.000	26,1%	\$ 1.619.538.000	12,5%	\$ 1.635.992.000	1,0%
Activos	\$ 1.053.934.000	10,3%	\$ 1.151.940.000	9,3%	\$ 1.223.616.000	6,2%	\$ 1.212.250.000	-0,9%
Activo Corriente	\$ 253.732.000	-10,0%	\$ 345.918.000	36,3%	\$ 408.387.000	18,1%	\$ 379.339.000	-7,1%
Pasivos	\$ 572.862.000	-1,4%	\$ 616.557.000	7,6%	\$ 674.945.000	9,5%	\$ 732.308.000	8,5%
Pasivo Corriente	\$ 205.422.000	-10,4%	\$ 270.499.000	31,7%	\$ 321.836.000	19,0%	\$ 310.162.000	-3,6%
Utilidad	\$ 18.619.000	32,9%	\$ 30.086.000	61,6%	\$ 33.529.000	11,4%	\$ 36.097.000	7,7%
Patrimonio	\$ 481.072.000	28,5%	\$ 522.194.000	8,5%	\$ 535.583.000	2,6%	\$ 471.835.000	-11,9%
Utilidad Bruta	\$ 452.416.000	1,6%	\$ 564.466.000	24,8%	\$ 628.052.000	11,3%	\$ 639.134.000	1,8%
Utilidad Operacional	\$ 60.951.000	-15,3%	\$ 95.697.000	57,0%	\$ 103.581.000	8,2%	\$ 110.002.000	6,2%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 31.904.000	73,2%	\$ 52.518.000	64,6%	\$ 54.598.000	4,0%	\$ 60.111.111	10,1%
Depreciaciones	\$ 34.555.000	-0,4%	\$ 38.815.000	12,3%	\$ 35.650.000	-8,2%	\$ 39.315.000	10,3%
Amortizaciones	\$ 19.129.000	10,5%	\$ 22.718.000	18,8%	\$ 21.646.000	-4,7%	\$ 18.650.000	-13,8%
Gastos Financieros	\$ 80.700.000	-23,9%	\$ 77.712.000	-3,7%	\$ 79.349.000	2,1%	\$ 83.501.000	5,2%
Cuentas por Cobrar	\$ 11.097.000	-11,1%	\$ 174.343.000	1471,1%	\$ 214.878.000	23,3%	\$ 146.985.000	-31,6%
Costo de Ventas	\$ 689.940.000	2,0%	\$ 875.732.000	26,9%	\$ 991.486.000	13,2%	\$ 996.858.000	0,5%
Inventario	\$ 79.295.000	-6,8%	\$ 105.804.000	33,4%	\$ 127.298.000	20,3%	\$ 143.340.000	12,6%
Compras	\$ 682.203.000	6,0%	\$ 981.536.000	43,9%	\$ 1.126.521.000	14,8%	\$ 1.140.198.000	1,2%
Proveedores	\$ 33.827.000	-19,2%	\$ 29.119.000	-13,9%	\$ 42.928.000	47,4%	\$ 44.772.000	4,3%
Otros Ingresos	\$ 46.469.000	-10,0%	\$ 34.533.000	-25,7%	\$ 30.365.000	-12,1%	\$ 33.610.000	10,7%
<b>Dinamica</b>								
Crecimiento en Ventas	2%	-8,9%	26%	35,0%	12%	-22,5%	1%	23,5%
Crecimiento en Activos	10%	17,0%	9%	-7,7%	6%	13,9%	-1%	-14,8%
Crecimiento en Utilidades	33%	159,7%	62%	-98,1%	11%	109,5%	8%	-101,9%
Crecimiento del Patrimonio	29%	68,4%	9%	-59,9%	3%	62,4%	-12%	-74,3%
<b>Rentabilidad</b>								
EBITDA	\$ 58.920.000	\$ 5.501.000	\$ 68.697.000	\$ 63.196.000	\$ 76.651.000	\$ 13.455.000	\$ 85.647.111	\$ 72.192.111
Rentabilidad sobre Ventas	0,02	1,6%	0,02	0,5%	0,02	1,5%	0,02	0,7%
Rentabilidad sobre Activos	0,02	1,4%	0,03	1,2%	0,03	1,5%	0,03	1,4%
Rentabilidad sobre Patrimonio	0,04	2,5%	0,06	3,3%	0,06	3,0%	0,08	4,7%
Rentabilidad operativa	0,13	-6,2%	0,18	24,6%	0,19	-5,2%	0,23	28,5%
<b>Endeudamiento</b>								
Endeudamiento	0,54	-9,4%	0,54	63,0%	0,55	-7,8%	0,60	68,2%
Apalancamiento	2,19	-85,9%	2,21	276,5%	2,28	-48,0%	2,57	304,9%
Pasivo Total / Ventas	0,50	3,6%	0,43	39,2%	0,42	2,5%	0,45	42,3%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	0,36	-7,5%	0,44	51,4%	0,48	-37,7%	0,42	46,1%
<b>Eficiencia</b>								
Rotación de Cartera	102,94	1275,5%	8,26	-449,4%	7,54	1203,1%	11,13	-90,1%
Rotación de Inventarios	8,70	-45,2%	8,28	872,8%	7,79	-94,0%	6,95	789,4%
Rotación de Proveedores	20,17	567,4%	33,71	2803,3%	26,24	-179,1%	25,47	2725,8%
Ciclo Operativo								
<b>Liquidez</b>								
Razón Corriente	1,24	2,7%	1,28	125,2%	1,27	1,7%	1,22	120,6%
Prueba Ácida	0,85	-2,7%	0,89	91,5%	0,87	-4,1%	0,76	80,2%
Capital de Trabajo	\$ 48.310.000	\$( 4.478.000)	\$ 75.419.000	\$ 79.897.000	\$ 86.551.000	\$ 6.654.000	\$ 69.177.000	\$ 62.523.000
<b>Otros</b>								
Rentabilidad Bruta	0,40	2,4%	0,39	36,8%	0,39	2,0%	0,39	37,1%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	2,50	-296,5%	1,15	411,3%	0,91	-320,7%	0,93	413,8%

Nota: Elaborada por los autores

Tabla 118. Resultados Financieros Alquería 2007-2010.

