

Documento de estrategia

Producto 6



Secciones del producto 6

1. **Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis**
2. **Recordatorio de etapas previas del análisis:**
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. **Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia**
4. **Opciones estratégicas**
5. **Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)**
6. **Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)**
7. **Recomendaciones y áreas de mejora**

Secciones del producto 6

1. **Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis**
2. Recordatorio de etapas previas del análisis:
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia
4. Opciones estratégicas
5. Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)
6. Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)
7. Recomendaciones y áreas de mejora

Introducción

Objetivo del análisis estratégico

- La siguiente Hoja de ruta presenta el análisis estratégico del PROGRAMA RUTAS COMPETITIVAS DE BOYACÁ
- El análisis estratégico tiene como objetivo la identificación de segmentos de negocio y opciones estratégicas adaptados a las características de las empresas (y coherente con la evolución de la demanda del mercado) de cara a permitir a estas empresas que se posicionen en negocios más atractivos de forma sostenible en el tiempo.
- El análisis estratégico se compone de varias etapas sucesivas, algunas de las cuales se desarrollaron precedentemente durante el proyecto. En la slide siguiente se recopilan todas las etapas que lo componen, y a lo largo del documento se presentará cada una de ellas (ya sea un recordatorio para las que ya fueron elaboradas, como la descripción para las que se presentan por primera vez).

Introducción

Fases del análisis estratégico

SECTOR

CLUSTER



Secciones del producto 6

1. **Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis**
2. **Recordatorio de etapas previas del análisis:**
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. **Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia**
4. **Opciones estratégicas**
5. **Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)**
6. **Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)**
7. **Recomendaciones y áreas de mejora**

Identificación de los actores del cluster

Con el fin de poder realizar el proceso de identificación, mapeo y segmentación del clúster de los Derivados Lácteos, el equipo local identificó y contactó a los diferentes actores presentes en la Cadena del Sector Lácteo:

- **Eslabón de apoyo:** Alcaldías, Gobernación, Universidades, Centros de Investigación, Cámaras de Comercio, CREPIB, Asociaciones
- **Proveedores:** empresas que suministran insumos, maquinaria y empaques para los derivados lácteos
- **Transformadores:** las empresas que producen derivados lácteos
- **Comercializadores:** empresas y personas naturales que se encargan de intermediar la comercialización de los productos
- **Entes reguladores:** normas, leyes, resoluciones y decretos. Invima, ICA, Gobierno Departamental y local
- **Clientes:** consumidores, empresas, instituciones, tiendas especializadas, grandes superficies, supermercados regionales
- **Servicios de apoyo:** transporte, laboratorios y canales de distribución

Sistema de valor del cluster de derivados lácteos

Instituciones



PROV.

Leche

Insumos

Maquinaria

Etiquetas

Empaques

Ind. Lácteos Transformados

LACTIDELICIAS

PESLAC	LACTEOS EL PINAR	CIENELAC
LACTEOS ANDINO	NUTRILACTEOS EL CORRALITO	
LACTEOS LOS ANGELES	LACTEOS HEDYBED	NICOLACTEOS
LACTEOS GOMELAC	LACTEOS LA CREMA	LACTEOS VELMON
LACTEOS ALFRAN	LACTEOS LA HOLANDESA	LACTEOS PASION
LACTEOS IBEL	LACTEOS EL ALTIPLANO	LOS NARANJOS
QUESO RICO	SIBEMA	LACTEOS LA CASCADA
LACTEOS LOS HEROES	QUESO PAIPA FACTORY	LACTEOS COCONUBO
LACTEOS CARTAGENA	QUESOS DE PAIPA	LACTEOS BELEN
LACTEOS YOKIERO	LACTEOS LA NEVADA	LACTEOS LA CABAÑA
LACTEOS EL PORTALITO	LACTEOS LA PRADERA	LACTEOS VARGAS
LACTEOS LOS ROSALES	LACTIANDES	LACTEOS SION

Del tropico

RETAIL

Gran distribución

Nacional

Regional

Cadenas especializadas

Minorista Tradicional TAT

Tiendas propias

FOOD SERVICE

HORECA

Hoteles, Restaurantes, catering

Institucional

Colegios, prisiones, hospitales...

CONSUMIDOR FINAL

DISTR. May. Al contado

Mercado mayorista CORABASTOS PALOQUEMAO MAKRO

Consultoría

CENTROS TEC.



UNIVER. Y GRUPOS INV.

Diego Benavides



MAESTROS QUESEROS

Asociaciones

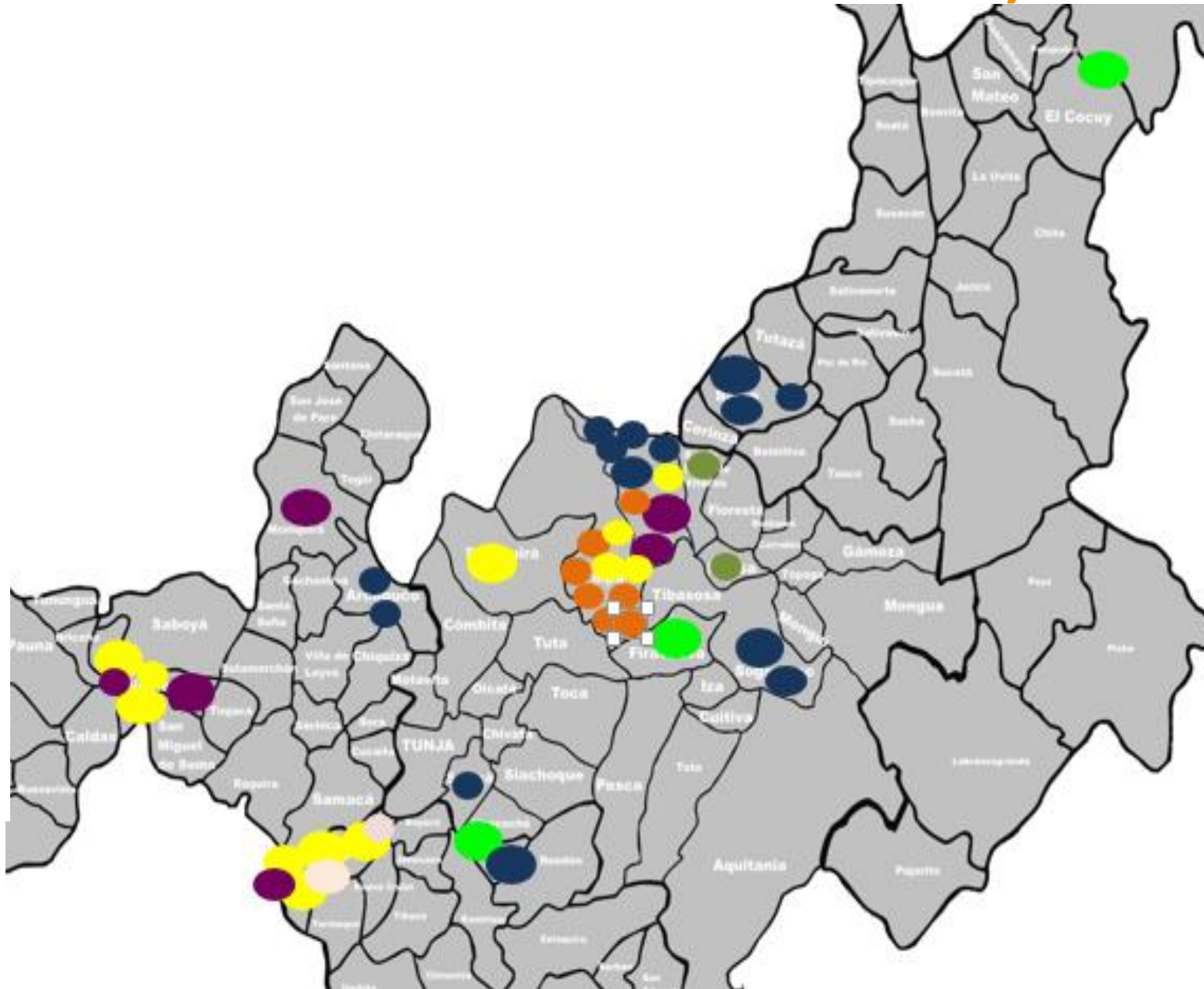
COBINAGA
ASOQUESOS PAIPA
COAGROSOTAQUIRÁ
COBILAC
FUNDACIÓN HOLCIM

Ferias

Ferias organizadas por las Cámaras de Comercio

Empresas Del Clúster Derivados Lácteos en Boyacá

- A Hacén de todo
- A campesino
- A Doble crema
- A yogurt
- A-B Cuajada
- B Doble Crema
- C Paipa
- C Nuevas Recetas
- C Doble Crema
- C Yogurt
- C campesino
- C Cuajada



