



---

**Título**

## ***Entregable 4***

***Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster***

***Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor***

***Producto 4: Benchmarking***

***Producto 5: Documento de Estrategia***

**Nombre de Ruta**

Iniciativa LACTIS

**Departamento**

Nariño

---

# Index

<b>Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster .....</b>	<b>4</b>
1. Identificación de actores con información actualizada .....	4
2. El tamaño y características del clúster: : .....	6
3. Entender el funcionamiento del clúster: .....	12
<b>Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor .....</b>	<b>18</b>
1. Caracterización de la industria .....	18
Oferta global .....	23
La demanda mundial .....	31
El sector en Colombia .....	38
Principales empresas en Colombia .....	53
2. Análisis de las cinco fuerzas .....	56
3. Análisis de la cadena de valor .....	58
4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro. ....	64
5. Análisis del Diamante de Porter para la región .....	69
<b>Producto 4: Benchmarking .....</b>	<b>73</b>
1. Objetivo del viaje de referencia .....	73
2. Variables relevantes a comparar .....	74
3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia .....	76
Tipología de Agentes a Estudiar .....	77

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

4. Información sobre el clúster a visitar .....	78
<b>Producto 5: Documento de estrategia .....</b>	<b>82</b>
1. Resultado de la segmentación estratégica .....	82
2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico.....	83
3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento ....	87
4. Opciones estratégicas .....	88
5. Factores claves de éxito.....	89
6. Definición de la cadena de valor ideal y Áreas de Mejora	90

## Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

### 1. Identificación de actores con información actualizada

En la cuenca lechera de Nariño se encuentran algunas lecherías especializadas con un alto nivel técnico, como razas seleccionadas, manejo de praderas, suplementación alimenticia, asesoría técnica e inseminación artificial.<sup>1</sup>

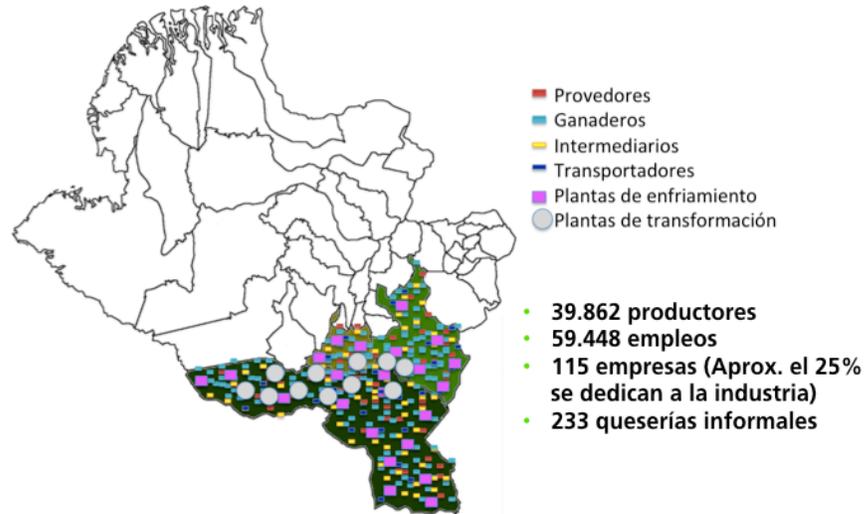
La Cadena Láctea en el Departamento de Nariño, posee una creciente importancia dentro de la economía regional; tanto en el eslabón relacionado con la producción de leche, como en su etapa de transformación.

La producción de leche del Departamento de Nariño, aporta aproximadamente el 27% del PIB del sector agropecuario, vinculando la actividad a 39.862 productores diferenciados entre minifundistas, pequeños, medianos y grandes; el minifundio está representado por población indígena y campesina. Estos son más del 80% de los productores.

---

<sup>1</sup> Hoz, Joaquín Viloria De la Economía del Departamento de Nariño, ruralidad y aislamiento

## Clúster lácteo en Nariño



La producción de leche se realiza con base en pastoreo mediante el manejo de sistemas intensivos (manejo de ganado, pastos kikuyos y raigrases y suplementación de concentrados). La producción del Departamento en una alta proporción es acopiada, transformada o simplemente comercializada por varias empresas de índole nacional y regional. Esta leche abastece el mercado del Valle principalmente; y los mercados regionales en menor proporción. Colácteos como la empresa más representativa a nivel regional, ha logrado posicionar derivados lácteos de gran calidad en los mercados nacionales e incluso el venezolano en anteriores etapas.

Los pequeños productores tienen poco acceso a la comercialización formal a través de la industria, con excepción de ciertas organizaciones y asociaciones legalmente conformadas. Algunas con cadena de frío, puntos de recepción y programas de control de calidad. El pequeño productor no asociado y varios productores medianos, comercializan su leche informalmente con plantas de transformación de lácteos artesanales no referenciadas. Los precios de compra del litro de leche informal, fluctúa entre \$500 a \$700<sup>2</sup>, en tanto que el precio

<sup>2</sup> Entrevista a intermediaria Martha

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

de los compradores formales, incluidas bonificaciones voluntarias oscila entre \$ 800 y \$ 850<sup>3</sup>.

La oferta departamental se caracteriza por la convivencia de empresas industriales y artesanales. Las primeras, abastecen los supermercados con todos sus productos y a las tiendas de barrio con aquellos productos que tienen amplia aceptación por parte de los consumidores como leche pasteurizada, yogurt, kumis y queso campesino. Las segundas, abastecen el mercado a través de la venta directa al consumidor, tiendas de barrio y plazas de mercado; normalmente no poseen marca ni control de vencimientos.

Los principales productores industriales en el Departamento de Nariño son: La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Colácteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Lácteos Bella Suiza, Los Pinos entre otros. La comercialización de sus productos la realizan a través de supermercados o de intermediarios mayoristas que abastecen a las tiendas de barrio. También existen empresas artesanales que han alcanzado un mayor desarrollo tecnológico y poseen segmentos de mercado en otras regiones del país, especialmente a la ciudad de Cali<sup>4</sup>.

## 2. El tamaño y características del clúster: :

Entre los 22 departamentos productores de lácteos en Colombia, Nariño ocupa el cuarto lugar en producción de leche en Colombia después de Antioquia, Cundinamarca y Boyacá, produciendo alrededor del 6.03% de la producción total de leche en Colombia.

Grafico . Departamentos productores de leche en Colombia en orden de producción.

---

<sup>3</sup> Agronet <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/Estad%C3%ADsticas.aspx>

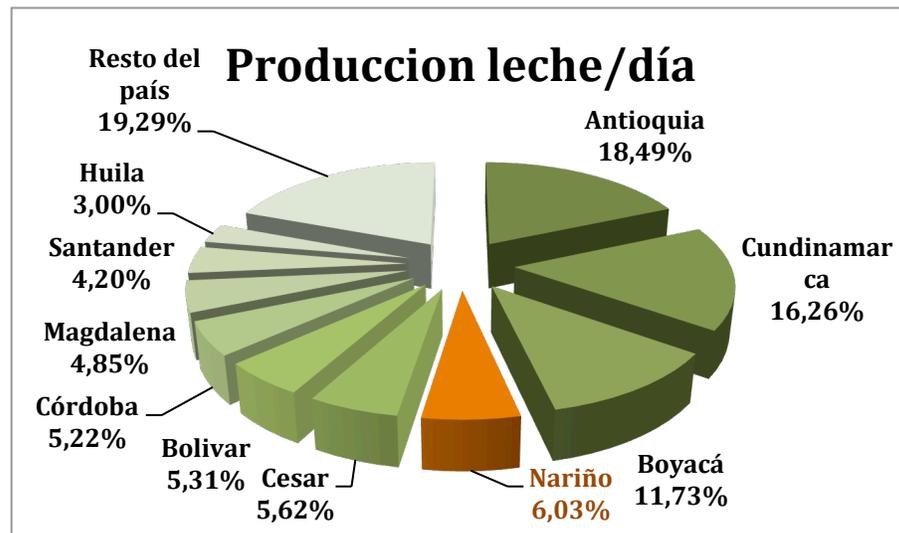
<sup>4</sup> USAID

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



Grafico. Porcentaje de participación de departamentos productores de leche.