	2008	VARIACIÓN %	2009	VARIACIÓN %	2010	VARIACIÓN %
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>						
<b>Tamaño</b>						
Ventas	\$ 455.144.731	28,2%	\$ 502.250.284	10,3%	\$ 533.357.751	6,2%
Activos	\$ 214.544.339	17,4%	\$ 195.477.224	-8,9%	\$ 211.245.762	8,1%
Activo Corriente	\$ 81.661.264	28,7%	\$ 72.752.941	-10,9%	\$ 80.117.820	10,1%
Pasivos	\$ 172.568.279	21,7%	\$ 150.714.445	-12,7%	\$ 160.621.111	6,6%
Pasivo Corriente	\$ 104.550.766	54,2%	\$ 77.470.378	-26,9%	\$ 71.408.647	-7,8%
Utilidad	\$ 7.926.898	14,0%	\$ 11.316.439	42,8%	\$ 17.870.671	57,9%
Patrimonio	\$ 41.360.550	2,5%	\$ 44.762.779	8,2%	\$ 50.624.651	13,1%
Utilidad Bruta	\$ 140.861.427	35,3%	\$ 168.390.886	19,5%	\$ 175.162.306	4,0%
Utilidad Operacional	\$ 23.845.497	23,5%	\$ 32.824.364	37,7%	\$ 34.970.390	6,5%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 8.106.577	13,9%	\$ 18.038.854	122,5%	\$ 22.972.299	27,3%
Depreciaciones	\$ 10.447.051	10,4%	\$ 12.123.314	16,0%	\$ 14.780.347	21,9%
Amortizaciones	\$ 2.404.328	9,1%	\$ 8.141.856	238,6%	\$ 6.149.143	-24,5%
Gastos Financieros	\$ 17.923.881	33,5%	\$ 18.402.326	2,7%	\$ 12.615.499	-31,4%
Cuentas por Cobrar	\$ 64.167.846	20,4%	\$ 54.203.571	-15,5%	\$ 50.980.625	-5,9%
Costo de Ventas	\$ 314.283.304	25,2%	\$ 333.859.398	6,2%	\$ 358.195.445	7,3%
Inventario	\$ 20.336.235	-4,7%	\$ 22.193.696	9,1%	\$ 16.131.794	-27,3%
Compras	\$ 313.287.316	24,3%	\$ 335.716.855	7,2%	\$ 352.133.543	4,9%
Proveedores	\$ 26.842.279	-2,0%	\$ 21.661.979	-19,3%	\$ 24.016.168	10,9%
Otros Ingresos	\$ 5.657.903	31,5%	\$ 6.118.208	8,1%	\$ 5.287.048	-13,6%
<b>Dinámica</b>						
Crecimiento en Ventas	28%	22,0%	10%	-11,6%	6%	17,8%
Crecimiento en Activos	17%	9,4%	-9%	-18,2%	8%	26,3%
Crecimiento en Utilidades	14%	-43,9%	43%	86,7%	58%	-28,7%
Crecimiento del Patrimonio	3%	-10,6%	8%	16,8%	13%	-5,7%
<b>Rentabilidad</b>						
EBITDA	\$ 13.179.079	\$ 4.304.793	\$ 16.176.010	\$ 11.871.217	\$ 14.658.308	\$ 2.787.091
Rentabilidad sobre Ventas	0,02	-0,2%	0,02	2,5%	0,03	0,9%
Rentabilidad sobre Activos	0,04	-0,1%	0,06	5,9%	0,08	2,6%
Rentabilidad sobre Patrimonio	0,19	1,9%	0,25	23,4%	0,35	11,9%
Rentabilidad operativa	0,58	9,8%	0,73	63,5%	0,69	5,5%
<b>Endeudamiento</b>						
Endeudamiento	0,80	2,8%	0,77	74,3%	0,76	1,8%
Apalancamiento	\$ 19	65,8%	4,37	370,9%	4,17	46,3%
Pasivo Total / Ventas	0,38	-2,0%	0,30	32,0%	0,30	-1,9%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	0,61	12,8%	0,51	38,6%	0,44	5,8%
<b>Eficiencia</b>						
Rotación de Cartera	7,09	43,2%	9,27	883,4%	10,46	162,7%
Rotación de Inventarios	15,45	368,8%	15,04	1135,5%	22,20	1084,9%
Rotación de Proveedores	11,67	246,4%	15,50	1303,4%	14,66	162,8%
Ciclo Operativo						
<b>Liquidez</b>						
Razón Corriente	0,78	-15,4%	0,94	109,4%	1,12	2,8%
Prueba Ácida	0,59	-3,4%	0,65	68,7%	0,90	20,8%
Capital de Trabajo	-\$ 2.889.502	\$ (18.518.388)	-\$ 4.717.437	\$ 13.800.951	\$ 8.709.173	\$ (5.091.778)
<b>Otros</b>						
Rentabilidad Bruta	0,31	1,6%	0,34	31,9%	0,33	0,9%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	0,71	9,5%	0,54	44,6%	0,30	-15,0%

Nota: Elaborada por los autores

Tabla 119. Resultados Financieros Alquería 2011-2014.

	2011	VARIACIÓN %	2012	VARIACIÓN %	2013	VARIACIÓN %
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>						
<b>Tamaño</b>						
Ventas	\$ 566.950.700	6,3%	\$ 630.702.210	11,2%	\$ 654.411.293	3,8%
Activos	\$ 211.920.859	0,3%	\$ 266.161.070	25,6%	\$ 284.720.308	7,0%
Activo Corriente	\$ 82.850.668	3,4%	\$ 97.628.188	17,8%	\$ 102.884.861	5,4%
Pasivos	\$ 135.029.508	-15,9%	\$ 173.907.761	28,8%	\$ 198.771.630	14,3%
Pasivo Corriente	\$ 74.637.556	4,5%	\$ 87.655.988	17,4%	\$ 128.517.827	46,6%
Utilidad	\$ 16.980.935	-5,0%	\$ 18.621.591	9,7%	\$ 16.539.303	-11,2%
Patrimonio	\$ 76.891.351	51,9%	\$ 92.253.309	20,0%	\$ 85.948.678	-6,8%
Utilidad Bruta	\$ 188.511.381	7,6%	\$ 217.587.985	15,4%	\$ 235.850.766	8,4%
Utilidad Operacional	\$ 37.088.237	6,1%	\$ 41.050.183	10,7%	\$ 36.911.829	-10,1%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 26.166.628	13,9%	\$ 28.877.403	10,4%	\$ 23.417.989	-18,9%
Depreciaciones	\$ 10.632.705	-28,1%	\$ 11.469.823	7,9%	\$ 11.804.879	2,9%
Amortizaciones	\$ 6.916.967	12,5%	\$ 4.524.717	-34,6%	\$ 7.600.059	68,0%
Gastos Financieros	\$ 13.135.183	4,1%	\$ 9.206.572	-29,9%	\$ 14.280.077	55,1%
Cuentas por Cobrar	\$ 68.068.207	33,5%	\$ 52.252.652	-23,2%	\$ 61.627.275	17,9%
Costo de Ventas	\$ 378.439.319	5,7%	\$ 413.114.225	9,2%	\$ 418.560.527	1,3%
Inventario	\$ 17.699.721	9,7%	\$ 34.453.840	94,7%	\$ 28.241.828	-18,0%
Compras	\$ 380.007.246	7,9%	\$ 429.868.344	13,1%	\$ 412.348.515	-4,1%
Proveedores	\$ 22.050.733	-8,2%	\$ 50.891.484	130,8%	\$ 55.576.301	9,2%
Otros Ingresos	\$ 5.611.460	6,1%	\$ 8.271.101	47,4%	\$ 11.755.898	42,1%
<b>Dinámica</b>						
Crecimiento en Ventas	6%	-11,5%	11%	22,8%	4%	-19,0%
Crecimiento en Activos	0%	-26,0%	26%	51,6%	7%	-44,6%
Crecimiento en Utilidades	-5%	23,8%	10%	-14,1%	-11%	2,9%
Crecimiento del Patrimonio	52%	57,6%	20%	-37,6%	-7%	30,8%
<b>Rentabilidad</b>						
EBITDA	\$ 21.752.139	\$ 18.965.048	\$ 22.089.435	\$ 3.124.387	\$ 18.293.128	\$ 15.168.741
Rentabilidad sobre Ventas	0,03	2,1%	0,03	0,8%	0,03	1,7%
Rentabilidad sobre Activos	0,08	5,5%	0,07	1,5%	0,06	4,3%
Rentabilidad sobre Patrimonio	0,22	10,1%	0,20	10,1%	0,19	9,2%
Rentabilidad operativa	0,48	42,7%	0,44	1,8%	0,43	41,1%
<b>Endeudamiento</b>						
Endeudamiento	0,64	62,0%	0,65	3,4%	0,70	66,4%
Apalancamiento	2,76	229,3%	2,89	59,2%	3,31	272,0%
Pasivo Total / Ventas	0,24	25,7%	0,28	1,8%	0,30	28,5%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	0,55	49,4%	0,50	1,0%	0,65	63,7%
<b>Eficiencia</b>						
Rotación de Cartera	8,33	670,2%	12,07	536,9%	10,62	525,0%
Rotación de Inventarios	21,38	1053,2%	11,99	145,9%	14,82	1336,2%
Rotación de Proveedores	17,23	1560,5%	8,45	-715,8%	7,42	1457,8%
Ciclo Operativo						
<b>Liquidez</b>						
Razón Corriente	1,11	108,2%	1,11	3,2%	0,80	76,8%
Prueba Ácida	0,87	66,4%	0,72	5,7%	0,58	52,4%
Capital de Trabajo	\$ 8.213.112	\$ 13.304.890	\$ 9.972.200	\$ (3.332.690)	-\$ 25.632.966	\$ (22.300.276)
<b>Otros</b>						
Rentabilidad Bruta	0,33	32,3%	0,34	2,2%	0,36	33,8%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	0,33	48,0%	0,44	-5,6%	0,71	74,7%

Nota: Elaborada por los autores

Tabla 120. Resultados Financieros Colanta 2007-2010.