Evolución del Negocio

NUEVOS ENTRANTES

- Incremento de importaciones de lácteos y sus derivados

- Innovación y desarrollo de productos
- Amplían gama
- Invierten en fuerza de ventas
- Integración hacia adelante
- Internacionalización
- Incremento de tamaño y reducción de costos de producción

COMPETENCIA

MAYOR
RIVALIDAD Y
GLOBALIZACIÓN

CANAL/
MERCADO/
CLIENTE

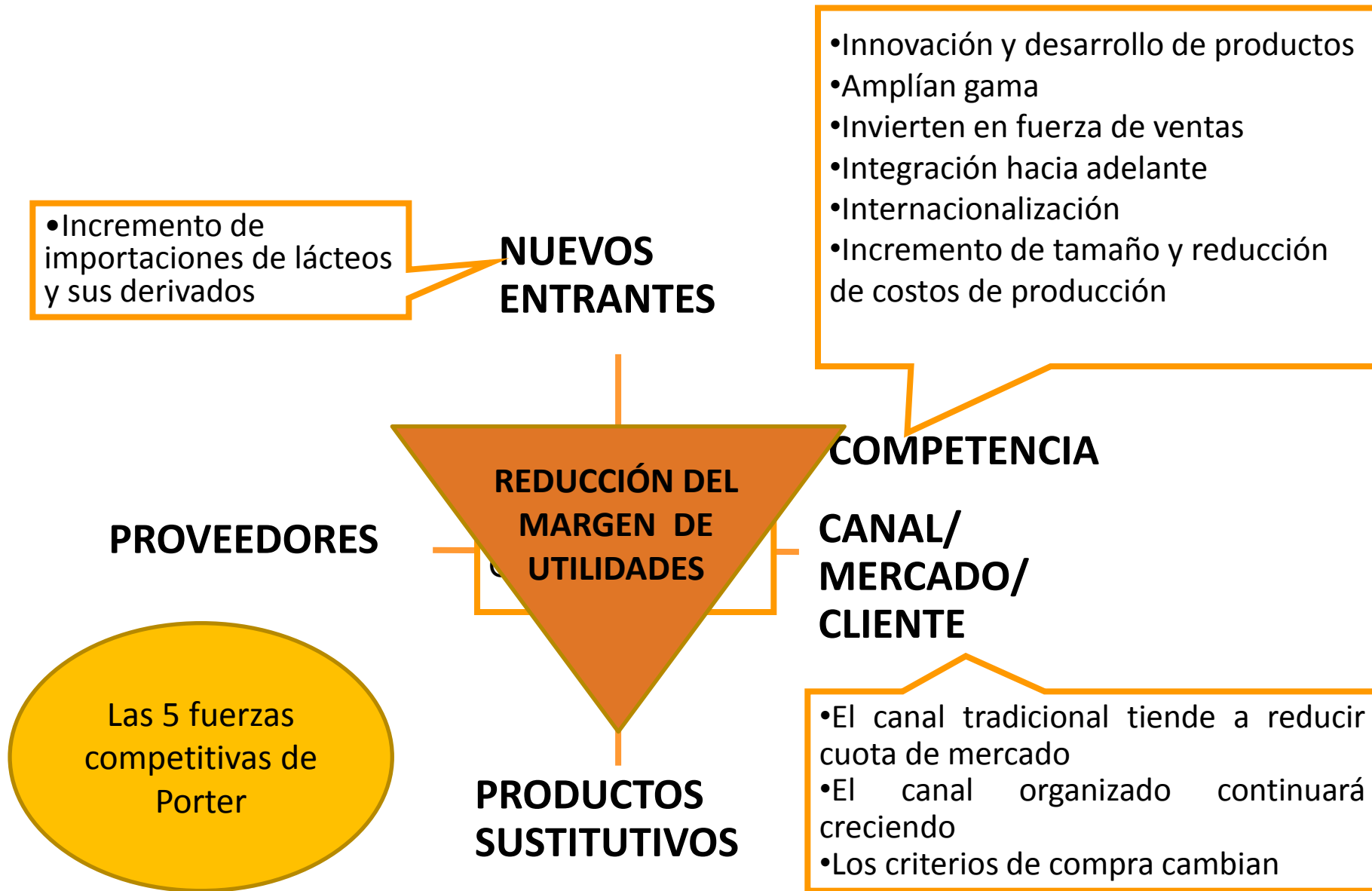
PROVEEDORES

PRODUCTOS
SUSTITUTIVOS

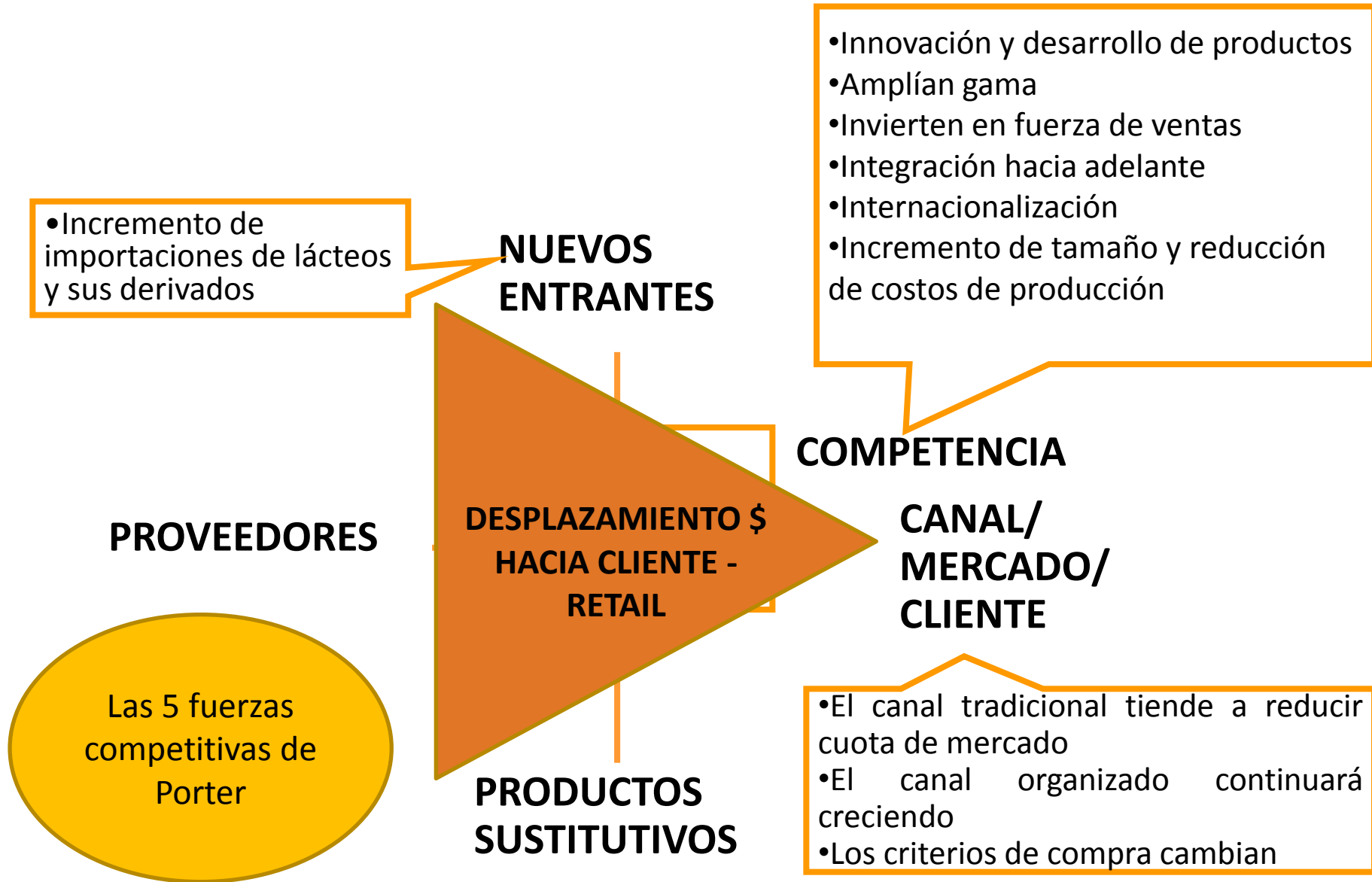
- El canal tradicional tiende a reducir cuota de mercado
- El canal organizado continuará creciendo
- Los criterios de compra cambian

Las 5 fuerzas
competitivas de
Porter

Evolución del Negocio



Evolución del Negocio



Entorno actual del cluster: Análisis del diamante de Porter



Diamante de Porter: Condiciones de los Factores

- Ausencia de expertos queseros que apoyen el mejoramiento del producto y su innovación
- Empresas con infraestructura poco desarrollada