Fuente: Elaboración propia – Datos año 2012, DANE

Aunque la producción de leche en el Departamento de Nariño está presente en 57 de los 64 municipios que lo conforman, hay

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

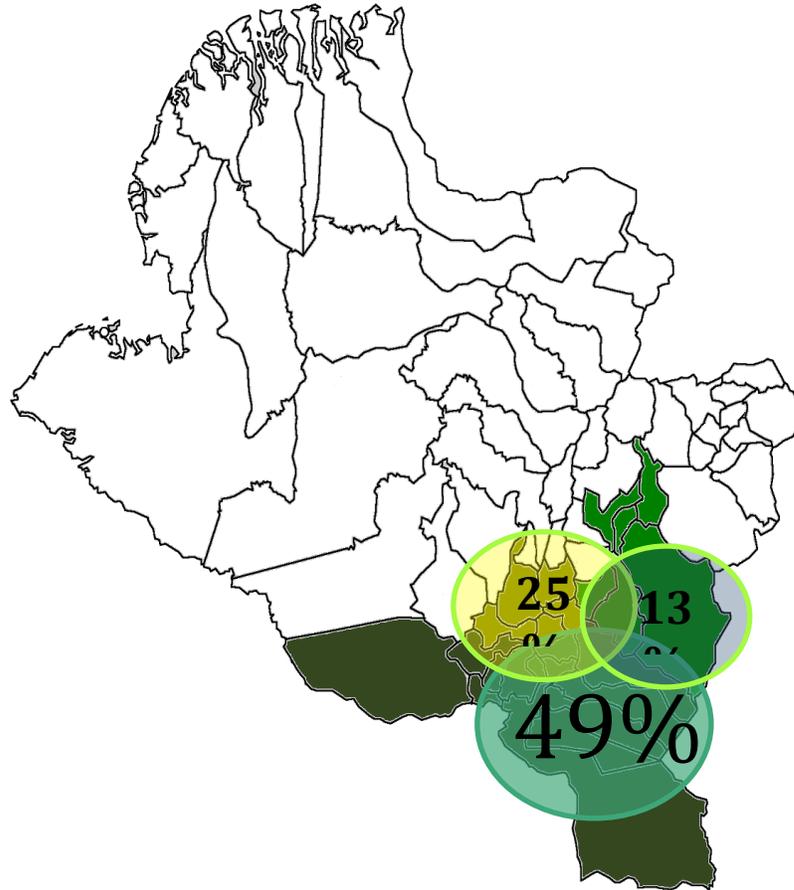
tres regiones altamente productoras de leche compuesta por 24 municipios:

- La primera correspondiente a la Ex provincia de Obando, al Sur de Nariño y la integran los municipios de: Ipiales, Aldana, Guachucal, Cumbal, Cuaspud, Pupiales, Puerres, Cordoba, Potosí, El Contadero, Iles, Gualmatán y Funes, que representa el 49% de la producción lechera.
- la segunda la Sabana, ubicada al Sur de Nariño y la integran los municipios de: Túquerres, Imués, Guaitarilla, Ospina y Sapuyes y que supone el 25% de la producción.
- la tercera el Centro ubicada en el centro del Departamento de Nariño y la integran los municipios de: Pasto, Nariño, La Florida, Yacuanquer, Tangua y Chachagüí, que agrupa un 13% de la producción lechera del departamento.

Gráfico . Mapa geográfico del cluster lácteo en el departamento de Nariño

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Plan de desarrollo del Departamento de Nariño 2012-2015

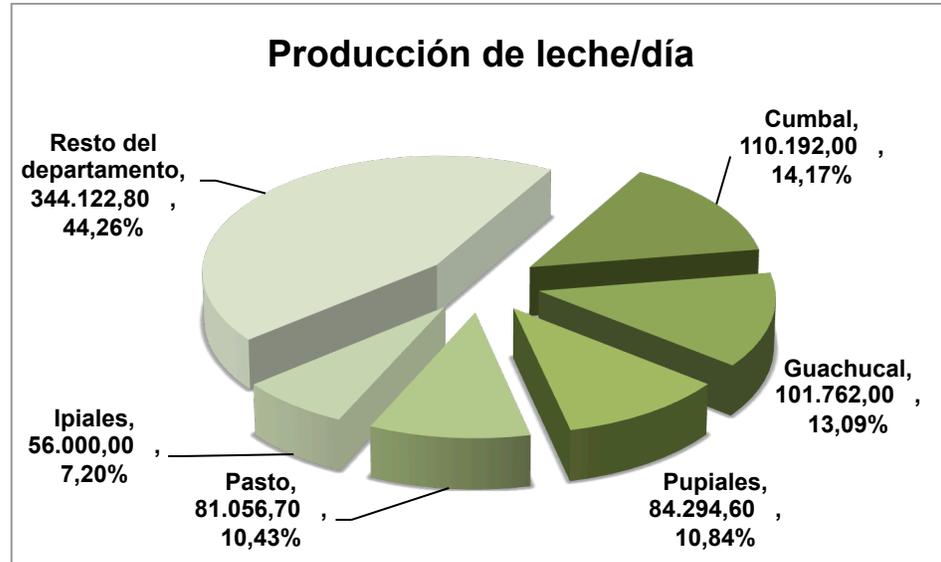
En el departamento se cuenta con un inventario de 100.548 vacas en ordeño y los municipios con mayor inventario son Guachucal (11.972) Cumbal (11.360), Pasto (10.007), Pupiales (7.878) e Ipiales (7.000)<sup>5</sup>.

Grafico . Principales municipios productores de leche en el departamento de Nariño

<sup>5</sup> Según el consolidado agropecuario de Nariño 2012

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

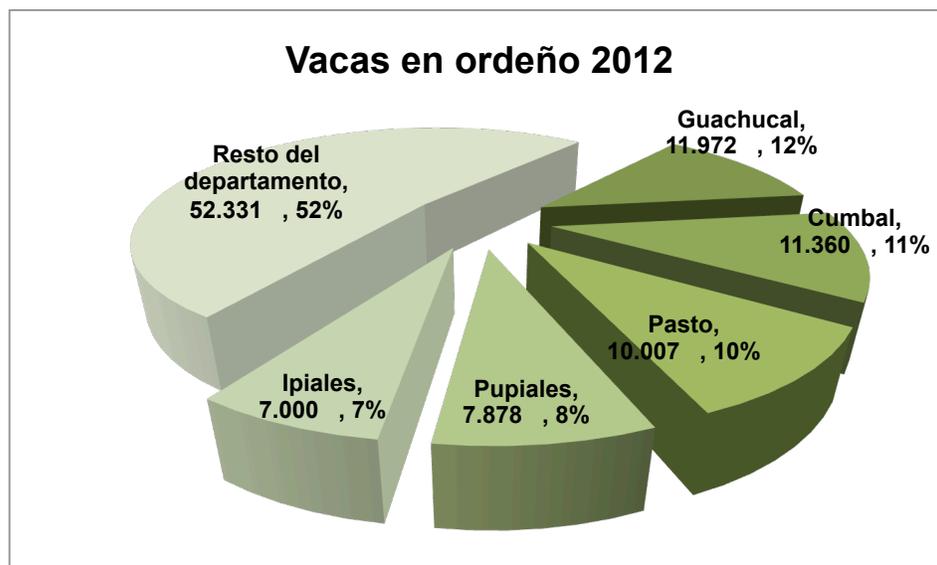


Fuente: Elaboración propia - Datos "Consolidado Agropecuario de Nariño, 2012. Secretaría de agricultura del Departamento de Nariño

Gráfico 4. Municipios productores de leche con mayor inventario de vacas en ordeño en el departamento de Nariño

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



Fuente: Elaboración propia - Datos "Consolidado Agropecuario de Nariño, 2012. Secretaría de agricultura del Departamento de Nariño

Con respecto al sistema de distribución de sus productos, utilizado por los oferentes industriales presentes en el mercado regional y nacional, se puede afirmar que se utilizan múltiples canales para permitir el acercamiento con consumidor final. Se destacan los sistemas de distribución directa para el caso de los supermercados y almacenes de cadena y la utilización de "mayoristas" para la colocación de sus productos en tiendas de barrio. Dichos mayoristas corresponden a un conjunto de distribuidores con vehículo propio (normalmente camionetas), que se encargan a través de rutas establecidas por las empresas, de llevar los productos a las tiendas de barrio.