	2007	2008	VARIACIÓN %	2009	VARIACIÓN %	2010
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>						
<b>Tamaño</b>						
Ventas	\$ 1.268.977.300	\$ 1.375.898.000	8,4%	\$ 1.348.135.160	-2,0%	\$ 1.502.845.715
Activos	\$ 412.658.000	\$ 513.307.000	24,4%	\$ 520.166.889	1,3%	\$ 513.845.834
Activo Corriente	\$ 197.774.000	\$ 271.648.000	37,4%	\$ 254.698.969	-6,2%	\$ 231.685.266
Pasivos	\$ 172.756.000	\$ 259.785.000	50,4%	\$ 264.100.092	1,7%	\$ 247.201.910
Pasivo Corriente	\$ 147.261.000	\$ 241.483.000	64,0%	\$ 259.640.216	7,5%	\$ 150.679.836
Utilidad	\$ 38.780.600	\$ 14.870.000	-61,7%	\$ 4.600.678	-69,1%	\$ 8.857.017
Patrimonio	\$ 239.902.000	\$ 253.522.000	5,7%	\$ 256.066.797	1,0%	\$ 266.643.924
Utilidad Bruta	\$ 171.553.400	\$ 152.298.000	-11,2%	\$ 156.173.483	2,5%	\$ 176.764.359
Utilidad Operacional	\$ 28.999.900	\$ 10.840.000	-62,6%	\$ 529.045	-95,1%	\$ 6.732.098
Utilidad antes de Impuestos	\$ 38.780.600	\$ 14.870.000	-61,7%	\$ 4.600.678	-69,1%	\$ 8.857.017
Depreciaciones	\$ 12.373.000	\$ 11.772.000	-4,9%	-\$ 47.710.595	-505,3%	\$ 14.478.355
Amortizaciones	\$ 99.821	\$ 104.332	4,5%	-\$ 118.380	-213,5%	-\$ 639.462
Gastos Financieros	\$ 7.576.000	\$ 8.160.000	7,7%	\$ 15.873.675	94,5%	\$ 10.165.062
Cuentas por Cobrar	\$ 71.980.000	\$ 83.186.000	15,6%	\$ 74.254.213	-10,7%	\$ 91.386.403
Costo de Ventas	\$ 1.097.423.900	\$ 1.223.600.000	11,5%	\$ 1.189.347.130	-2,8%	\$ 1.326.206.334
Inventario	\$ 88.306.000	\$ 153.529.000	73,9%	\$ 166.419.516	8,4%	\$ 109.124.233
Compras	\$ 1.087.578.900	\$ 1.288.823.000	18,5%	\$ 1.202.237.646	-6,7%	\$ 1.268.911.051
Proveedores	\$ 64.757.000	\$ 90.608.000	39,9%	\$ 77.826.083	-14,1%	\$ 64.670.982
Otros Ingresos	\$ 18.179.000	\$ 14.949.000	-17,6%	\$ 20.373.878	36,3%	\$ 13.042.208
<b>Dinámica</b>						
Crecimiento en Ventas	14%	8%	-5,9%	-2%		3,9%
Crecimiento en Activos	1%	24%	23,0%	1%	-21,7%	-1%
Crecimiento en Utilidades	40%	-62%	-101,6%	-69%	32,6%	93%
Crecimiento del Patrimonio	27%	6%	-21,1%	1%	22,1%	4%
<b>Rentabilidad</b>						
EBITDA	\$ 33.883.779	\$ 11.153.668	\$ (22.730.111)	\$ 68.303.328	\$ 91.033.439	\$ 5.183.186
Rentabilidad sobre Ventas	0,03	0,01	-2,0%	0,00	2,3%	0,01
Rentabilidad sobre Activos	0,09	0,03	-6,5%	0,01	7,4%	0,02
Rentabilidad sobre Patrimonio	0,16	0,06	-10,3%	0,02	12,1%	0,03
Rentabilidad operativa	0,12	0,04	-7,8%	0,00	8,0%	0,03
<b>Endeudamiento</b>						
Endeudamiento	0,42	0,51	8,7%	0,51	42,0%	0,48
Apalancamiento	1,72	2,02	30,5%	2,03	172,7%	1,93
Pasivo Total / Ventas	0,14	0,19	5,3%	0,20	14,3%	0,16
Pasivo Corriente/Pasivo Total	0,85	0,93	7,7%	0,98	90,6%	0,61
<b>Eficiencia</b>						
Rotación de Cartera	17,63	16,54	-109,0%	18,16	1924,5%	16,44
Rotación de Inventarios	12,43	7,97	-445,8%	7,15	1160,4%	12,15
Rotación de Proveedores	16,79	14,22	-257,1%	15,45	1801,8%	19,62
Ciclo Operativo						
<b>Liquidez</b>						
Razón Corriente	1,34	1,12	-21,8%	0,98	119,9%	1,54
Prueba Ácida	0,74	0,49	-25,4%	0,34	59,4%	0,81
Capital de Trabajo	\$ 50.513.000	\$ 30.165.000	\$ (20.348.000)	-\$ 4.941.247	\$ 15.406.753	\$ 81.005.430
<b>Otros</b>						
Rentabilidad Bruta	0,14	0,11	-2,5%	0,12	14,0%	0,12
Otros Ingresos/Utilidad Neta	0,47	1,01	53,7%	4,43	389,2%	1,47

Nota: Elaborada por los autores

Tabla 121. Resultados Financieros Colanta 2011-2014.

	VARIACIÓN %	2011	VARIACIÓN %	2012	VARIACIÓN %	2013	VARIACIÓN %
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>							
<b>Tamaño</b>							
Ventas	11,5%	\$ 1.641.863.013	9,3%	\$ 1.666.843.532	1,5%	\$ 1.802.963.657	8,2%
Activos	-1,2%	\$ 566.797.035	10,3%	\$ 627.589.603	10,7%	\$ 597.318.505	-4,8%
Activo Corriente	-9,0%	\$ 226.110.486	-2,4%	\$ 289.791.977	28,2%	\$ 255.102.219	-12,0%
Pasivos	-6,4%	\$ 226.397.632	-8,4%	\$ 279.658.701	23,5%	\$ 250.076.057	-10,6%
Pasivo Corriente	-42,0%	\$ 178.031.418	18,2%	\$ 216.831.524	21,8%	\$ 194.375.990	-10,4%
Utilidad	92,5%	\$ 18.896.067	113,3%	\$ 17.990.139	-4,8%	\$ 8.388.545	-53,4%
Patrimonio	4,1%	\$ 340.399.383	27,7%	\$ 347.930.902	2,2%	\$ 347.242.447	-0,2%
Utilidad Bruta	13,2%	\$ 205.791.624	16,4%	\$ 221.341.810	7,6%	\$ 230.468.096	4,1%
Utilidad Operacional	1172,5%	\$ 20.783.921	208,7%	\$ 16.239.597	-21,9%	\$ 7.600.198	-53,2%
Utilidad antes de Impuestos	92,5%	\$ 18.896.067	113,3%	\$ 17.990.139	-4,8%	\$ 8.388.545	-53,4%
Depreciaciones	-130,3%	\$ 18.406.284	27,1%	\$ 19.343.897	5,1%	\$ 18.205.013	-5,9%
Amortizaciones	440,2%	\$ 1.385.612	-310,7%	-\$ 2.676	-100,2%	-\$ 1.387.776	51760,1%
Gastos Financieros	-36,0%	\$ 10.546.581	3,8%	\$ 11.766.158	11,6%	\$ 11.603.142	-1,4%
Cuentas por Cobrar	23,1%	\$ 88.793.855	-2,8%	\$ 83.230.098	-6,3%	\$ 92.581.900	11,2%
Costo de Ventas	11,5%	\$ 1.434.986.275	8,2%	\$ 1.444.369.841	0,7%	\$ 1.571.243.636	8,8%
Inventario	-34,4%	\$ 120.796.135	10,7%	\$ 182.239.447	50,9%	\$ 137.088.526	-24,8%
Compras	15,5%	\$ 1.446.658.177	14,0%	\$ 1.505.813.153	4,1%	\$ 1.526.092.715	1,3%
Proveedores	416,9%	\$ 80.268.337	24,1%	\$ 83.182.055	3,6%	\$ 89.806.994	3,2%
Otros Ingresos	-36,0%	\$ 9.026.797	-30,8%	\$ 13.727.905	52,1%	\$ 12.867.932	-6,3%
<b>Dinámica</b>							
Crecimiento en Ventas	7,6%	9%	1,7%	2%	-0,2%	8%	8,3%
Crecimiento en Activos	20,3%	10%	-10,2%	11%	20,9%	-5%	-25,7%
Crecimiento en Utilidades	60,0%	113%	53,4%	-5%	-88,4%	-53%	4,8%
Crecimiento del Patrimonio	-17,9%	28%	45,6%	2%	-43,4%	0%	43,2%
<b>Rentabilidad</b>							
EBITDA	\$ (85.850.253)	\$ 9.650.752	\$ 95.501.005	\$ 10.415.076	\$ (85.085.929)	\$ 3.174.450	\$ 88.260.379
Rentabilidad sobre Ventas	-1,7%	0,01	2,9%	0,01	-6,1%	0,00	2,3%
Rentabilidad sobre Activos	-5,7%	0,03	9,0%	0,03	-6,1%	0,01	7,5%
Rentabilidad sobre Patrimonio	-8,8%	0,06	14,3%	0,05	-9,2%	0,02	11,6%
Rentabilidad operativa	-5,5%	0,06	11,6%	0,05	-6,9%	0,02	9,1%
<b>Endeudamiento</b>							
Endeudamiento	6,1%	0,40	33,9%	0,45	10,7%	0,42	31,2%
Apalancamiento	20,0%	1,67	146,5%	1,80	33,9%	1,72	138,1%
Pasivo Total / Ventas	2,1%	0,14	11,7%	0,17	5,1%	0,14	8,8%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	-29,6%	0,79	108,3%	0,78	-30,7%	0,78	108,5%
<b>Eficiencia</b>							
Rotación de Cartera	-280,0%	18,49	2129,1%	20,03	-126,4%	19,47	2073,8%
Rotación de Inventarios	54,9%	11,88	1133,1%	7,93	-340,5%	11,46	1486,6%
Rotación de Proveedores	160,3%	18,02	1642,0%	18,10	168,3%	17,79	1610,3%
Ciclo Operativo							
<b>Liquidez</b>							
Razón Corriente	33,9%	1,27	93,2%	1,34	40,5%	1,31	90,7%
Prueba Ácida	21,9%	0,59	37,2%	0,50	12,4%	0,61	48,4%
Capital de Trabajo	\$ 65.598.677	\$ 48.079.068	\$ (17.519.609)	\$ 72.960.453	\$ 90.480.062	\$ 60.726.229	\$ (29.753.833)
<b>Otros</b>							
Rentabilidad Bruta	-2,3%	0,13	14,8%	0,13	-1,5%	0,13	14,3%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	-241,9%	0,48	289,7%	0,76	-215,4%	1,53	366,8%