Diamante de Porter: Estrategia, estructura y rivalidad

- Competencia por precios
- + Empresas enfocadas en market pull en vez de product push
- +Innovación de producto teniendo en cuenta las tendencias del mercado y necesidades del consumidor

Diamante de Porter: Industrias Conexas y de Apoyo

- Fabricantes de maquinaria no identificados en la región
- Escasez de centros tecnológicos y de innovación de producto

Diamante de Porter: Condiciones de la Demanda

- Demanda local relativamente poco sofisticada
- Canal organizado aumenta su participación en el sector retail y el canal tradicional reduce su cuota de mercado
- El canal organizado adquiere mayor poder de negociación
- + Los criterios de compra cambian
- Los márgenes se reducen y se concentran en el canal

Criterios de compra de los compradores avanzados

CLIENTES ENTREVISTADOS	FUENTES CONSULTADAS
•Restaurantes Giornadelli	•Crecimiento Canal Food Service en Colombia. Fuente: Portafolio
•Cadena de Hoteles NH	•Participación canal organizado por países Fuente: www.revistaalimentos.com.co
•Corabastos	•Empresas que producen derivados lácteos en Colombia. Fuente: Estudio Marketline
•Paloquemao	•Tendencia Evolutiva del Consumo en Colombia. Fuente: Raddar CKG, Propaís
•Supermercados Colsubsidio	•Cheese in Colombia- Euromonitor
•Supermercados Paraiso	•Colombia Retail Food Sector GAIN Report
•Supermercados Pasadena	•Consumer Food Service in Colombia- Euromonitor

Criterios de compra de los compradores avanzados en consumo HOGAR

- Marca reconocida por consumidores: el retail organizado busca productos que tengan reconocimiento dentro del grupo de consumidores, muchas veces que estos productos sean aspiracionales
- Fuerza de ventas: las empresas proveedoras de productos deben contar con impulsores y mercaderistas que promuevan la compra
- Abastecimiento de grandes volúmenes: el retail organizado mueve grandes volúmenes de productos, sobretodo aquellos que pertenecen al grupo de alimentos de consumo básico en los hogares, así que la producción en escala se convierte en un factor clave de compra
- Conocimiento de las tendencias de consumo: la oferta de productos debe coincidir con las tendencias existentes en el mercado
- Innovación de producto: productos novedosos, mejora de la calidad, presentación de nuevos formatos, mejoras en el empaque
- Gama amplia de productos: presentación de varias opciones a los clientes a través de diferentes presentaciones

Criterios de compra de los compradores avanzados en consumo FUERA DEL HOGAR

- Capacidad logística: existencia de distribuidores especializados que traen los productos hacia el cliente
- Formato de los productos: debe tener presentaciones y empaques apropiados para la preparación de los alimentos de acuerdo al esquema del HORECA. Hay un incremento de la cuarta y quinta gama
- Especificaciones de calidad: ciertos productos requieren cualidades específicas que garantizan la preparación de los platos
- Grandes volúmenes: el canal HORECA aumenta su participación y por tanto los volúmenes de alimentos que puede demandar exige a los productores grandes volúmenes

Secciones del producto 6

1. Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis
2. Recordatorio de etapas previas del análisis:
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. **Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia)**
4. Opciones estratégicas
5. Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)
6. Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)
7. Recomendaciones y áreas de mejora

Criterios selección benchmarking

C L U S T E R	Criterios	Región/Cluster 1 Villa María Córdoba Argentina	Región/ Cluster 2 San José y Colonia Uruguay	Región Buenos aires Argentina
	Existencia de cluster con buen diamante	Existencia de un cluster, avances significativos de trabajo y participación de todos los actores	<ul style="list-style-type: none"> Clúster con diamante parecido a nuestra situación actual, demanda muy local poco sofisticada 	No
	Existencia Iniciativa clúster bien definida y organizada	Conformado en 2009. Plan de acción 2011	<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones y grupos funcionan en forma de red 	No
	Iniciativa cluster enfocada a retos parecidos nuestros	<ul style="list-style-type: none"> Cood.inación entre actores Mejoramiento de Calidad Desarrollo comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor grado de especialización en producción Búsqueda de nuevos mercados 	No
	Iniciativa cluster con plan de acción desarrollado últimos años (aprendizajes)	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejora competitiva 2009 Asociación AD HOC del Clúster quesero de Villa María 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con los demás clústers conformados(vino y turismo) 	No
	Acciones colaborativas exitosas entre empresas y otros agentes de la Iniciativa cluster	<ul style="list-style-type: none"> Actores involucrados en diversos proyectos Ejecución de pruebas piloto con ciertas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Relación sólo entre los productores medianos 	No
	Fomento del Sector	<ul style="list-style-type: none"> Escuela de lechería INTA ENINDER Min. Agricultura, ganadería y Pesca 	<ul style="list-style-type: none"> (Asociaciones) Cooperatvias agropecuarias Escuela de lechería Acopiadoes y Transformadores de Leche Laboratorio Tecnológico Min de ganadería 	No

Criterios selección benchmarking

Criterios	Región/Cluster 1 Villa María Córdoba Argentina	Región/ Cluster 2 San José y Colonia Uruguay	Región Buenos aires Argentina
Emps. Implementando opciones estratégicas de futuro en nuestro negocio	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos productos: yucat Coordinación entre lecheros queseros Estandarización de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Know how Queso termal 	Hay sofisticación y automatización de la industria
Emps. con retos parecidos superados con éxito	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación entre actores Estandarización de la calidad Desarrollo comercial del clúster 	5 empresas exportadoras	Desarticulación de actores
Empresas similares a las nuestras	Empresas Pymes	<ul style="list-style-type: none"> Grandes 5% Medianos: 20% Pequeños: 70% 	1100 empresas grandes y tambos
Colaboraciones entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de negocio conjunto para innovación de producto Camara de maduración colectiva 	Informalidad fiscal y sanitaria	No hay colaboración
Tipo de producto	Pasta dura 12% Pasta semi dura 26% Pasta blanda 62%	Quesería artesanal	50% quesos gran variedad de quesos frescos

Criterios selección benchmarking

M
E
R
C
A
D
O

Criterios	Región/Cluster 1 Villa María Córdoba Argentina	Región/ Cluster 2 San José y Colonia Uruguay	Región Buenos aires Argentina
Mercados más sofisticados y avanzados para entender futuros criterios de compra de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas especializadas • Food Services especializados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información no disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas especializadas • Food service
Mercados con estructuras parecidas al nuestro	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda local principalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio minorista • Grande superficie • Ferias de barrio • Proveedores de servicios gastronómicos • Turistas 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Empresas exportan, Procesan 50% producción nacional
Clientes específicos con criterios avanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas especializadas • Food services • Demanda sofisticada • Compradores en grandes superficies • Marca blanca 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores locales • Preferencias de consumo por precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes superficies • Food service
Canales o sistemas de distribución más avanzados (logística, tipo agentes, venta on line,...)	<ul style="list-style-type: none"> • Food services • Tiendas especializadas • Grandes superficies • Venta on line 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra quesos de baja calidad para transformarlos en otros quesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas especializadas

Viaje de referencia

Elección del destino

Luego de investigar y analizar los principales destinos en Sur América: **Villa María** (Argentina), **Buenos Aires** (Argentina) y **San José y Colonia** (Uruguay) que respondían las hipótesis de estudio que se habían establecido, se ha decidido que el viaje de referencia será efectuado a la región de Villa María provincia de Córdoba en Argentina – que es el que mejor responde a nuestras necesidades.

En efecto, Argentina se presenta como uno de los países de Sur América con mayor consumo per cápita de queso (11 Kg), así mismo destina el 50% de su producción de leche a la actividad quesera según estadísticas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Lo anterior refleja un ambiente más avanzado en términos de producción y comercialización. Por su parte, la región de Córdoba presenta la movilización de un conjunto de instituciones que promueven el desarrollo de la actividad quesera y buscan soluciones en forma conjunta para los retos que normalmente enfrentan.