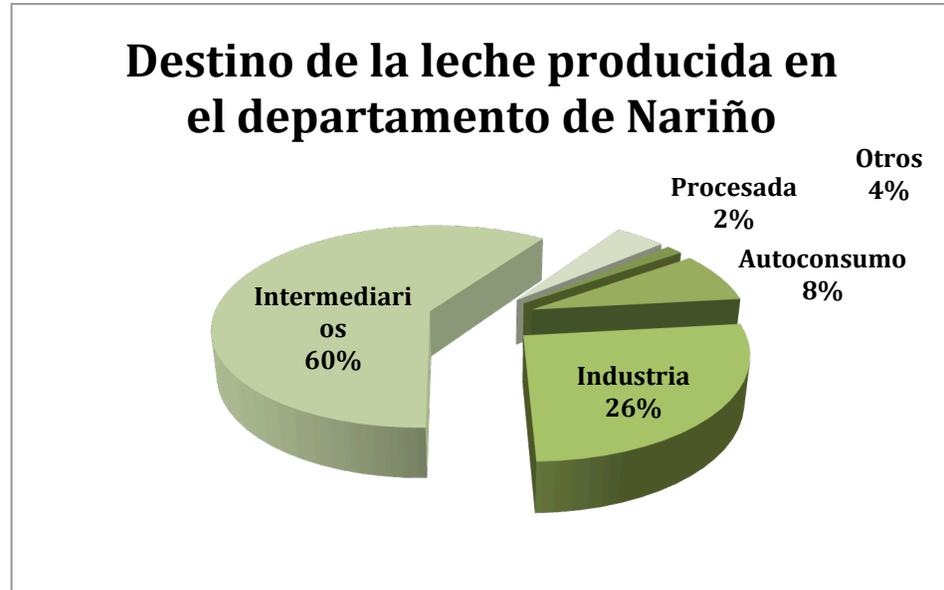
El destino de la leche producida en Nariño se distribuye así, el 60% del total de la producción es comprada por intermediarios que buscan acopiar grandes volúmenes de leches para después venderla a los transformadores, el 26% es vendido a la industria (transformadores), el 8% en autoconsumo es la leche que es usada en las casas y fincas de los productores para su alimentación, el 2% es procesada en finca donde la usan para

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

elaborar derivados lácteos para su autoconsumo y el 4% otros es la leche que es vendida en finca a otros consumidores.

Grafico 5. Destino de la leche producida en el departamento de Nariño



Fuente: Elaboración propia – Datos año 2012, DANE

### 3. Entender el funcionamiento del clúster:

Para entender el funcionamiento del clúster partimos de los agentes que intervienen en la cadena de valor láctea.

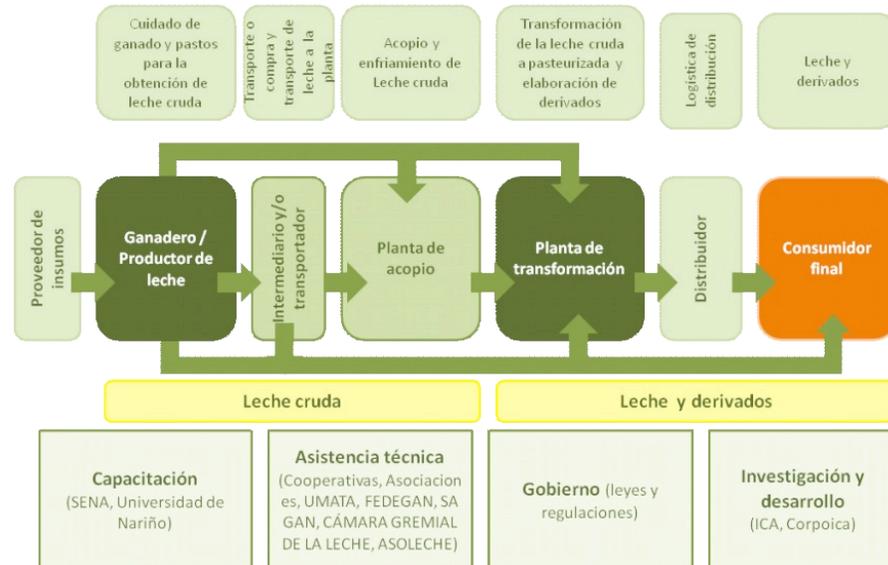
Las empresas involucradas en el clúster del lácteo se clasifican según las actividades que realizan en la cadena de valor del sector.

No todos ellos están presentes en el clúster pero sí los implicados en la primera parte de ella, como se observa en el siguiente esquema:

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Grafico 9. Mapa de agentes del cluster



Fuente: Elaboración propia

**Proveedores**, empresas dedicadas a la venta y distribución de abonos y semillas para la siembra de pastos y forrajes, prestar servicios de veterinaria y venta de productos farmacéuticos para la atención y cuidado del ganado.

**Ganaderos productores lácteos**, que realizan las actividades de siembra, cuidado de pastos y forrajes para dedicarlos a de cría, levante de ganado vacuno y producción de leche actividades la alimentación de los bovinos. El perfil principal es de productores independientes con hatos pequeños, de 1 a 3 vacas.....

**Asociaciones y cooperativas**, son grupos de productores que buscan obtener volúmenes de producción de leche para después ser comercializados y/o transformados.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

**Intermediario comercial**, personas que compran la leche al productor para acopiar cantidades y después ser vendidas a las plantas acopiadoras y/o transformadoras

**Transportador**, personas avaladas por las asociaciones y cooperativas para realizar el transporte de la leche de la finca del asociado a la planta de acopio o transformación.

**Plantas de transformación**, a aquel que desarrolla la actividad de producción de derivados lácteos, a nivel industrial o bien sea artesanalmente y / o fabricación de leches fermentadas a mayor escala. Los productos se obtienen a partir de la leche cruda, que es comprada a productores de leche, asociaciones de productores y acopiadores

**Queserías**, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación de la leche en quesos frescos (campesino, doble crema, queso cuajada)

**Distribuidores**, empresas dedicadas a la distribución de los productos terminados a tiendas, supermercados y almacenes de cadena.

**Consumidor**, es el cliente final de un producto lácteo terminado.

### Otros agentes del Cluster

Actividades de Investigación y desarrollo

**Instituto Colombiano Agropecuario ICA**, es una entidad Pública, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El Ica diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Adelanta la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.

Sus acciones se orientan a lograr una producción agropecuaria competitiva, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la Apuesta Exportadora de Colombia. Realiza inspección y control de productos agropecuarios, animales y vegetales en los pasos fronterizos, aeropuertos y puertos.

El Ica es responsable de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior y mediante los cuales se busca garantizar el crecimiento de las exportaciones.