Nota: Elaborada por los autores

## 5. Análisis del Modelo ECR en el Sector Industria Productos Lácteos

El análisis del modelo ECR se realizara por empresa con el objetivo de concluir en primera si las empresas estudiadas esta siguiendo la metodología propuesta por el mismo y si estas son coherentes con su estrategia organizacional, lo anterior con el fin poder realizar recomendaciones respecto a las decisiones tomadas en la industria.

### ALPINA

Por sus altas inversiones en desarrollo e innovación de productos, procesos e infraestructura podemos concluir que la estrategia organizacional de Alpina es diferenciación, por lo tanto, la organización esta enfocada en ser reconocida como una empresa líder en la producción, comercialización y distribución alimentos en Colombia y a nivel internacional, buscando siempre la rentabilidad y la generación de valor de cada una de sus actividades.

La organización en sus procesos interno sigue una metodología de Estructura – Conducta y Resultados, prueba de esto, su interés en conocer los requerimientos de sus actuales y futuros clientes, de ahí que su equipo de mercado tenga la gran tarea de monitorear las tendencias y modas de los productos lácteos en industria a su vez de los hábitos y comportamientos de compra de los consumidores, es decir Alpina si realiza e invierte en estudios de condiciones básicas de demanda.

A su vez realiza estudios de condiciones básicas de oferta en donde sus proveedores empiezan a tener un papel protagónico en toda su cadena de valor, al punto iniciar a implementar estrategias de integración vertical en búsqueda de una mejor calidad de sus materias primas (leche cruda y bovinos doble propósito). Para Alpina también es de gran importancia la creación de procesos de economía de escala en su infraestructura como herramienta estratégica para poder sobrevivir en un mercado monopolizado enfocada en la reducción de gastos y disminución de precios.

Alpina es la segunda marca líder del mercado nacional, a nivel internacional a sabido aprovechar las barreras y salidas de los mercados internacionales para posicionar su portafolio de productos y mas un sus propias plantas de producción, todo esto como resultados de una excelente interpretación y aplicación de las conductas básicas de la industrial de productos lácteos en Colombia y el mundo, buscando siempre el aumento de sus proveedores, recurso

humanos, distribuidores, vendedores y compradores, razón por la cual se argumenta que Alpina esta implementando la fase dos del modelo ECR, estructura del mercado.

La tercera fase del modelo es conducta de las empresas (capítulo 3), en donde se busca evaluar la coherencia de la organización de frente a sus enfoque estratégico y sus decisiones tomadas, en el caso de Alpina sobresalen:

- Fusiones y adquisiciones empresariales como estrategia de crecimiento.
- Emisión de bonos buscado una mayor liquidez y capital de trabajo.
- Lanzamiento de productos funcionales con menor porcentaje de grasas y azúcar y mayor valor nutricional en procura de mejoras la calidad de vida de sus consumidores y aprovechar la tendencia de verde y saludable del mercado.
- Lanzamiento de mas de 40 productos anuales.
- Posicionar la marca kiosco en Ecuador como la marca líder del mercado.
- Estrategia de bajo costo bajo el slogan “nutrición a bajo precio”
- Penetrar con su portafolio de productos a países tales como: Ecuador, Venezuela, Centro América y Norte América.
- Expandir sus operaciones a Estados Unidos de América.

Dichas estrategias han generado que Alpina sea la segunda empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$1.635.992 millones, activos por \$1.429.904 millones, utilidades netas de \$36.097 millones y un EBITDA de \$107.268 millones, aunque es importante resaltar que en el años 2013 se presento una variación en las ventas del -11,4% respecto al año anterior y que la rentabilidad sobre las ventas del año 2012 fue del 0.7%, razones suficientes para argumentar que la estrategia de diferenciación buscada por Alpina no esta dado los resultados esperados, ya que dicha estrategia demanda una alta inversión en desarrollo e innovación, la cual se debe ver reflejada en un aumento significativo de sus valor misional, la producción y comercialización de alimentos. A lo anterior se suma sus decrecimiento del 22.5% en ventas del año 2012 y la multa en el año 2011 por la publicidad engañosa de su producto regeneris.

En conclusión, Alpina es una empresa que aplica el modelo ECR a pesar de no ser un proceso documentado al interior de la organización. Por ultimo, se le recomienda a Alpina S.A. revisar si su estrategia de diferenciación esta generado los resultados esperados para la organización.

## ALQUERÍA

Por sus proceso de adquisición de empresas a nivel nacional en búsqueda de mayor cobertura y participación del mercado de productos lácteo en el país, podemos concluir que la estrategia organizacional de Alquería es diferenciación por su enfoque en desarrollo de empaques y productos larga vida, pero también presenta un estrategia complementaria y es la de penetración de mercados, por lo tanto, la empresa esta enfocada en posicionar su marcas en todo el país, buscando la rentabilidad para sus accionistas y la generación de valor de cada una de sus actividades.

La organización en sus procesos interno sigue una metodología de Estructura – Conducta y Resultados, prueba de esto, su interés en desarrollar productos y en especial empaques que satisfagan los requerimientos de los consumidores del país, para esto siempre realiza procesos de análisis de las condiciones básicas de la oferta y demanda y análisis del entorno buscando siempre capacitar y desarrollar a sus proveedores y el resto de sus aliados estratégicos para lograr la calidad esperada de sus productos.

A diferencia de sus otros dos competidores Alquería solo esta enfocada en la línea de productos lácteos, por lo tanto, define estrategias tales como la de incrementar el consumo per capital de leche y productos lácteos en el país.

Para Alquería los resultados o conducta de las empresa como se denominan en el modelo ECR, son el resultado de su direccionamiento organizacional, de los cuales sobre salen:

- Fusiones y adquisiciones empresariales como estrategia de crecimiento y mayor liquidez.
- Lanzamiento de productos funcionales con menor porcentaje de grasas y azúcar y mayor valor nutricional en procura de mejoras la calidad de vida de sus consumidores y aprovechar la tendencia de verde y saludable del mercado.
- Alianza estratégica con la multinacional Danone.
- Creación de planta de producción alimentos funcionales, la cual es la planta con mayor automatización del país.
- Planta leche larga vida en Antioquia.
- Adquisición de la empresa lácteo de la Sierra en Santa Marta.