Viaje de referencia

Descripción del destino: Villa María, Argentina



- El cluster quesero se ubica en el centro de la provincia de Córdoba y abarca una superficie de 13.500 km²
- Dentro de esta zona se fabrican tres tipos de queso: **pasta blanda** (cremoso, port salut, mozzarella, azul), **pasta semi-dura** (barra, pategrás, fortina), y **pasta dura** (sardo, provolone, reggianito)
- Cluster conformado por **88 empresas** que producen 95.173 toneladas de queso al año (18,3% producción nacional)
- Producción de quesos genera un valor bruto de 1.384 millones de pesos argentinos (aproximadamente 177 millones de dólares) y genera más de 2000 empleos directos

Fuente: Plan de Mejora Competitiva Cluster Quesero de Villa María

Introducción

Hipótesis de estudio

- **Incrementar gama de producto:** las empresas visualizan la oportunidad que representa la elaboración de nuevos productos, más curados, con nuevos formatos, nuevos empaques, y/o la fabricación de productos similares a otros existentes en el mercado internacional
- **Identificar nuevas opciones estratégicas viables para las empresas del cluster:** existe un gran abanico de opciones estratégicas, desarrolladas por empresas de tamaño no mucho mayor a a las nuestras
- **Apoyo del entorno:** el entorno ayuda a las empresas a desarrollar estrategias nuevas por parte de las empresas como nuevos productos y/o formatos
- **Proyectos en conjunto:** existen un mayor número de colaboraciones entre las empresas y de éstas con su entorno
- **Iniciativas de integración hacia atrás:** se han aplicado acciones que permiten gestionar la cadena desde la leche hasta la comercialización por parte de los diferentes agentes dentro de la cadena
- **Reconocimiento del cluster:** se observa cómo a nivel de cluster una vez constituido, se está trabajando con la participación activa de quienes forman parte y con las instituciones de entorno existentes a nivel local
- **Apoyo nacional:** Existen programas a nivel país a través de los cuales se han financiado y ejecutado proyectos de la iniciativa cluster

Benchmarking de estrategias y clusters - Agenda

LUNES 11 de Febrero	MARTES 12 de Febrero	MIÉRCOLES 13 de Febrero	JUEVES 14 de Febrero	VIERNES 15 de Febrero
	10:30-12:00 hs. ENINDER JUNTA DIRECTIVA DEL CLUSTER	8:00-9:30 hs. Visita a Empresa La Ángela.	8:00-9:00 hs. Visita a Empresa La Cenobia Alimentos.	
		10:30-12:30 hs. Visita a Coop. James Craik	10:00-12:00 hs. Visita a Coop. Arroyo Cabral.	10:00 -12:00 hs Reunión Subsecretario de la Lechería Ministerio Agricultura en Buenos Aires
	ALMUERZO	ALMUERZO	12:30-14:00 hs. Visita empresa La Boheme, quesos especiales.	12:00-13:00 hs Visita a supermercados y tiendas especializadas
	15:00-16:30 hs. Visita al INTA	16:00-17:30 hs. Visita ESIL (Rawson 1899)	ALMUERZO	ALMUERZO
	17:00-18:30 hs. Visita a ETI	18:00- 19:30 hs. Reunión con referentes de Instituciones (Apymel – Pylacor – Caprolec – Ente de Desarrollo Productivo – F.A.A. – JIPL.)	Vuelo a Buenos Aires	16:00 hs Reunión con propietario tiendas gourmet Valenti
23:00 Llegada a Villa María	20:00 Cena	20:00 Cena	20:00 Cena	
Hotel:	Hotel: nombre y dirección	Hotel: nombre y dirección	Hotel: nombre y dirección	

Entrevistas Efectuadas

ENTIDAD
Junta Directiva del Cluster
Entrevista INTA
Entrevista ETI
Visita y entrevista EMPRESA LA ANGELA
Visita y entrevista COOP. JAMES CRAIK
Visita y entrevista ESIL Escuela de Lechería
Visita y entrevista EMPRESA LA CENOBIA/NuevaVilla
Visita y entrevista COOP. ARROYO CABRAL
Visita y entrevista EMPRESA LA BOHEME
Entrevista Subsecretario de la Lechería en MINISTERIO AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA
Visita y entrevista TIENDA VALENTI

Benchmarking de estrategias y clusters

Aprendizajes

- Las Instituciones organizadas en favor de un proyecto o sector, permiten recuperar la confianza de los empresarios y asumir retos de mayor envergadura
- Es importante, la existencia de un ente que sirva como agente económico de desarrollo e impulse el crecimiento de la Región.
- Es importante el apoyo en la búsqueda de recursos de financiamiento y acompañamiento en cada una de las etapas del clúster.
- Apoyo en la conversión tecnológica para aumentar eficiencia en los procesos es necesario
- Importante acompañamiento y formación desde el eslabón primario para hacer más eficiente el producto final. Apoyo en el control de calidad de la leche de la Región. Se debe hacer capacitación constante a productores primarios y medición continua de la calidad de la leche

Benchmarking de estrategias y clusters

Aprendizajes

- Gran valor agregado de las empresas productoras con acompañamiento y asesoramiento en mejoras de maquinaria de los fabricantes
- Cabe destacar, importancia en fabricación de tecnología específica para el sector quesero que disminuye los tiempos de producción y hace más eficientes los procesos
- La tecnificación de la mano de obra permite afinar costos y tener mayores volúmenes de producción
- Es importante tener una actitud de asociatividad para aumentar ventas en conjunto

Benchmarking de estrategias y clusters

Aprendizajes

- Relación con los clientes para conocer sus preferencias y de esta manera hacer análisis del mercado
- Aprovechamiento del suero que se retira durante el proceso para otros usos industriales (comida de animales)
- Énfasis en la mejora técnica y en la comercialización
- Importante existencia de una Institución que prepare mano de obra especializada en el sector lácteo
- Mediante la especialización de los trabajadores y tecnificación de los procesos, se permite ampliar gama de productos ofertados
- Importancia de una planta piloto para el desarrollo de los productos y del asesoramiento a medida tanto a nivel de desarrollo como de producción a las empresas

Benchmarking de estrategias y clusters

Aprendizajes

- Interacción y participación bien estructurada del eslabón primario en las actividades del cluster
- Incorporación en los procesos de mano de obra especializada da mayor calidad al producto
- Funcionamiento de la cooperativa desde el primer eslabón permite garantizar calidad desde el comienzo hasta el final del proceso productivo
- Importante forma de asociatividad para mejorar procesos competitivos
- El margen que genera la transformación de productos primarios revierte en los lecheros y agricultores asociados de dos formas: reparto de dividendos y el sobreprecio que se paga por el aprovisionamiento de estos insumos primarios

Benchmarking de estrategias y clusters

Aprendizajes

- Capacidad de arrastre en la generación de fabricantes gourmet y fabricantes de alta gama por parte de una cadena especializada gourmet
- De resaltar atención y asesoría personalizada a los clientes, lo cual permite mantener la fidelidad del cliente frente a un gran número de marcas
- Proveedores que hacen productos diferentes y especializados pueden encontrar un mercado importante en este tipo de tiendas