De igual manera, el Ica tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los insumos agrícolas y las semillas que se usan en Colombia, al tiempo que reglamenta y controla el uso de organismos vivos modificados por ingeniería genética para el sector agropecuario<sup>6</sup>.

**La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA**, 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 cuenta con un equipo de 264 investigadores de diferentes disciplinas del conocimiento, ubicados en 14 centros de investigación y dos sedes adscritas en diversas regiones del país

Capacitación y asistencia técnica

---

<sup>6</sup> <http://www.ica.gov.co/>

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

**Universidad de Nariño**, es un centro de educación superior, que dentro de sus programas de formación profesional en Agricultura e Ingeniería industrial, están capacitando a sus estudiantes y futuros profesionales en áreas específicas en la producción y transformación de la leche para que puedan ayudar a desarrollar el sector lácteo en Nariño.

**SENA**, entidad que se encarga de la formación y capacitación a nivel Técnico y Tecnológico, con el fin de crear capacidades y habilidades a los estudiantes, en el caso del lácteo tiene cursos para capacitar en procesos de transformación de la leche y de buenas prácticas.

**La Federación Colombiana de Ganaderos - Fedegán**, es una organización gremial sin ánimo de lucro. En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, Fedegán agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional. que tiene dentro de sus funciones la representación gremial, el análisis sectorial, información y política ganadera, el recaudo y administración de la parafiscalidad ganadera y la prestación de servicios al ganadero.

**La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, SAGAN**, Es una Asociación sin ánimo de lucro al servicio de agricultores y ganaderos del departamento de Nariño, su misión es la de velar y defender los intereses de sus afiliados y el gremio en general del departamento

**CÁMARA GREMIAL DE LA LECHE** es un organismo que se constituye en un instrumento gremial sólido, que tiene como propósito fundamental y exclusivo, la defensa de los productores de leche.

**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

## **Entregable 4**

### **Iniciativa LACTIS- NARIÑO**

relaciones con proveedores, canales de distribución y ventas, consumidores y el Estado.

En la primera fase de este proyecto se han realizado entrevistas con agentes del clúster de diferentes tipologías de empresas así como instituciones de soporte y se ha elaborado una base de datos de más de 600 contactos.

## Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

### 1. Caracterización de la industria

#### Definición del sector

El origen del consumo de la leche se remonta hasta hace 11.000 años, cuando los nómadas empezaron a ordeñar sus animales con el fin de obtener este alimento de ellos. Los primeros animales que se ordeñaron fueron las ovejas y las cabras. Años más tarde se dio el consumo de leche de vaca y sus derivados fermentados.

Los derivados fermentados se descubren debido a que las personas guardaban la leche en pieles de estómago de los animales y la leche se fermentaba debido al calor y las bacterias. Este tipo de acciones se realizó de manera casual debido que no se tenía sistemas para la conservación de la leche.

La conservación de la leche se logró al reducir el contenido de agua, minimizando la posible proliferación bacteriana de la leche, y al azucararla para aumentar su conservación se logró también su higienización.

A medida que mejoraban los sistemas de conservación, aumentaba la diversificación de derivados lácteos y su consumo empezó a dejar de formar parte exclusiva de la gente más pobre. De esta manera, los franceses empezaron un tiempo después a consumir la nata o crema de leche en su alimentación habitual.

El aspecto principal que provocó un incremento en el consumo de leche fueron los avances tecnológicos que se presentaron en la época de la industrialización, tanto a nivel de la distribución como en conservación.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://botanical-online.com/historiadela leche.htm>

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

El sector lácteo comprende una actividad agrícola con la producción de leche cruda y una actividad industrial con la fabricación de diferentes productos a partir de esta materia prima. Se entiende generalmente como producto lácteo a la leche de vaca líquida y los derivados fermentados y no fermentados que se producen a partir de la leche de vaca que es la más común en la mayoría de países del mundo y sobre la cual nos referiremos en este documento.

#### **Tipos de leche**

Se llama leche líquida a la leche que posterior a procesos de higienización es apta para ser consumida por el ser humano y se comercializa en diferentes presentaciones de acuerdo a su tratamiento:

Leche homogeneizada: La leche, sometida a muy alta presión, pasa por unos orificios muy pequeños que reducen los glóbulos de grasa. Los glóbulos de grasa más pequeños se dispersan uniformemente en la leche, evitando que se forme una capa de nata en su superficie.

Leche pasteurizada: Para garantizar la calidad y salubridad de las leches comerciales, este es un tratamiento fundamental. Existen varios tratamientos de pasteurización de la leche, aunque son dos los más conocidos y al alcance de los consumidores:

- HTST (High Temperature Short Time) Alta temperatura corto espacio de tiempo

La leche fresca pasteurizada es sometida a 72°C durante 15 segundos e inmediatamente se enfría hasta 4°C. Con este método de pasteurización se consigue mantener la mayor parte de sus propiedades nutricionales y organolépticas naturales, garantizando su salubridad.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Esta es la leche fresca que podemos encontrar en los supermercados en cámaras refrigeradas. Necesita estar siempre refrigerada para su almacenamiento y conservación, y su periodo de caducidad es de 2 a 3 días.

2- Leche UHT o Leche UHT: - UHT (Ultra High Temperature) Ultra alta temperatura

La leche UHT se somete a temperaturas de 138°C durante un breve período de tiempo para posteriormente enfriarla rápidamente. Esta leche tiene un largo período de caducidad envasada en tetrabrik y no necesita refrigeración para su almacenamiento. Una vez abierto el tetrabrik debe conservarse en el refrigerador y consumirse en un máximo de 3 a 5 días.

Son leches enteras, desnatadas o semidesnatadas, menos densas, con un color más blanco, de sabor menos dulce y menos intenso.

Leches enriquecidas: Las leches enriquecidas han nacido fundamentalmente con la intención de añadir a la leche aquellas vitaminas, proteínas y/o minerales que pierde la leche natural una vez se somete a estos procesos de tratamiento térmico. Podemos encontrar en el mercado leche enriquecida, sobre todo la leche semidesnatada y desnatada, que son las que más valores pierden al ser procesadas. Todas estas leches son UHT.

Leche esterilizada: Es una leche sometida a alta temperatura en un proceso en el que pierde todo tipo de patógenos, bacterias y esporas. Durante este proceso se pierden casi todas las vitaminas y propiedades organolépticas.

Leche evaporada: Esta leche es una leche UHT parcialmente deshidratada mediante un proceso de evaporación, consiguiendo así una leche concentrada. Al ser una leche concentrada sus valores nutricionales son los mismos que los de la leche con la que se elabora la concentración, pero en mayor proporción

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

debido la reducción de volumen. Su almacenamiento no requiere de refrigeración y tiene largo periodo de caducidad.

**Leche en polvo:** Esta leche es una leche uht deshidratada. La leche se mantiene un tiempo en unas cubas y mediante calor el agua que contiene se va evaporando, hasta lograr deshidratarla y convertirla en polvo. Su almacenamiento no requiere de refrigeración y tiene largo periodo de caducidad. Una vez hidratada para su consumo, las propiedades nutritivas son similares a las de una leche fresca aunque sus características organolépticas quedan completamente alteradas.

#### **Derivados de la leche<sup>8</sup>**

**Yogur:** Es una leche fermentada que se obtiene tratando la leche entera, semientera o descremada a partir de la acción de ciertas bacterias (*Streptococcus Thermophilus* y *Lactobacillus Bulgaricus*) los cuales provocan una transformación parcial de la lactosa en ácido láctico, así como un aumento de la consistencia por coagulación de sus proteínas. Su capacidad de conservación es mayor que la de la leche fresca o pasteurizada, en parte por el descenso del pH o grado de acidez.