Dichas estrategias han generado que Alquería sea la tercera empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$654.411 millones, variación sobre las ventas del 3,76% con

respecto al año anterior, activos por \$291.889 millones, utilidades netas de \$16.539 millones y un EBITDA de \$36.912 millones. Además es a segunda marca por encima de Alpina y por debajo de Colanta en recordación en el país según la revista Dinero en los últimos 3 años en Colombia.

En conclusión, Alquería es una empresa que aplica el modelo ECR puesto que siempre se esta retroalimentado de las tendencias del mercado y las posibilidades de penetrar nuevos nichos acorde a las posibilidades del entorno respecto a competidores y proveedores. Por ultimo, se resalta que los resultados obtenidos por la empresa son coherentes con sus enfoques estratégicos puesto que esta logrando incrementar sus ventas, posicionar su marca por valor diferenciador en el país.

## **COLANTA**

Por sus baja inversiones en desarrollo e innovación de productos, procesos e infraestructura , de sus estructura de cooperativa y de la implementación de una integración vertical, en donde, se destaca la implementación de economías de escala en sus múltiples líneas de producto, por lo tanto podemos concluir que la estrategia organizacional de Colanta es liderazgo en costos, por lo tanto, la organización esta enfocada en el aprovechamiento de todos los recursos de sus cadena productiva, disminuyendo los costos y gastos y aumentado la productividad de uno de sus procesos, para poder asegurarle a sus asociados la mejor rentabilidad posible.

La organización en sus procesos interno no sigue una metodología de Estructura – Conducta y Resultados, prueba de esto, el bajo desarrollo de su equipo de mercado e interés en liderar campañas publicitarias para posicionar su marca y cada una uno de los productos de sus múltiples líneas de negocio. Aunque no se debe olvidar su inversión en plantas de producción especializada y en el desarrollo de todos los colaboradores en pro de una mejor calidad organizacional y producto.

Colanta es la marca líder del mercado nacional, a nivel internacional a sabido aprovechar las barreras y salidas de los mercados internacionales para posicionar su portafolio de productos a nivel internacional.

A pesar de que Colanta no sigue la metodología propuesta por el modelo ECR, si se puede evaluar la coherencia de la organización de frente a sus enfoque estratégico y sus decisiones tomadas, en el caso de Colanta sobresalen:

- Estrategia de precios bajos.
- Emisión de bonos para aumentar la liquidez y el capital de trabajo.
- Seguir siendo la marca líder del mercado.
- Construcción de plantas especializadas y automatizadas para la producción de quesos, leche pulverizada, yogures, concentrados y granos.
- Apoyo al desarrollo y mejoramiento genético de bovinos.
- Desarrollo de los asociados en procura de una mejor cadena de toda la cadena de valor.
- Aumento de la productividad y calidad de la producción de sus asociados con política de pagos de 20 veces su valor real.

Dichas estrategias han generado que Colanta sea la empresa mas importante de la industria con ventas totales de \$1.810.645 millones, variación sobre las ventas del 8,08% con respecto al año anterior, activos por \$597.319 millones, utilidades netas de \$8.389 millones.

En conclusión, Colanta es una empresa que no aplica el modelo ECR, por tal razón se le recomienda a aplicar metodologías iguales o similares al modelo que le permitan a la organización retroalimentar sus acciones y comprender de una manera mas amplia los requerimientos de los consumidores diferentes a sus asociados.

Adicional, es importante resaltar el papel que juega las asociaciones gremiales, de apoyo e instituciones publicas en la aplicación del modelo ECR en la industria, puesto que estas realizan los análisis y recopilación de datos de las condiciones básicas de oferta y demanda y de la estructura del mercado, puesto que institucionales tales como CORPOICA encargada de la investigación en inversión en tecnologías de tecnificación agraria, INCODER responsable del desarrollo rural del sector, ICA veladora de la sanidad e inocuidad de la producción de la industria, Cámara Gremial de la Leche defensora de los intereses de los productores lecheros del país, ASOLECHE embajadora de la competitividad, ANALAC representante ante el gobierno de todos los eslabones de la cadena de valor de la industria, Consejo Nacional de Lácteos líder en el desarrollo de políticas publicas, Banco Agrario responsable de realizar todas las transacciones

bancarias y económicas de la industria y los fondos nacionales de inversión, desarrollo y competitivas, realizan sus estrategias (planes de acción) acorde a los requerimientos y necesidades del sector, como lo aconseja el modelo ECR, por lo cual podemos asegurar que dichas agremiaciones si cumplen con las dos primeras condiciones del modelo: estudio de las condiciones de oferta y demanda y el análisis de la estructura del mercado.

Pero cuando pasamos a la fase de conducta de las empresas y resultados de las mismas, observamos que los resultados de las empresas evaluadas (ALPINA, ALQUERÍA y COLANTA) no depende de este tipo de instituciones, es decir, que los resultados de las instituciones gremiales, publicas y de apoyo no tienen injerencia en las estrategias asumidas por las empresas de la industria y por ende tampoco en los resultados de las misma, ya que de una u otra manera Alpina, Alquería y Colanta realizan aplicación de estrategias de integración vertical buscando por sus mismos medios la competitividad de sus industrias y productos por medio de la inversión y desarrollo de la tecnificación de sus proveedores.

Por lo tanto, se le recomienda a las empresas involucrar en su modelos de planeación a las instituciones gremiales y publicas, como un aliado estratégico de cada una, un claro ejemplo es Colanta que no pertenece a la organización sin animo de lucro ASOLECHE cuya finalidad es promover la competitividad de la industria, así como la eficacia, eficiencia y efectividad de las compañías asociadas.

Por ultimo observamos que no existe una industria que trabaje bajo un modelo de clúster definido por Michael Porte como “la concentración de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia” por que existen empresas que lucha por sus propios intereses de una manera autónoma mas no enfocados o conectados bajo un mismo fin común, como seria el de la competitividad del sector y la protección de sus industrias. Además tanto Alpina como Alquería y Colanta poseen estructuras gerenciales de tipo Americano con un único centro dominante responsable de la planeación y ejecución de la estrategia organizacional de cada una de las empresas.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

El modelo ECR permitió identificar la estratégica global de las tres empresas analizadas y determinar la efectividad de las decisiones tomadas enfocadas al cumplimiento de sus objetivos.

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.

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 llegar los registros y se pueda tener un mayor control.

Las relaciones estratégicas con los proveedores del sector lechero deben ser a largo plazo y su nivel de negociación es fundamentado en el grado de abastecimiento que se obtiene de estos, para el caso del sector analizado el 80 % de los costos en insumos para la industria lechera proviene de los proveedores de leche.

En el mercado Nacional Colombiano existe una gran demanda de proveedores lo cual no es muy atractivo para el proveedor, ya que el poder de negociación frente a la industria es relativamente bajo, sin embargo para el modelo de cooperativa que plantea Colanta es atractivo para los mismos.

La innovación y la tecnificación del sector es la principal característica para lograr la diferenciación que requiere el consumidor y la competitividad del sector. Las principales innovaciones y tecnificaciones se dan a lo largo de la cadena de producción bien sea en los procesos de fabricación, producto, empaques y calidad.

Los principales innovaciones que están obteniendo en el mercado son los productos que cuentan con propiedades que preservan la salud del consumidor, como reducción de colesterol, bajo en azúcar, mejoras de tránsito intestinal y prevención cardiovascular.

La garantía y control de los puntos críticos de la producción deben ser controlados de manera preventiva para garantizar la inocuidad de las materias primas y su manipulación, ya que los estándares de calidad depende de los procesos que pertenecen a la cadena de valor, de ahí la exigencia por parte de los entes reguladores para emitir los permisos de comercialización de los productos.

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%.

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.

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.

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.

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%).

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.