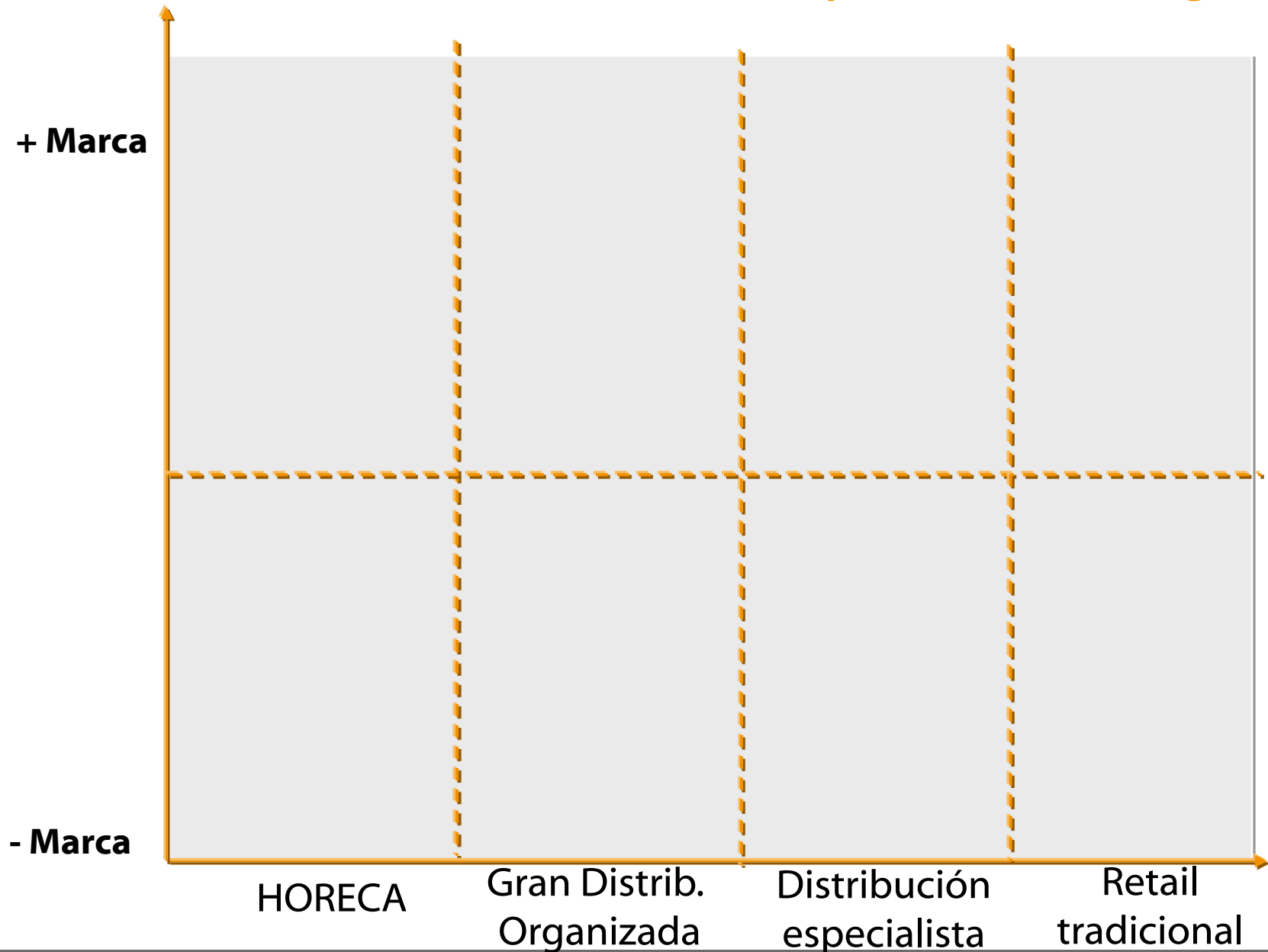
Secciones del producto 6

1. Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis
2. Recordatorio de etapas previas del análisis:
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia
4. **Opciones estratégicas**
5. Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)
6. Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)
7. Recomendaciones y áreas de mejora

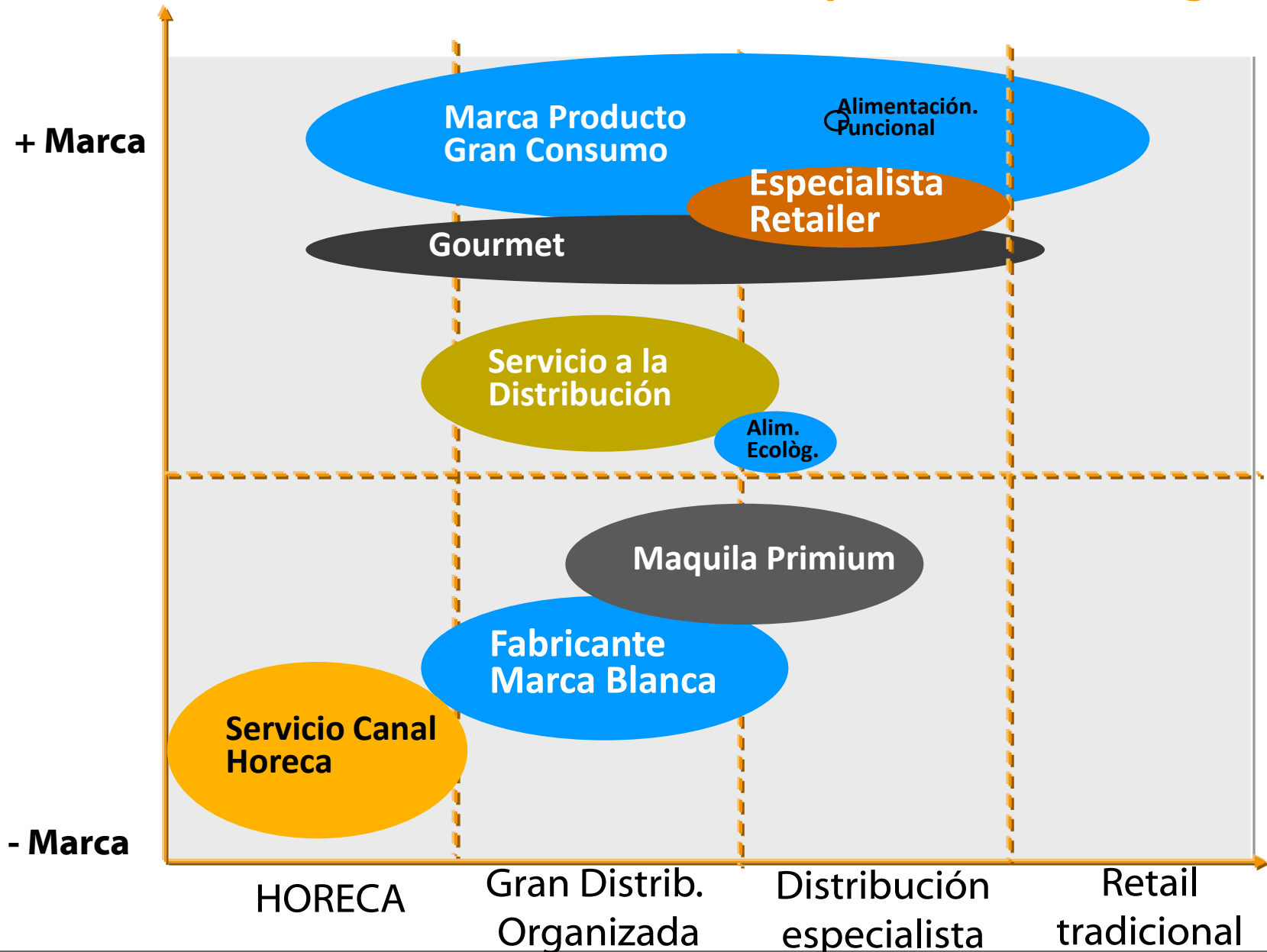
Variables para la matriz de Opciones estratégicas

- EJE VERTICAL:
 - ✓ Marca: relacionado con el posicionamiento de marca que va directamente relacionado con el precio
- EJE HORIZONTAL: contempla todos los clientes de la iniciativa cluster y que están enunciados así:
 - ✓ HORECA:
 - ✓ Gran Distribución Organizada
 - ✓ Gran Distribución Especialista
 - ✓ Retail Tradicional

Matriz de Opciones Estratégicas



Opciones Estratégicas



Secciones del producto 6

1. Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis
2. Recordatorio de etapas previas del análisis:
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia
4. Opciones estratégicas
5. **Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)**
6. Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)
7. Recomendaciones y áreas de mejora

Marca de producto gran consumo

- Marca reconocida por el mercado masivo
- Normalmente precio por encima de la media (producto aspiracional)
- Alta inversión en mercadeo (número alto de comerciales e impulsores y altas inversiones en publicidad y marketing)
- Alto capacidad de producción y gama de producto extensa. Costos afinados e innovación permanente de productos
- Ej. Argentinos procesan hasta 6.000.000 de litros de leche al día y tienen un ratio de litros procesados por persona de 25.000



Fabricante Marca Blanca

- Producto en donde la marca la pone el cliente (retail organizado)
- Gran volumen de producción
- No necesidad de tener una gama de productos alta
- Altos volúmenes de producción y costos afinados
- No hay inversión en publicidad ni comercialización (gestores de grandes cuentas)

Fabricante Marca Blanca

- Necesidad de hacer inversiones permanentes para satisfacer las necesidades de producto de su cliente (con crecimientos exponenciales)
- Ejemplos
 - Colombia: Lácteos Primavera (Éxito)
 - Argentina: Punta del Agua (Cooperativa Obrera); Tregar (Walmart)



Servicio a la Distribución

- Aporta gama de producto innovadora continuamente, ayudándole a vender a su cliente
- Puede fabricar todos los productos o tener productores que fabrican para él (ellos aportan conocimiento del cliente, capacidad de desarrollo del producto y acceso a la gran distribución)
- Puede actuar o no con marca propia

Identifican acertadamente las tendencias del mercado



Salud femenina



Servicio a la Distribución

Identifican acertadamente las tendencias del mercado



Cuidado de la salud



“Precio muy elevado con calidad sobresaliente o excepcional”

- Inversión en: publicidad, marketing, empaques y tiendas
- Existen algunos ejemplos de fabricantes nacionales que producen variedades de quesos internacionales que les permiten posicionarse como gourmet
- Empresas de tamaño medio con planta automatizada



Ejemplo: DEL VECCHIO



QUESOS MADURADOS



QUESOS FRESCOS



QUESOS UNTABLES



LINEA LIGHT



OTROS PRODUCTOS



Especialista retailer

- Cadena de tiendas especializadas
- Concepto de venta ligado a un segmento, localización, precio y gama de producto

Ejemplo: Tiendas Valenti en argentina

- Cadena especializada gourmet de embutidos y quesos
- Todos los productos que se venden en la tienda tienen su marca, están diseñados por ellos y son fabricados por terceros (capacidad de arrastre y de sofisticación productos y producción de empresas colaboradoras)
- Poseen planta de maduración para sus quesos
- Procesan 50.000 litros diarios de leche
- El 50% de la producción de la tienda corresponde a quesos y el otro 50% mix de otros productos complementarios como embutidos, platos preparados