**Kéfir:** Originario del río Cáucaso. Es otro producto lácteo en el cual la fermentación ocasionada por determinados microorganismos (*Bacterium Caucasium*, *Torulopsis Lactis*, *Streptococcus Caucasicus*) origina la formación de alcohol etílico (menos de 1 g por 100g).

**Crema:** No sustituye en la alimentación a la leche por poseer sólo la mitad de lactosa, proteínas y una mayor cantidad de grasas. Con frecuencia la crema constituye un ingrediente culinario de más fácil manejo que la leche porque es más difícil que forme una membrana en la superficie al calentarla y es más resistente a la coagulación en presencia de alimentos ácidos o salados. Hay muchas variedades de cremas cuyos contenidos

---

<sup>8</sup> <http://www.saludalia.com/vivir-sano/lacteos>

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

normalizados de grasa oscilan entre el 12% de la semicrema, el 48% de la doble y el 55% de las coaguladas.

*Queso:* Actualmente la producción de queso, constituye una gran parte de la industria láctea. Como la mayoría de los derivados lácteos, el queso es producto de un sistema complejo bioquímico y microbiológico y además no es un producto de composición y calidad constantes. Es un derivado pastoso o sólido que resulta de coagular la leche, de la que posteriormente se separa el suero (que tiene un escaso valor alimenticio).

Existen infinidad de variedades de quesos, distintos según la leche de origen, el contenido en agua, los microorganismos característicos involucrados en su maduración, el tratamiento térmico, el porcentaje de grasa, etc.

Se denominan quesos frescos aquellos que se consumen pocos días después del inicio de su elaboración, su porcentaje hídrico es elevado. Los quesos manchegos o de bola son quesos maduros de más de tres meses de antigüedad; su porcentaje en agua es bajo. Los quesos fundidos se obtienen a partir de la fusión a temperatura adecuada de uno o de varios tipos de quesos. Se presentan en porciones, en lonchas o en forma de barra.

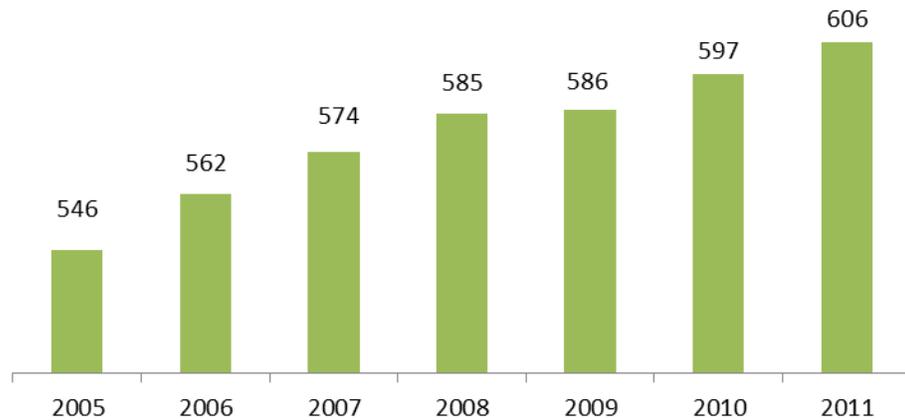
*Mantequilla:* La elaboración de la mantequilla es una antigua habilidad, llevada a cabo principalmente por los pastores a partir de la leche de sus propios rebaños. Vacas, ovejas, cabras y búfalas producen leche de la que puede obtenerse mantequilla, cosa que no ocurre con las camellas cuya leche tiene un componente graso tan finamente dividido que no se agrupa para formar grumos y posteriormente formar mantequilla.

*Helado:* El helado es una emulsión. Se compone de leche, crema, que a menudo deriva de un aceite vegetal, azúcar, gelatina, colorantes y aromatizantes. Los helados actuales casi siempre contienen un agente emulsionante natural, como la yema de huevo, o uno industrial preparado tecnológicamente.

## Oferta global

La producción de leche en el mundo puede provenir de animales como la cabra, la oveja y la vaca. En general, la leche proveniente de los bovinos es la más común en los 170 países productores de leche alrededor del mundo. Para el análisis presentado en este documento nos centraremos en lo relacionado a la producción de **leche de vaca**.

### Evolución de la producción mundial de leche (Millones de toneladas)

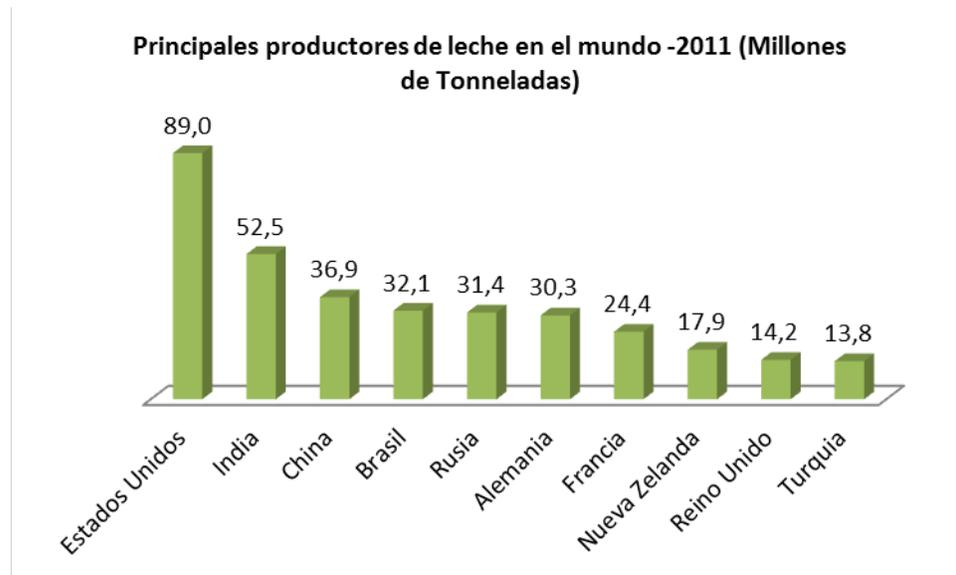


Fuente: FAO elaborado por Lactodata.com

En los últimos 7 años la producción mundial de leche ha incrementado en promedio 1,7% cada año. Según la FAO en 2011 se produjeron 606 millones de toneladas de leche en el mundo.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



Fuente: FAO

Estados Unidos se destaca como el principal productor de leche a nivel mundial, alcanzando en 2011 una producción de 89 millones de toneladas, casi el doble de la producción de la India que en el mismo año produjo 52.5 millones de toneladas, seguido a ellos China, Brasil Rusia, Alemana, Francia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Turquía se destaca como los 10 países más representativos en la producción de leche líquida.

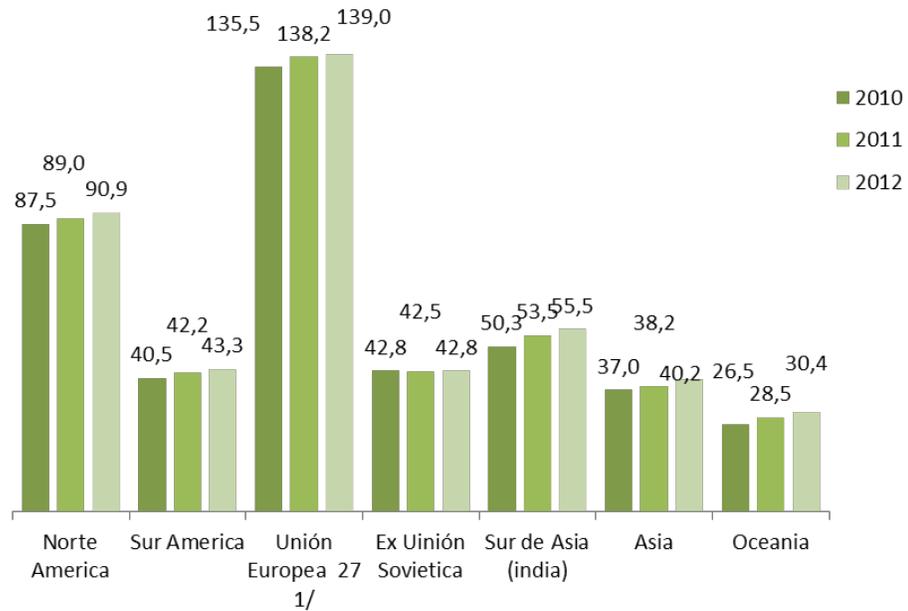
Como se puede observar en el siguiente gráfico en las principales regiones productoras de leche en el mundo se puede observar una tendencia generalizada de crecimiento.