Observando las cifras reportadas por la Unidad de Seguimiento a 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 baja, dependiendo de factores endógenos a la producción tales como el clima y los niveles de inventario de abastecimiento de

cada una de las regiones y cuencas lecheras. Caldas y Córdoba, los departamentos con mayor estabilidad del precio de productos terminados lácteos y Cundinamarca representa el menor precio, por tener mayores niveles de abastecimiento de la demanda

Cuando hay escasez de leche se sube el precio de los derivados (queso), y ellos, tienen la posibilidad de aumentar el precio del productor. Según la industria formal regida por la Resolución 12 y controlada por la Superintendencia de Industria y Comercio, se deben mantener unos precios, pero la realidad es que eso no se da y estamos en medio de una competencia desleal. Cuando hay escasez de leche los cruderos tienen la oportunidad de desplazar el precio y compiten con la industria y cuando hay abundancia no la compran y si comprometen a la industria que se ve obligada acumular excedentes.

La tendencia de los precios ha tenido una fluctuación al alza. Debido al alza de los últimos años en los insumos para la producción de leche: el maíz, 45 por ciento; la soya, el 30 por ciento; los fertilizantes, un 25 por ciento, y los fletes el 50 por ciento, el producto ha tenido un incremento notorio en más del 99% en relación a los últimos seis años (2007).

En la cadena de valor del sector lácteo se evidencia que los actores están comprometidos aportando a la construcción y puesta en marcha de planes estratégicos que permitan el crecimiento de los negocios en el sector. En cada uno de los eslabones de la cadena productiva se definen acciones de corto, mediano y largo plazo para transformar al sector en uno de talla mundial.

Las empresas presentan una fuerte dinámica en el desarrollo e innovación de nuevos productos en el sector. Por ejemplo, Alpina entre 2008 y 2009 desarrollo 96 nuevos productos.

De acuerdo a los resultados de la Matriz de Atractividad de Michael Porter la industria lechera presenta poca atractividad, ya que con una calificación de 2,43 no permite tener ventajas significativas en la industria.

La Globalización entendida como un fenómeno creciente en la actual dinámica social y económica del mundo debe ser atendida por los países industrializados desde una perspectiva de cooperación y oportunidad. Para el caso particular de Colombia y su sector de lácteos resulta muy importante el interés que demuestran las grandes compañías procesadoras de lácteos y el Gobierno Nacional, en integrar a los pequeños productores para que de esta manera se pueda generar competitividad y dinamismo en el sector de cara a la competencia en los mercados internacionales.

En los últimos años Colombia ha venido presentando un importante crecimiento en el consumo de leche y sus derivados, situación que ha llevado a ubicar los productos lácteos como elementos esenciales dentro de la canasta familiar. Esta creciente demanda es impulsada en gran medida por las propiedades nutricionales que tiene la leche, característica fundamental en la actual tendencia de alimentación saludable que es propagada a diario en los diferentes medios.

Aunque en la actualidad se puede observar como la tecnología y los medios han definido una sociedad de consumo de carácter emocional, donde el cliente cambia sus decisiones de compra en un segundo, las grandes compañías como Alpina se esfuerzan por obtener más clientes en las grandes ciudades y en grandes tiendas, pero el ejercicio real de mercadeo muestra que para el sector de lácteos el mayor canal de ventas es representado por famosas tiendas de barrio quienes son los responsables de los grandes volúmenes de ventas basados en una política informal de facilitar el producto al cliente cerca a su casa y en ocasiones a crédito utilizando como garantía la confianza elemento fundamental para cautivar el mercado.

Las principales prácticas del sector están relacionadas con la producción, comercialización y distribución. Se destaca la gestión que realiza el Fondo Nacional del Ganado (FNG) para promover con pautas publicitarias el consumo de los productos lácteos y cárnicos. Así mismo las empresas procesadoras en conjunto con los proveedores han venido entendiendo que la sostenibilidad es un reto y un compromiso.

Los principales productores de leche son; Nueva Zelanda, Estados Unidos, Brasil, China, India, Rusia y la Unión Europea. Se estima que entre el 80 y 90% de la producción lechera de los

países en desarrollo se producen en sistemas agrícolas de pequeña escala. Las negociaciones comerciales internacionales tienen un alto impacto teniendo en cuenta que es un sector que mantiene una política de proteccionismo principalmente en los países desarrollados dejando en desventaja a los países en desarrollo que al no tener este tipo de alivios y/o subsidios tienen que trasladar el costo al precio venta.

Para poder competir con países fuertemente industrializados se debe fortalecer todos los eslabones de la cadena de producción, es recomendable impulsar las asociaciones de lecheros para que se pueda producir de manera masiva y así reducir costos y competir con precios.

La producción de productos lácteos ha crecido de forma importante en la última década, generando un aumento en los niveles de consumo y de abastecimiento. Con lo anterior, el país presenta una mayor disponibilidad de productos, que sumado a los cambios en los hábitos nutricionales y las preferencias de los consumidores por derivados lácteos, ha permitido que la producción del sector en general presente un crecimiento en término de valores y cantidades, incentivando su dinámica.

Colombia actualmente cuenta con diferentes gremios e instituciones en el sector lechero que favorecen, contribuyen y velan por los intereses de los productores. La Cámara Gremial de la Leche tiene como objetivo fundamental defender los intereses de todos los productores lecheros del país, además, es el lugar donde diferentes organizaciones gremiales ganaderas exponen las necesidades, problemas y sugerencias del sector, así como la unión de una sola voz para hacer solicitudes y/o presentar proyectos de alto impacto. La CGL fue creada exclusivamente por productores y para productores.

Las futuras oportunidades para el sector lácteo requieren de un esfuerzo conjunto de todos los actores del sector para lograr competitividad sostenida y preparación para acceder a los mercados Internacionales.

Alpina y Alquería siguen la estructura del modelo ECR a pesar de no ser una política en cada organización, caso contrario a Colanta que no sigue la estructura del modelo.

La estrategia organizacional de Alquería de querer penetrar mercados con un valor diferenciador es coherente con sus resultados obtenidos por la misma. Lo mismo sucede con la estrategia de liderazgo en costos de Colanta, con respecto a Alpina no es tan claro que los resultados obtenidos sean por su estrategia de diferenciación.

### **Recomendaciones**

El modelo no permite diferenciar de forma clara si las estrategias son el único factor que influye en el comportamiento de las empresas, ya que factores imprevistos o no asociados a un plan aportan a los resultados finales.

Se deben mejorar los incentivos otorgados a la mano de obra en las zonas rurales, que les permita mayor desarrollo y crecimiento, ayudar a mejorar las condiciones del sector en términos de tecnificación en el corto plazo.

Lo relacionado a las barreras de entrada, Colombia presenta muchos inconvenientes al no tener apoyo para la investigación y desarrollo tecnológico, lo que genera que otros países puedan aprovechar esta debilidad distorsionando los precios, así también el problema de la infraestructura y de los servicios públicos para la producción láctea genera altos costos de producción que no logran que podamos ser competitivos. Otra barrera importante es la difícil entrada al mercado por las marcas ya posicionadas. Los municipios donde están las plantas de producción no generan rechazo a este sector por el apoyo que le dan a la comunidad.

Las empresas más posicionadas en el mercado son las que tienen sus productos en el cuadrante estrella.

Se podría analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas entre las empresas más importantes, por ejemplo, Alpina, Alquería o Colanta, con el fin de formar un bloque de negociación robusto que permita ingresar a nuevos mercados.

Ingresar con nuevos productos en mercados emergentes. Las exportaciones pueden apalancar el crecimiento en la balanza comercial.

Contribuir a la industrialización del sector en corto tiempo, para la creación de una oferta única de diferenciación y reconocimiento por encima de la competencia.

Creación de un fondo de estabilización de precios para la leche que tenga la capacidad de hacer compras masivas de leche y de intervenir el mercado en el momento que sea necesario, que permita hacer más transparente el mercado y sobre todo que no haya fuerzas oligopólicas contra un grupo de productores que no tienen ninguna capacidad de modificar el mercado.

Atraer al sector informal del sector, para que se vincule y pague adecuadamente a los ganaderos por la leche que compran; de esta manera se incentiva a dichos productores al reconocerles un precio justo, de acuerdo a la calidad de la leche entregada.

Para garantizar la sostenibilidad del sector se sugiere la puesta en marcha de una política lechera nacional; focalizar los recursos disponibles de manera regional (priorizar cuencas) y temática (áreas de trabajo), así como implementar medidas que reduzcan los costos de producción como la energía, insumos agropecuarios (nacionales e importados), entre otros, para producir leche a precios competitivos que permitan comercializar un mayor volumen de productos tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

Tener en cuenta factores que pueden incidir de manera directa en los precios, en donde el Productor no debe dejar de lado el monitoreo sobre el descenso que registra el precio internacional de la leche, lo que podría ocasionar un incremento del volumen de importaciones lácteas, y consecuencia de ello, afectar el precio pagado por litro de leche al ganadero.