Ejemplo: Maquila Premium

- Su cliente puede ser un fabricante marquista o una cadena de tiendas
- Trabajan con marca del cliente y en muchos casos el diseño de las especificaciones técnicas son desarrollados por su cliente
- No hay necesidad de inversión en marketing, publicidad y comercialización

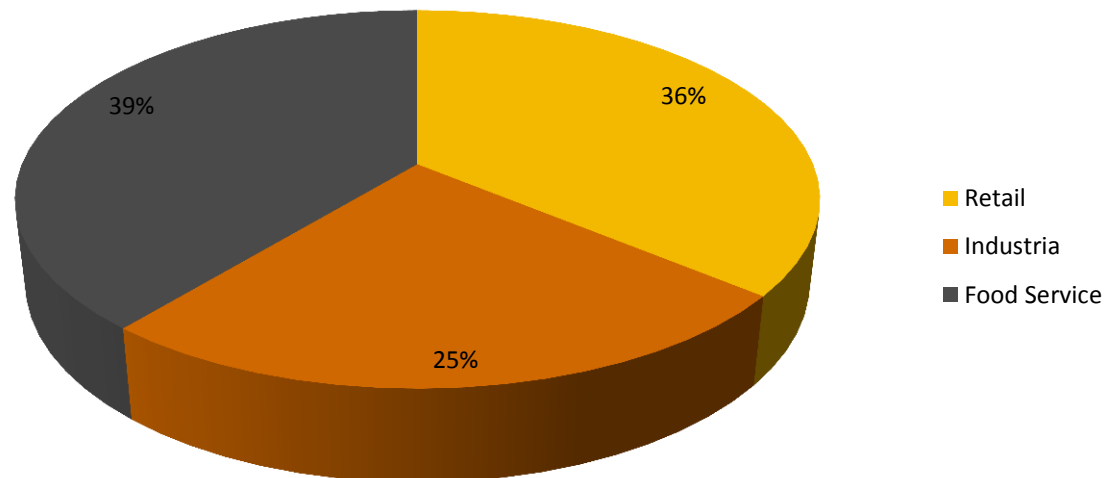
Ejemplo: La Boheme



- 144.000 kilos de queso anual
- Variedades Francesas
- 80% de su producción con marca de su cliente (trabaja con 3 fabricantes gourmet)
- Su tamaño no le permite invertir en publicidad y marketing, suficientemente para dar a conocer su marca
- Crecimiento de 2 dígitos anuales
- Plantea nueva inversión, instalación productiva

Servicio Canal HORECA

- Tamaño de mercado que estimamos parecido al de retail



Construcción Propia Fuente: Wisconsin Milk Marketing Board

Nota: No se encontraron datos específicos para el mercado Colombiano, estimamos que su importancia podría ser parecida al de Estados Unidos por el hecho de que en Estados Unidos al igual que en Colombia el consumo de quesos va muy dirigido a la elaboración de platos, comportándose como un ingrediente

Servicio Canal HORECA

- Con cambios importantes en la forma de comprar de la mano del crecimiento experimentado de las cadenas de Restaurantes y Hoteles
 - Los productos deben ir hasta el cliente: Aparición de distribuidores food services especializados
 - El formato de los productos cambia
 - Incremento de la cuarta y quinta gama (porcionado y platos preparados)
- Existencia de dos agentes claves:
 - Distribuidor food service
 - Fabricante especializado o divisiones de grandes marquisitas



MARCA GRAN COSNUMO	FABRICANTES MARCA BLANCA	SERVICIO A LA DISTRIBUCIÓN	GOURMET
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza comercial • Marca reconocida por mercado • Precio por encima de media • Costos afinados (grandes volúmenes de producción), gama amplia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran volumen de producción y costos afinados • Gama de productos • Gestores de grandes cuentas (no inversión en publicidad ni comercialización) • Inversión permanente en satisfacer necesidades clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gama de productos innovadora (ayuda a vender) • Conocimiento del cliente • Capacidad de desarrollo del producto • Acceso a la gran distribución • Con o sin marca propia • Puede fabricar o tener productores que fabrican para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad • Inversión en: publicidad, marketing, empaques y tiendas • Empresas de tamaño medio con planta automatizada
			

ESPECIALISTA RETAILER	MAQUILA PREMIUM	SERVICIO CANAL HORECA
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de venta ligado a un segmento, localización, precio y gama de producto • Presencia de cadenas de tiendas especializadas • Capacidad de arrastre y de sofisticación de productos y producción de empresas colaboradoras • Modelo de negocio alternativo (gama de productos complementarios: embutidos, platos preparados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de calidad • Crecimientos exponenciales • Automatización de la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio amplio de productos • Capacidad logística • Calidad de productos ofrecidos • Presentaciones funcionales



Secciones del producto 6

1. Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis
2. Recordatorio de etapas previas del análisis:
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia
4. Opciones estratégicas
5. Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)
6. **Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)**
7. Recomendaciones y áreas de mejora

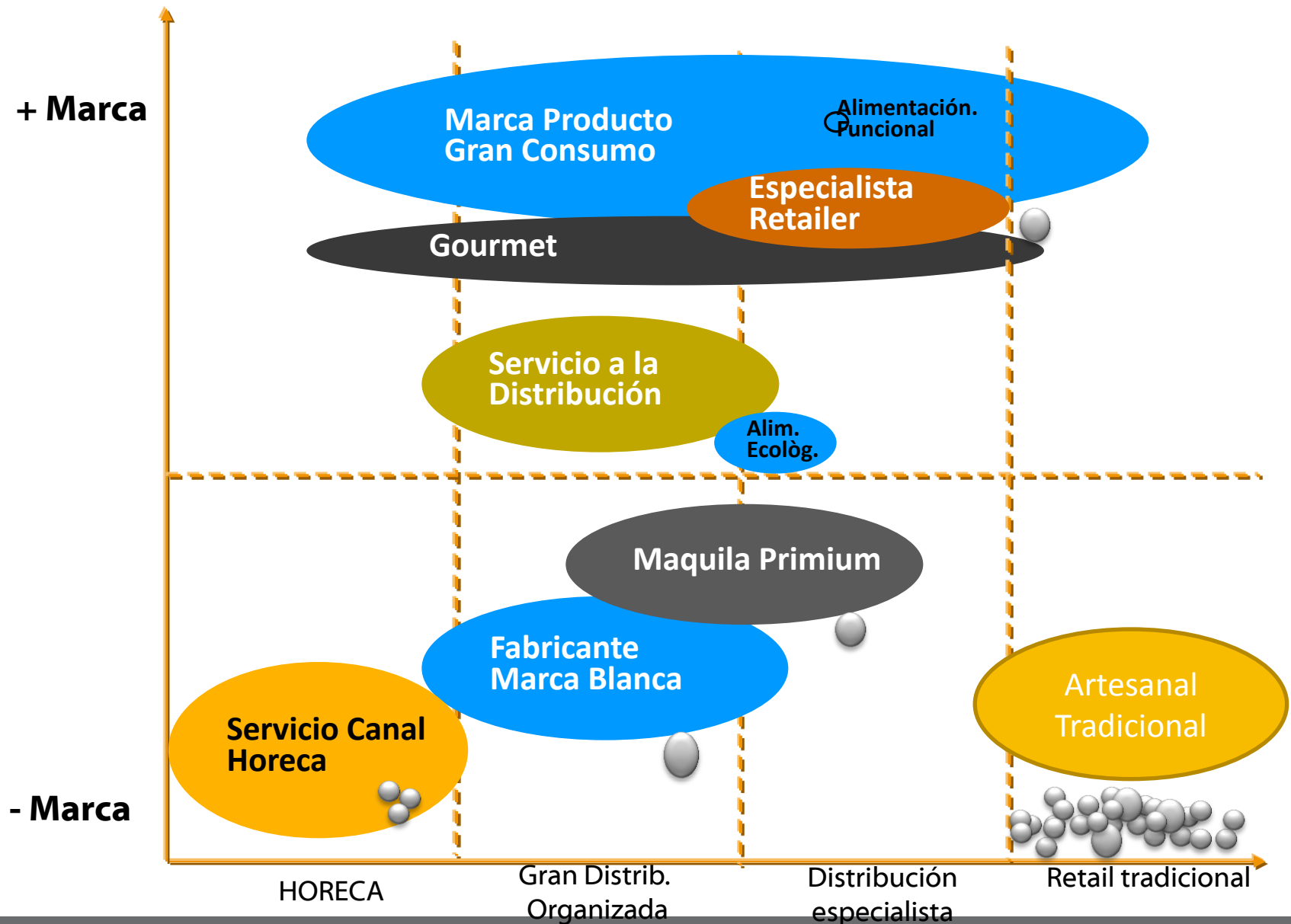
Entorno ideal

- Existencia de centros tecnológicos (desarrollo de producto/packaging) y educativos enfocados a la formación de mano de obra especializada en el sector
- Existencia de industria auxiliar en la región preparada (producción primaria, ingenierías especializadas, maestros queseros,...)
- Acceso a demanda sofisticada (buenos retailers, cadenas de hoteles o restaurantes, buenos distribuidores,...)
- Acceso a programas de la administración que ayuden a financiar desarrollos de producto, equipamiento, servicios profesionales,....
- Incremento de las colaboraciones entre empresas y entre éstas y los agentes de entorno