Este crecimiento se atribuye principalmente al incremento en el consumo en los países en desarrollo debido a su crecimiento demográfico.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

**Evolución de la Producción de leche en los principales países productores**  
Millones de toneladas



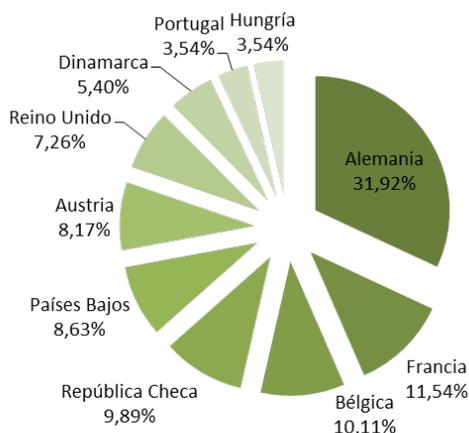
Fuente: FAS post reports, oficial statistics, and office research citado por USDA Dairy World Markets and trade julio 2013

En 2009 se exportaron en el mundo 8.164.913 toneladas de leche entera donde Alemania Bélgica y Francia son los principales actores, participando con el 11,54, 10,11 y 9,89 por ciento respectivamente. El total de las exportaciones de leche entera líquida para 2009 están valoradas en 3.9 millones de dólares americanos

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

#### Principales países exportadores de Leche Entera



fuelle: [http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata\\_indicadores\\_cg.php](http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata_indicadores_cg.php)

En América Latina el crecimiento ha sido relativamente alto con un 3.4%. El mayor crecimiento lo presentan Argentina y Brasil quienes aportan el 70% de la producción de la región, lo anterior pese a que durante el 2007 en Argentina se dieron fuerte prohibiciones que incluían retenciones a la exportación de productos lácteos por ejemplo.

Las regiones y países líderes en la producción de leche a nivel mundial, han logrado precios competitivos en el mercado internacional debido a dos razones principales, para el caso de Estados Unidos por ejemplo se debe a un elevado nivel producción, sin embargo países como Argentina Uruguay y Australia lo hacen implementando una producción de menor costo en grandes extensiones de tierra en donde el ganado se alimenta solo y la pastura se regenera rápido.

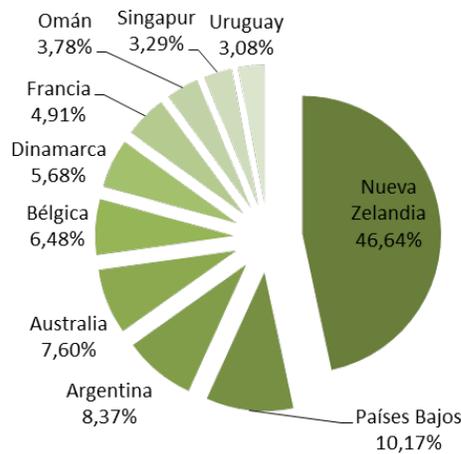
Los países de la Unión Europea aplican una política común agrícola, además se aplican compensaciones y exportaciones sobre este tipo de productos con el fin de incentivar el desarrollo de la agricultura dentro de los países miembros, además de estrictas medidas fitosanitarias, razón por la cual la presencia por ejemplo de organismos genéticamente modificados debe precisarse dentro de los empaques. Dentro de los países de la Unión se aplica el impuesto de valor agregado IVA, y los aranceles de importación que son comunes a los países de la Unión Europea y aplican a todos los países no miembros.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

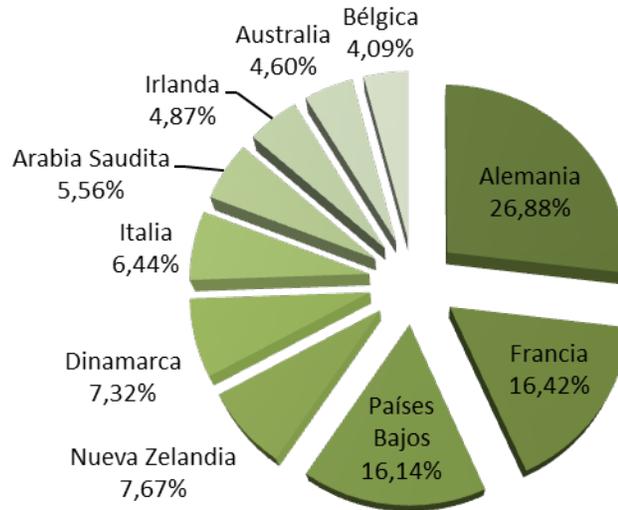
Por otra parte en lo relacionado a las exportaciones de leche de vaca entera en polvo, en el mercado mundial para 2009 se reportaron exportaciones por 2,3 millones de toneladas. Nueva Zelanda lidera la exportación en este producto participando con el 46,64% del total, seguido por los Países Bajos, Argentina, Australia y Bélgica quienes participan con 10.71, 8.3, 7.6 y 6,48 por ciento respectivamente como se muestra en la siguiente gráfica.

**Principales países exportadores de Leche Entera en polvo  
2009**



fuelle: [http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata\\_indicadores\\_cg.php](http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata_indicadores_cg.php)

### Principales países exportadores de Queso 2009



fuente: [http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata\\_indicadores\\_cg.php](http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata_indicadores_cg.php)

En lo referente a las exportaciones de queso el país que más vende monetariamente es Francia (a pesar de ello, solamente exporta un 30% de la producción. Es importante mencionar que los Estados Unidos, a pesar de ser el mayor productor, su exportación es prácticamente inapreciable, ya que la mayor parte de su producción es para su propio mercado.

### Principales Jugadores a Nivel Mundial

En el sector lácteo a nivel mundial, 21 empresas controlan el 21.4% del mercado mundial de la leche con una recepción e leche de 164 millones de toneladas al año.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

RANKING IFCN - TOP 21 Procesadores de leche en el mundo 2011 (según recepción de materia prima)					
Rank	Compañía	Pais	Plantas procesadoras	Recepcion de leche en mill t	Participacion en el mercado en % produccion mundial
1	Fonterra	Nueva Zelanda	Internacional	20,5	3,0%
2	Dairy Farmers of America	USA	USA	17,1	2,5%
3	Nestle	Suiza	Internacional	14,9	2,2%
4	Dean Foods	USA	USA	11,8	1,7%
5	Royal FrieslandCampina	Holanda	Holanda	10,3	1,5%
6	Lactalis	Francia	Internacional	10,2	1,5%
7	Arla Foods	Dinamarca/Suecia	Dinamarca/Suecia	8,7	1,3%
8	Danone	Francia	Internacional	8	1,2%
9	California Dairies Inc.	USA	USA	7,7	1,1%
10	Kraft Foods	USA	Internacional	7,5	1,1%
11	Nordmilch & Humana (DMK)	Alemania	Alemania	6,7	1,0%
12	Saputo	Canada/USA	Canada/USA	6,2	0,9%
13	Land O' Lakes Inc.	USA	USA	5,8	0,9%
14	Sodiaal & Entremont alliance	Francia	Francia	4,2	0,6%
15	Mengniu group	China	China	3,8	0,6%
16	Parmalat	Italia	Internacional	3,7	0,6%
17	Yili group	China	China	3,7	0,5%
18	Amul	India	India	3,4	0,5%
19	Northwest Dairy Association	USA	USA	3,3	0,5%
20	Schreiber Foods Inc.	USA	USA	3,3	0,5%
21	Murray Goulburn	Australia	Australia	3,2	0,5%
Sum top 21				164	24,2%

Entre las principales empresas procesadoras de leche se encuentran:

**Nestlé:** que cuenta con 468 fábricas situadas en más de 80 países, emplea a más de 230.000 personas y produce más de 8500 productos, de los cuales los productos lácteos representan el 27,1% de sus ventas.