Con el objetivo de proteger al pequeño productor de la agresiva entrada de excedentes de productos lácteos de otros países, resulta imperativo que el Gobierno Nacional establezca políticas proteccionistas para fortalecer la industria nacional y garantizar una competencia equitativa.

Es importante fortalecer los programas de responsabilidad social de las grandes compañías procesadoras como Alpina, Colanta y Alquería, encaminados a combatir la desnutrición infantil en los estratos bajos. Teniendo en cuenta que existe población infantil que no tiene cobertura por los hogares comunitarios, debe establecerse mecanismos de redes articuladas entre Gobierno y empresa privada para poder llegar a atender la mayor cantidad de niños en situación de desnutrición.

Incrementar las campañas de incentivación de consumo de productos lácteos.

Mejorar los niveles de gestión y control en donde se presenta poca celeridad en la ejecución de las políticas de apoyo definidas para que el sector pueda enfrentar en mejores condiciones la agresiva competencia producto de los TLC. Agremiaciones, productores e industrias, coinciden en que hasta ahora no se ha visto celeridad en la ejecución.

Para las buenas oportunidades se necesita que por intermedio del Conpes se genere estrategias e instrumentos enfocados que permitan disminuir los costos de producción (mejora de infraestructura, inversión en innovación y desarrollo) con el fin de poder ser más competitivos con otros países como Nueva Zelanda y Canadá.

Reevaluar la estrategia de diferenciación de Alpina si es el enfoque implementado por la organización.

Se le recomienda a Colanta implementar el modelo ECR o metodologías similares que le permitan a la organización comprender mucho más las condiciones de la demanda, oferta y tendencias de consumo, con el fin de implementar estrategias de innovación y desarrollo que se alinean a la finalidad empresarial

## 7. Bibliografía e Infografías

### Bibliografía

- Abastecimiento agropecuario. (2013). *Precios del maiz, leche y petroleo*. Bogotá.
- Almagrario. (2014). *La empresa*. Bogotá.
- Alpina. (2014). *Informe de Sostenibilidad*. Bogotá.
- Analac. (2014). *La Empresa*. Bogotá.
- Asoleche. (2013). *La Empresa*. Bogotá.
- Banco Agrario de Colombia. (2014). *La Empresa*. Bogotá.
- Colanta. (2014). *Financiación para giras técnicas*. Bogotá: Colanta.
- Congreso Panamericano de la Leche - Fepale. (2013). *Los lacteos*. Argentina.
- Consejo Nacional Lacteo. (2013). *La cadena lactea*. Bogotá.
- Corpoica. (2014). *La Empresa*. Bogotá.
- Cubillos, J. (2014). *Coordinador de la oficina de Planeación de Federación Colombiana de Ganaderos*. Bogotá.
- DANE. (2012). *Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs PIB Colombia y total sector agricola*. Bogotá.
- Diario Portafolio. (2014). *Producción y consumo de leche*. Bogotá.
- Fedesarrollo. (2012). *datos de costos del sector lechero*. Bogotá.
- Fiduagraria. (2014). *La empresa*. Bogotá.
- FunPel. (2013). *Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina, a nuario 2013)*
- Grupo focal de Mosquera. (2013). *Costos de produccion en el sector lechero* . Bogotá.
- ICA. (2014). *La empresa*. Bogotá.
- Incoder. (2014). *La empresa*. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura. (2014). *Unidad de seguimiento de precios*. Bogotá.
- Morales,J. . (2010). *Profesional en gestión productiva y salud animal en Tuluá de la Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán*. Bogotá.
- Organización de las Naciones Unidas. (2013). *La alimentación y la Agricultura*. Mexico.
- Ortega,E. (2013). *Vicepresidente del Consejo Nacional de la Calidad de la Leche*. Bogotá.

- Porter, M. (2002). *Centro Latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible, INCAE*. Sao Pablo: Editorial Algibe.
- Propais. (2013). *Estudio sobre el sector lácteo . Diagnóstico de libre competencia* . Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio.
- Propais. (2013). *Informe sobre el sector lácteo*. Bogotá.
- Rabobank. (2013). *La leche a nivel mundial*. Mexico.
- Restrepo, M. . (2014). *Presidente de la Federación de Lecheros de Antioquia, Fedelán, y ex presidente de la Cámara Gremial de la Leche en Colombia*. Bogotá.
- Revista Chacra Argentina. (2012). *El sector lechero* . Buenos Aires.
- Revista Dinero. (2009). *Selección de proveedores por empresas lácteas* . Bogotá.
- Revista Dinero. (2013). *Ranking principales empresas en Colombia*. Bogotá.
- Scherer & Ross. (1998). *La Economía Industrial*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Secretaría de Economía de México. (2012). *El Mercado lácteo*. Mexico.
- Sistema de Estadísticas Agropecuarias – SEA, Fuente: AGRONET con base en estadística de precios al consumidor del DANE
- USDA. (2013). *United States Department of Agriculture*. Boston.

## Infografías

- 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](http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2013/Lacteos_2013.pdf)
- Alpina. (2013). *Descuentos*. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <https://www.alpina.biz/app/index.php?id=122> >
- 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](http://www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Informe_de_Gesti__n_2013_Parte1.pdf)
- Ardan. (2013). *El sector lácteo en España*. Recuperado el 9 de abril de 2014, de <http://www.ardan.es/ardan/media/flash/lacteo.pdf>
- 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> >

- Braulio Stuardo Chandi. (2011). Barreras de Salida  
<<http://es.scribd.com/doc/54649650/BARRERAS-DE-SALIDA-1>>
- Caballano. (2013). *Barreras de salida*. Recuperado el 30 de abril de 2014, de  
<<http://www.caballano.com/sectores.htm>>
- Cardenas, K. (2010). *Sector lacteo colombiano desde diferentes perspectivas*. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <<http://kathelcr.blogspot.com/2013/04/evolucion-economica-del-sector-lacteo.html>>
- Chandia, B. (2012). *Barreras de salida*. Recuperado el 9 de mayo de 2014, de  
<<http://es.scribd.com/doc/54649650/BARRERAS-DE-SALIDA-1>>
- Colanta. (2007). *5 Fuerzas de Porter*. < <http://empresacolanta.com.over-blog.es/article-31955028.html> >
- Colanta. (2010). *La Empresa*. Recuperado el abril de 5 de 2014, de  
<<http://www.colanta.com.co/donde-encontrarnos/mapa-ubicacion>>
- 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](http://colantapoli.over-blog.es/pages/MODELO_DE_LAS_5_FUERZAS_COMPETITIVAS-1424529.html)>
- 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.mific.gob.ni%2FLinkClick.aspx%3Ffileticket%3D4Tx2RkSHEGk%253D%26tabid%3D198&ei=MUdtU7eTPKiysQSS3oGQDg&usg=AFQjCNHwd5MqlHOphxL0Y6g691u7OYJcMw>>
- Consejo Nacional Lacteo. (2010). *Acuerdo de competitividad de la cadena lactea colombiana*. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <<http://www.slideshare.net/Fedegan/acuerdo-cadena-lactea-2010>>
- 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>>
- DANE. (2013). *Indicadores economicos* . Recuperado el 9 de marzo de 2014, de  
<<https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new>>

- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Modelo de producción de leche cruda*. Recuperado el 11 de abril de 2014, de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=JaNj7uRTV2k%3D&tabid=1063>
- Diario la Republica. (2012). *Colanta contribuye al desarrollo de sus vecinos*. Recuperado el 11 de abril de 2014, de [http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/colanta-contribuye-al-desarrollo-de-sus-%C2%B4vecinos%C2%B4\\_10438](http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/colanta-contribuye-al-desarrollo-de-sus-%C2%B4vecinos%C2%B4_10438)
- El Mundo.com. (2012). *Productividad y crédito rentan al sector lechero*. [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/productividad\\_y\\_creditos\\_retan\\_a\\_sector\\_lechero.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/productividad_y_creditos_retan_a_sector_lechero.php)
- El Mundo.com. (2013). *Productividad y créditos, retan al sector lechero*. Recuperado el 11 de marzo de 2014, de [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/productividad\\_y\\_creditos\\_retan\\_a\\_sector\\_lechero.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/productividad_y_creditos_retan_a_sector_lechero.php)
- El Pilon. (2011). *Diplomados*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.elpilon.com.co/inicio/iniciativas-para-mejorar-el-sector-lacteo/>
- El Tiempo. (2013). <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/sector-lechero-con-el-tlc-gana-la-industria-y-pierden-los-pequenos/10848905/home>
- FAO. (2014). *Leche y productos lácteos*. <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/milk-and-milk-products/es/#.U-gxcVblult>
- Fedegan. (2011). *Cuencas lecheras*. Recuperado el 11 de abril de 2014, de <http://www.slideshare.net/Fedegan/acuerdo-cadena-lactea-2010>
- Fedegan. (2012). *promoción y consumo de lácteos*. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de <http://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-promocion-al-consumo>
- Fedegan. (2013). *Proyectos del sector lechero colombiano*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://www.slideshare.net/Fedegan/proyecto-deleyparaelsectorlcteoartafedegan135>
- Fedegan.(2010). *Acuerdo cadena láctea* <http://www.slideshare.net/Fedegan/acuerdo-cadena-lactea-2010>
- Finagro. (2013). *Credito agropecuario de Finagro*. Recuperado el 2 de marzo de 2014, de <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/informaci%C3%B3n-sectorial>

- Galvis y Asociados . (2013). *Emision de bonos ordinarios por parte de Alpina*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de  
<[http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2009/SUBASTAS2009/ALPINA COLOMBIASAFEBRERO2009/Prospecto\\_Alpina.pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2009/SUBASTAS2009/ALPINA COLOMBIASAFEBRERO2009/Prospecto_Alpina.pdf)>
- Javier Solare Cuesta.(2012.) *Sector Lacteo en España*.  
<<http://javiersolareempresa.blogspot.com/2012/12/barreras-de-entrada-en-el-sector-lacteo.html>>
- La Nota digital. (2013). *Empresas lacteas en Colombia*. Recuperado el 2 de marzo de 2014, de  
<<http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/productos-lacteos>>
- La Republica. (2014). *Mala leche con la paz. 7 de Septiembre del 2014. Ricardo Sanchez Rondon* <[http://www.larepublica.co/mala-leche-con-la-paz\\_142876](http://www.larepublica.co/mala-leche-con-la-paz_142876)>
- Ley 905. (2004). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de  
<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>>
- Manuel Gómez. (2012). *Barreras de Entrada y Salida del Mercado*.  
<<http://es.scribd.com/doc/97952998/Barrera-de-Entrada-y-Salida-Del-Mercado>>
- Ministerio de Agricultura . (1999). *Acuerdo de la competitividad de la cadena lactea en Colombia*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de  
<<http://www.redlactea.org/documentos/acuerdo%20competitividad.pdf>>
- Ministerio de Agricultura Peru. (2010). *Análisis del Sector Lacteo Peruano*.  
<[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/07FA140372063F0905257980005B4D54/\\$FILE/analisis\\_sector\\_lacteo\\_peruano.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/07FA140372063F0905257980005B4D54/$FILE/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf)>
- Ministerio de Industria y Comercio. (2013). *Ofertas de productos lacteos*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=9239>>
- Ministerio de Salud. (2011). *Requisitos para comercializar la leche*. Recuperado el 8 de abril de 2014, de <<http://www.minsalud.gov.co/Paginas/Gobierno-Nacional-expide-los-requisitos-para-comercializaci%C3%B3n-de-leche-cruda.aspx>>
- Portal lechero. (2013). *Colombia: La multinacional sueca Tetra Pak proyecta crecer 15% en el mercado local*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de

- <[http://www.portalechero.com/innovaportal/v/5655/1/innova.front/colombia:\\_la\\_multinacional\\_sueca\\_tetra\\_pak\\_proyecta\\_crecer\\_15\\_en\\_el\\_mercado\\_local.html](http://www.portalechero.com/innovaportal/v/5655/1/innova.front/colombia:_la_multinacional_sueca_tetra_pak_proyecta_crecer_15_en_el_mercado_local.html)>
- Proexport. (2013). *Volumen de leche fresca en Colombia*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de <<http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>>
- Programa de transformación productiva. (2013). *Rutas de transporte de productos lácteos*. Recuperado el 8 de abril de 2014, de <[www.ptp.com.co](http://www.ptp.com.co)>
- Prospectos. (2012). *Porcentaje de Compras Materia Prima no Láctea Alpina a Septiembre 2012*. Recuperado el 6 de abril de 2014, de <[http://www.alpina.com/archivos/contenidos/documentos/informacion\\_relevante/prospectos-de-emision.pdf](http://www.alpina.com/archivos/contenidos/documentos/informacion_relevante/prospectos-de-emision.pdf)>
- Redlactea. (1999). *Acuerdo Competitividad* <<http://www.redlactea.org/documentos/acuerdo%20competitividad.pdf>>
- Revista de Alimentos. (2013). *Canales de distribución de productos lácteos*. Recuperado el 8 de marzo de 2014, de <<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones2010/edicion-14/portada-11/alpina-la-clave-es-la-innovacion.htm#sthash.HOiCN2Lt.dpuf>>
- Revista Dinero. (2011). *Alianzas para financiar el sector lácteo*. Recuperado el 8 de abril de 2014, de <<http://www.dinero.com/pais/articulo/alianza-para-financiar-sector-lacteo/194456>>
- Rojas y Gonzalez. (s.f.). *Empresa Alpina*. Recuperado el 8 de abril de 2014, de <<http://es.slideshare.net/AndresQuiones2/trabajo-alpina>>
- Salazar, J. (2014). *El sector lechero*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de <<http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/opinion-de-senadores/item/16356-el-sector-lechero?tmpl=component&print=1>>
- Sena. (2011). *caracterización ocupacional del sector de la leche*. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de <<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12487/1/T10.11%20G985a.pdf>>
- Senado. (2012). <<http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/opinion-de-senadores/item/16356-el-sector-lechero?tmpl=component&print=1>>

- Sevenoticias. (2011). *Empresas lideres en lacteos*. Recuperado el abril de 1 de 2014, de <  
[http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com\\_content&view=article&id=448:crece-consumo-de-productos-lacteos-en-colombia&catid=36:noticias](http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=448:crece-consumo-de-productos-lacteos-en-colombia&catid=36:noticias)>
- SNIS. (2011). *Sistema nacional de formación de la educación superior*. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de <  
<http://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa/buscar.jsp?control=0.18889401046409537>>
- Sola,J. . (2012). *Barreras de entrada al sector lechero*. Recuperado el 3 de mayo de 2014, de  
 <<http://javiersolarempresa.blogspot.com/2012/12/barreras-de-entrada-en-el-sector-lacteo.html>>
- Stigler,P. (1698). *Modelo ECR*. México: Paidos Editorial.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *Sistema de pago de la leche cruda*.  
 Recuperado el 15 de marzo de 2014, de  
 <<http://www.sic.gov.co/documents/10157/a992a23f-c5f0-4cdf-abdb-75d5ee35c901>>
- Universidad de la Salle. (2011). *Oferta educativa del sena para el sector agroindustrial lacteo*.  
 Recuperado el 3 de abril de 2014, de  
 <<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12487/1/T10.11%20G985a.pdf>>
- Universidad Nacional del Litoral. (2011). *Propuestas academicas*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de  
 <[http://www.unl.edu.ar/noticias/leer/15959/Atilra\\_inauguro\\_el\\_centro\\_donde\\_la\\_UNL\\_dictara\\_tres\\_carreras.html?diario=15](http://www.unl.edu.ar/noticias/leer/15959/Atilra_inauguro_el_centro_donde_la_UNL_dictara_tres_carreras.html?diario=15)>
- Universidad del Rosario. (2012). *Documento de Investigación. Análisis Estructural del Sectores Estrategicos: Sector Productos Lacteos*.  
 <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4176/Fasc%EDculo135.pdf?sequence=1>>
- Universidad de Vigo. (2013). *Modelo ECR*. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de  
 <<http://webs.uvigo.es/fcastro/docencia/Introduccion.pdf>>
- Zabala,M. . (2010). *Analisis del sector lacteo peruano*. Recuperado el 8 de abril de 2014, de  
 <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/07FA140372063F0905257980005B4D54/\\$FILE/analisis\\_sector\\_lacteo\\_peruano.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/07FA140372063F0905257980005B4D54/$FILE/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf)>