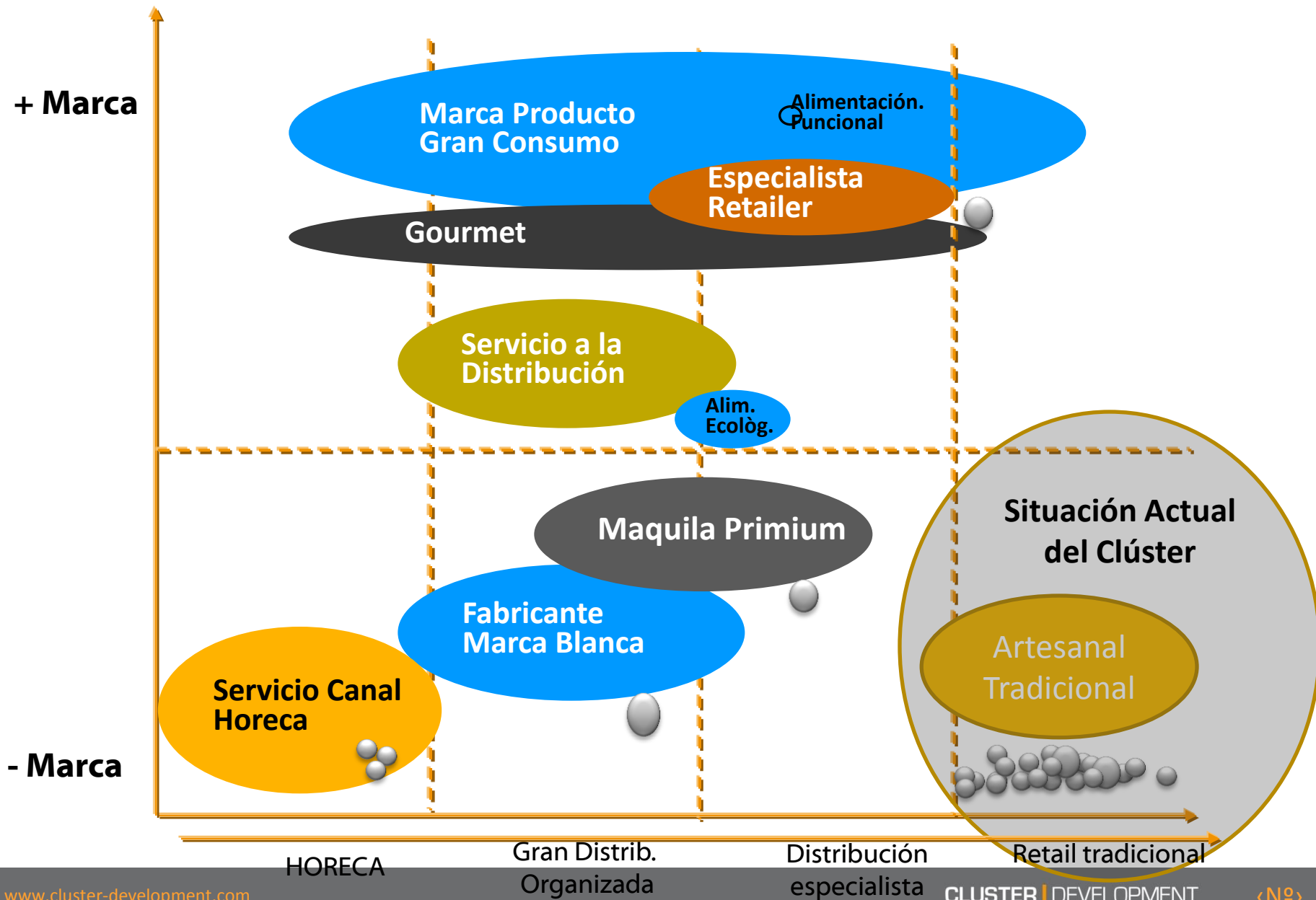
Secciones del producto 6

1. Introducción: el objetivo del análisis estratégico y las fases del análisis
2. Recordatorio de etapas previas del análisis:
 - Segmentación estratégica – recordatorio prod. 2
 - Evolución del segmento o negocio (5 fuerzas) – recordatorio prod. 3
 - Entorno actual del cluster (diamante) – recordatorio prod. 3
 - Criterios de compra compradores avanzados – iniciado en prod. 3
3. Benchmarking de estrategias y clusters (viaje de referencia) – resumen de la parte del viaje que se utiliza en la estrategia
4. Opciones estratégicas
5. Factores clave de éxito (de cada opción estratégica)
6. Entorno ideal (de cada opción estratégica) (descripción del diamante ideal)
7. **Recomendaciones y áreas de mejora**

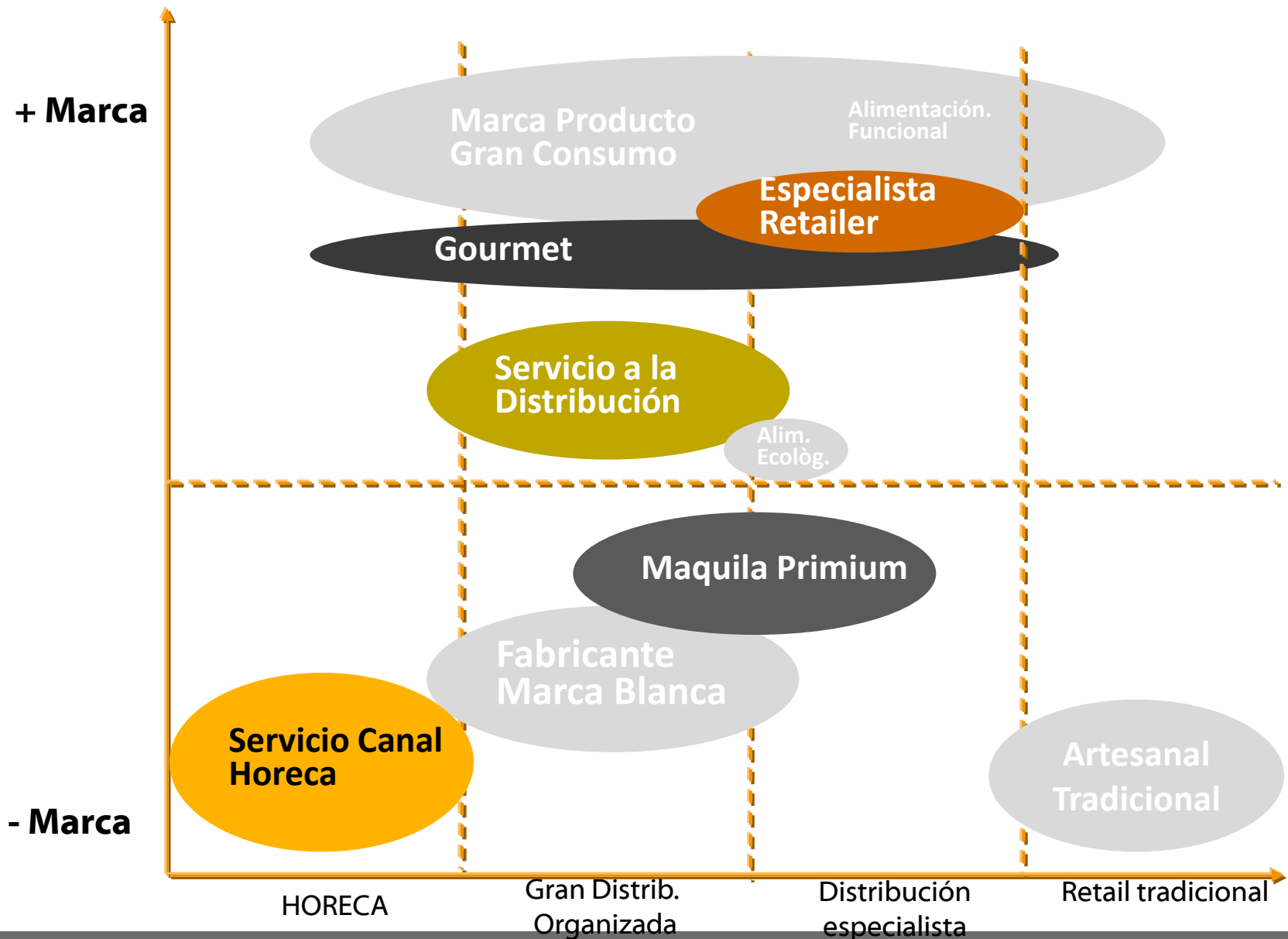
Opciones Estratégicas – Situación actual del cluster