**Danone o Dannon:** esta empresa francesa posee 42 plantas industriales en el mundo y emplea en forma directa a 23.000 personas. El 53% de sus ventas corresponden a productos lácteos, el resto a galletitas, cereales, bebidas y otros. En América Latina, esta empresa tiene mucha importancia, ya que cerca del 70% de sus ventas totales de lácteos se realizan en éste continente y da empleo a 11.700 personas.

**Dairy Farmers of America:** cooperativa láctea estadounidense, fundada en 1998 por la unión de cuatro cooperativas regionales.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Está constituida por 22.924 productores que entregan alrededor de 25,7 mil mill. de litros/año. Cuenta con 3.500 empleados.

**Fonterra Cooperative Group:** Es la cooperativa láctea más importante de Nueva Zelanda. Surge de la fusión de tres cooperativas: Kiwi Cooperative Group, New Zealand Cooperative Dairy Company Limited y New Zealand Dairy Board. Industrializa 14 mil mill. de litros al año en sus 25 instalaciones ubicadas en Nueva Zelanda y en las 35 plantas que posee en otros países. Emplea cerca de 19.000 personas y tiene 2.200 productos diferentes.

**Arla Foods:** Es la compañía Láctea más grande de Europa. Procesa aproximadamente 2,3 mil de litros de leche al año y emplea más de 6.000 personas. Se encuentra constituida en un 51% por Arla Foods, cooperativa formada por aproximadamente 11.600 productores de leche suecos y daneses, el 49% restante en manos de otros accionistas. Sus productos se comercializan en aproximadamente 120 países, siendo los principales mercados Reino Unido (que absorbe el 34% de los productos) Suecia y Dinamarca (con el 22% y el 19% respectivamente). El 25% restante de la producción, que se comercializa en otros países, está representada principalmente por el queso, manteca y leche en polvo.

**Grupo Lactalis:** compañía francesa que procesa 6,9 mil mill. de litros de leche, posee 65 plantas en Francia y 12 plantas más en el resto del mundo, empleando aproximadamente 16.500 personas.

**Unilever:** surge de la fusión de varias compañías en 1930. Actualmente es una de las compañías más grandes del mundo en sus tres rubros de productos, que son: alimentos, cuidado para el hogar y personal. Algunas de sus marcas son Knorr, Hellmann's, Maizena, Ades, Cica, Lux y Axe.

**Kraft Foods:** compañía estadounidense fundada hace más de 100 años. En sus inicios sólo fabricaba quesos; actualmente produce bebidas, quesos, snacks, chocolates, galletitas, café entre otros, los que comercializa a través de más de 100 marcas. Algunas de sus marcas más conocidas en Argentina son Philadelphia, Clight,

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Tang, Milka, Toblerone y Sugus. Está presente en 151 países empleando aproximadamente 113.000 personas en todo el mundo.

**Parmalat:** empresa fundada en Italia, que poseía 139 plantas en 30 países. Empleaba 36.000 personas, de las cuales 16.000 se encontraban en América latina principalmente en Brasil donde poseía 8 fábricas. En el año 2003 Parmalat Spa., tras ser declarada en quiebra, fue colocada por la justicia italiana bajo la tutela de Enrico Bondi que fue nombrado comisario extraordinario. Actualmente la empresa como tal, se encuentra sólo en 12 países, incluida Italia. Las filiales de los 18 países restantes (incluidos Argentina, Uruguay, Chile) fueron vendidas, sin embargo éstas siguen llevando el nombre de la empresa original.<sup>9</sup>

Para responder a los cambios de la demanda y tendencias de consumo las empresas están ampliando su portafolio de productos ofreciendo diversidad de bebidas lácteas que aportan energía, contienen vitamina, son bajos en grasa o presentan beneficios a la salud al igual que se crean formatos de tiendas especializadas en la venta diferentes tipos de quesos y productos lácteos no tan comunes.

### La demanda mundial

Se estima que la población mundial consume anualmente cerca de 500 millones de toneladas en equivalente leche en diversas presentaciones para alimento humano. En los últimos diez años, el consumo humano total de leche ha crecido a una tasa media anual del 1.6% observándose dos comportamientos paralelamente, el de los países desarrollados y el de los países en desarrollo.

Los países desarrollados tienden a una ligera disminución de sus consumos per-cápita (Holanda 329 kg, EUA 254 kg, Nueva

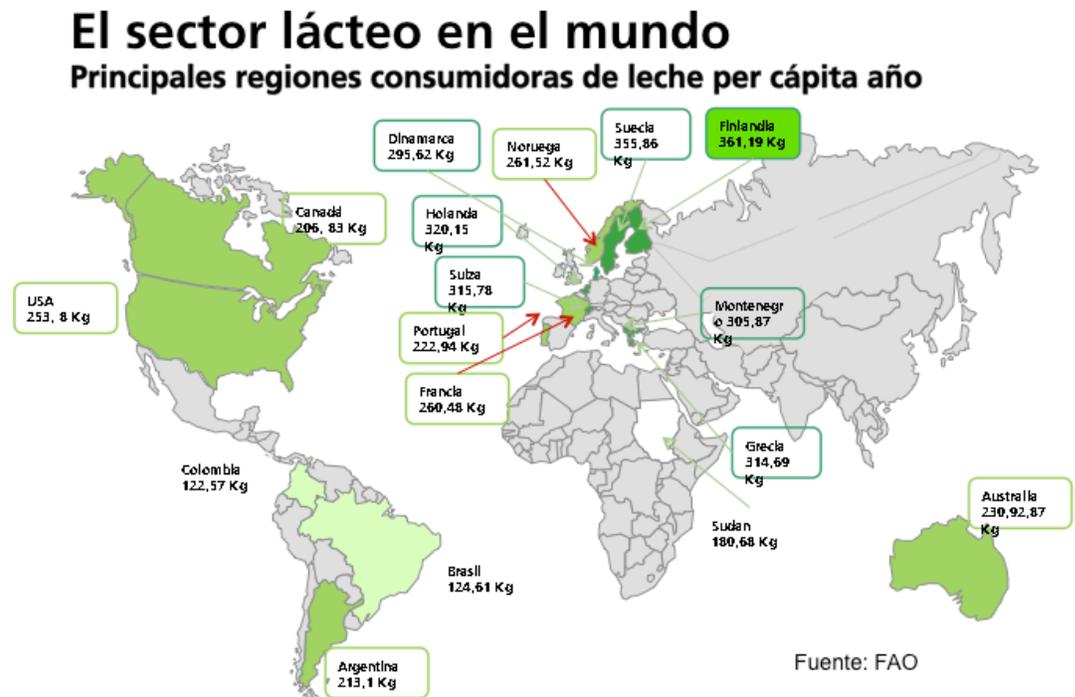
---

<sup>9</sup> [http://www.produccion-animal.com.ar/produccion\\_bovina\\_de\\_leche/leche\\_subproductos/19-produccion\\_aacrea.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_bovina_de_leche/leche_subproductos/19-produccion_aacrea.pdf)

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Zelanda 210 kg). Actualmente consumen en promedio el equivalente a 200 kg de leche por habitante al año.