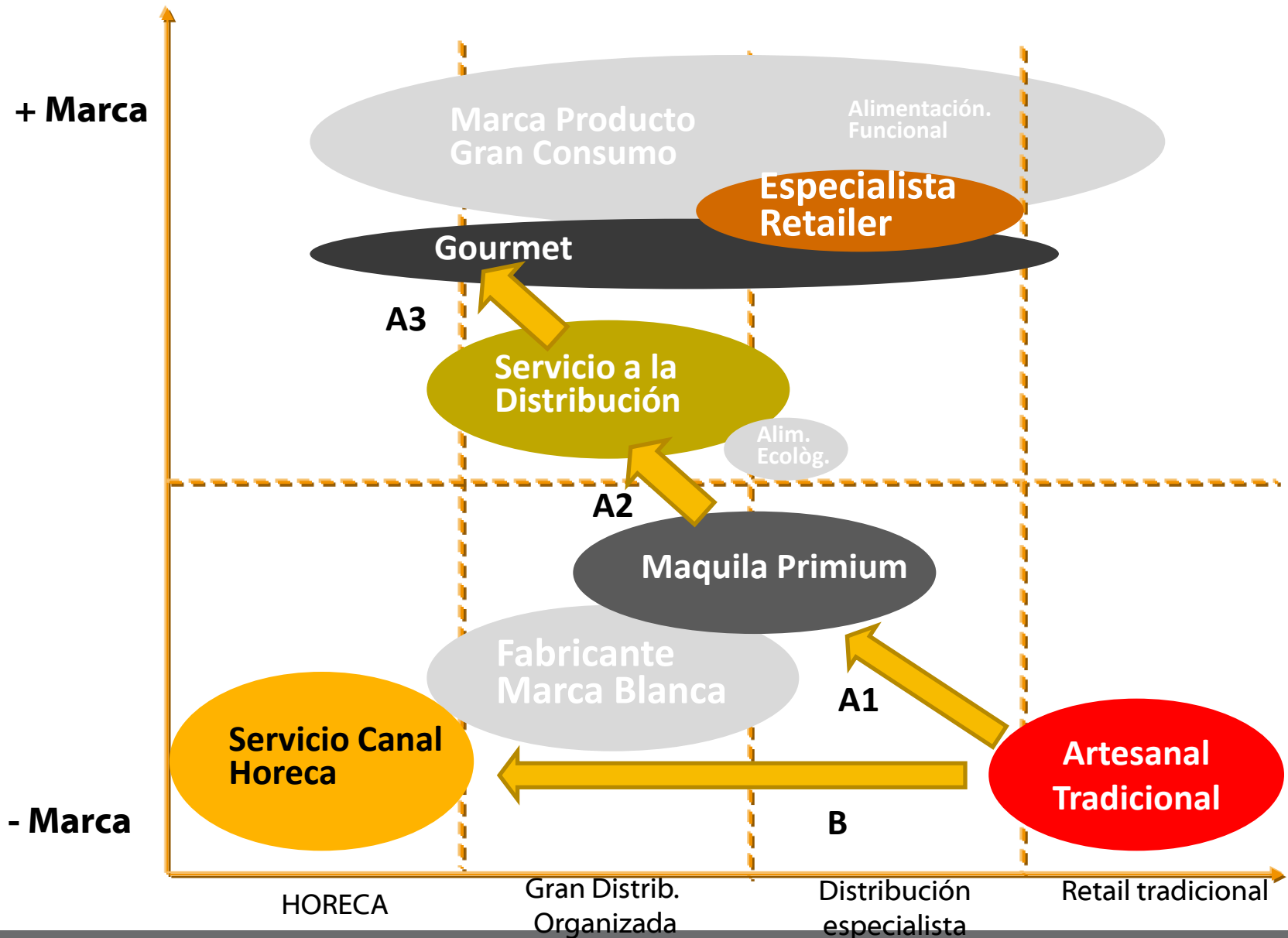
Opciones Estratégicas – Situación actual del cluster



Opciones Estratégicas de mayor interés



Los vectores generadores del cambio



Visión de futuro

- Incremento del número de empresas con mayor gama de producto enfocadas al segmento premium y al food service
- Estructuración de un entorno adecuado a facilitar la innovación en producto, el conocimiento del cliente, la mejora de los procesos productivos, las estrategias de marketing, nuevos empaques ...
- Mayor número de colaboraciones entre las empresas y de éstas con su entorno

Recomendaciones para las empresas del cluster

- Las opciones mas recomendables para las empresas del cluster de los derivados lácteos en el departamento de Boyacá, en función de su tipología son:
 - ✓ Servicio Canal HORECA
 - ✓ Maquila Premium
 - ✓ Servicio a la distribución
 - ✓ Gourmet
 - ✓ Especialista Retailer

Aéreas de mejora

SERVICIO CANAL HORECA

- Innovación productos y procesos: logística de suministro y mejoramiento de la calidad de los productos
- Conocimiento del mercado, el canal y el consumidor: conocer sus necesidades en cuanto a producto en el sector
- Desarrollo de negocio e internacionalización: planteamiento de modelos de negocio específicos para los distribuidores food service o fabricantes especializados
- Eficiencia operativa: logística de suministro y altos estándares de producción
- Mejora de proveedores: alta calidad en insumos como la leche
- Formación especializada: perfiles de formación preparados para atender este segmento específico de negocio
- Financiación: fondos de dinero que apoyen esta gestión

Aéreas de mejora MAQUILA PREMIUM

- Innovación productos y procesos: infraestructura adecuada para garantizar calidad del producto y costos afinados
- Conocimiento del mercado y consumidor: pronóstico adecuado de las tendencias del mercado y su velocidad de desarrollo
- Eficiencia operativa: logística de aprovisionamiento efectiva
- Mejora de proveedores: es necesario contar con insumos de calidad y garantizar su disponibilidad en la región
- Formación especializada: perfiles de formación preparados para garantizar un productos diferenciado ej. Maestro quesero
- Financiación: plantas automatizadas que requieren alta inversión

Aéreas de mejora

SERVICIO A LA DISTRIBUCION

- Innovación productos y procesos: alta capacidad y flexibilidad para atender las expectativas de los clientes
- Conocimiento del mercado y consumidor: se requiere un conocimiento al detalle de las tendencias del mercado
- Desarrollo de negocio e internacionalización: generación de modelos de negocio que permitan diferenciar los productos
- Visibilidad y marketing: alta inversión en publicidad y mercadeo, fuerza de ventas
- Eficiencia operativa: los procesos logísticos y producción requieren especial atención
- Mejora de proveedores: es necesario contar con una base de proveedores que garanticen eficiencia de abastecimiento
- Formación especializada: se requieren perfiles comerciales
- Gestión estratégica: indispensable saber para dónde van y qué hay que hacer

Aéreas de mejora

GOURMET

- Innovación productos y procesos: infraestructura adecuada para garantizar calidad del producto y costos afinados
- Conocimiento del mercado y consumidor: pronóstico adecuado de las tendencias del mercado y su velocidad de desarrollo
- Desarrollo de negocio e internacionalización: generación de modelos de negocio que permitan maximizar las cualidades de un producto diferenciado
- Punto consumo/retail: énfasis en la localización y estrategias de comercialización en el punto de venta
- Visibilidad y marketing: alta inversión en mercadeo y publicidad.
- Eficiencia operativa: en logística de abastecimiento
- Mejora de proveedores: garantizar que los insumos son de excelente calidad
- Formación especializada: requerimiento e importancia de especialistas en la producción como maestros queseros
- Gestión estratégica
- Financiación

Aéreas de mejora

ESPECIALISTA RETAILER

- Innovación productos y procesos: para mantener diferenciación y recordación de marca en el mercado
- Conocimiento del mercado y consumidor: retroalimentación constante desde el consumidor y énfasis en identificar las tendencias que surgen
- Desarrollo de negocio e internacionalización: planteamiento de modelos de negocio que permitan satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores
- Punto consumo/retail: esfuerzo por infraestructura diferenciada y servicio al cliente
- Visibilidad y marketing: altas inversiones en estrategia de mercadeo
- Eficiencia operativa: garantizar el abastecimiento de los productos y servicios
- Mejora de proveedores: contar con proveedores que se identifiquen con el negocio y aporten con producto de calidad y eficiencia logística
- Formación especializada: se requieren perfiles enfocados en la comercialización