En los países en desarrollo el consumo per-cápita tiende a incrementarse por arriba del crecimiento demográfico. Hoy día está muy por debajo de los 188 kg recomendado por FAO (China 8 kg, Indonesia 5 kg, Perú 55 kg, México 97 kg, Brasil 128 kg). Actualmente, el promedio de consumo por habitante es de 44 kg, menos de la cuarta parte de la cantidad recomendada.

El crecimiento sostenido de la población de la India –consumidor más grande de leche en el mundo— aunado a la creciente popularidad de la leche y otros productos lácteos líquidos en China, implica que para el final de la presente década India y

China juntos representarán más de la tercera parte del consumo global total de estos productos en el mundo.<sup>10</sup>

#### **Evolución de la demanda de los principales mercados**

Los niveles de consumo per cápita en los países desarrollados están llegando a su máximo nivel y en algunos casos saturados, debido a factores como el aumento de la población mundial, el aumento de la expectativa de vida, y el creciente aumento en las tendencias del cuidado de salud, mientras que en los países asiáticos y Latinoamérica existe un número de consumidores potenciales mucho más interesante por explorar.

Otro factor influyente es el aumento de la esperanza de vida como ya se dijo, la población del mundo superior a los 65 años va en aumento lo que hace que aumenten los hábitos de consumo de lácteos.

En consecuencia, los mercados tienden a satisfacer las necesidades de productos diferenciados que surtan necesidades específicas, y además a menor costo para que la población de bajos ingresos tenga mayor acceso.

Actualmente en el mercado se encuentran gran variedad de productos orientados a satisfacer las necesidades específicas de cada grupo de consumidores sin embargo los precios de acceso siguen determinando el consumo de leche en un grupo promedio excluyendo a quienes poseen bajos ingresos.

La estructura tradicional de la cadena de valor de la leche no tiene cambios significativos, las empresas líderes en el mercado se dirigen al emergente mercado chino, toda vez que Europa está llegando a su nivel de saturación. La industria ofrece gran variedad de productos y hay la constante necesidad de

---

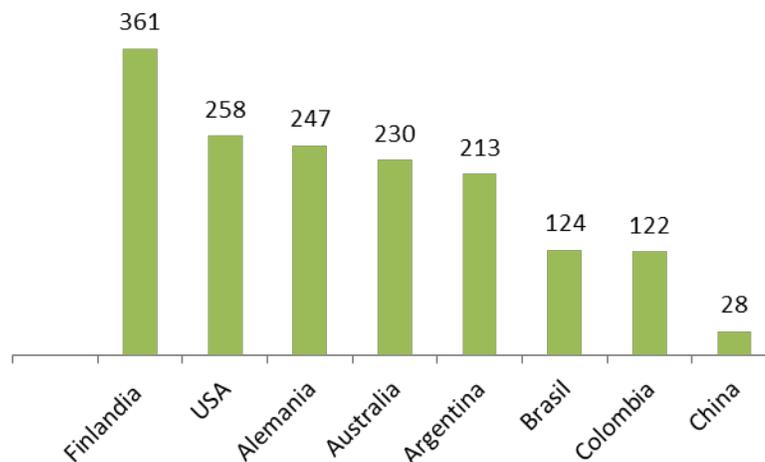
<sup>10</sup> Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía – Análisis del sector lácteo en México.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

conseguir la leche cruda como materia prima a menor costo. “En la mayoría de los mercados emergentes del mundo, los productores de lácteos pueden contar con el crecimiento de la población, el aumento de las rentas y la novedad de los productos lácteos líquidos como un nuevo añadido a la dieta. No obstante, los productores en países desarrollados, que representan el 32% del consumo global de productos lácteos líquidos, se enfrentan ya a altos niveles de consumo, muchas otras opciones de bebidas y mercados altamente competitivos en los que marcas ya asentadas compiten con potenciales marcas por la atención de los consumidores. Sin duda, los mercados emergentes, tales como China, India y Pakistán, que hoy suponen el 68% del total del consumo de productos lácteos líquidos, se espera que sean los impulsores del crecimiento global de los productos lácteos líquidos, esperándose que el consumo global total aumente con una CAGR del 2,2% del 2009 al 2012”.<sup>11</sup>

#### Consumo de Leche per capita (kilos al año)



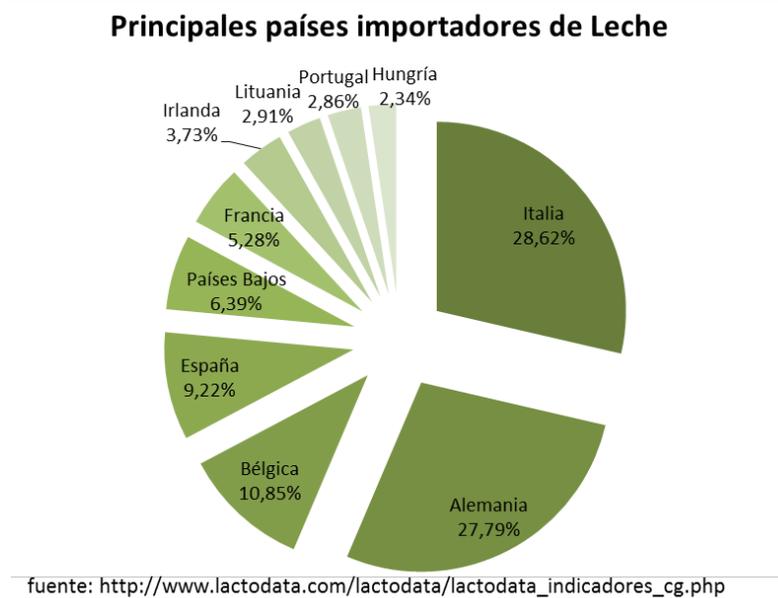
Fuente: FAO

<sup>11</sup> [http://www.tetrapak.com/es/SiteCollectionDocuments/Indice\\_Lacteo\\_de\\_Tetra\\_Pak/Indice\\_Lacteo\\_TP\\_2.pdf](http://www.tetrapak.com/es/SiteCollectionDocuments/Indice_Lacteo_de_Tetra_Pak/Indice_Lacteo_TP_2.pdf)

## Entregable 4

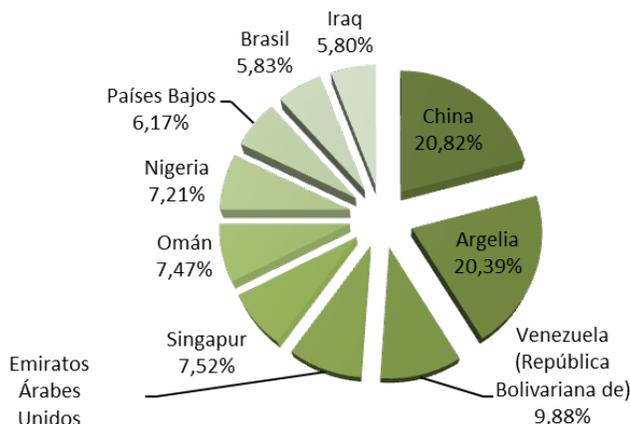
### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

#### Leche Fluida



A pesar de que se ha incrementado el consumo de leche en productos desarrollados, se Italia, Alemania y Bélgica representan cerca del 55 por ciento del total de las importaciones de leche líquida en mundo con cerca de 3,9 millones de toneladas de leche procesada en 2009.

### Principales países importadores de Leche Entera en polvo 2009

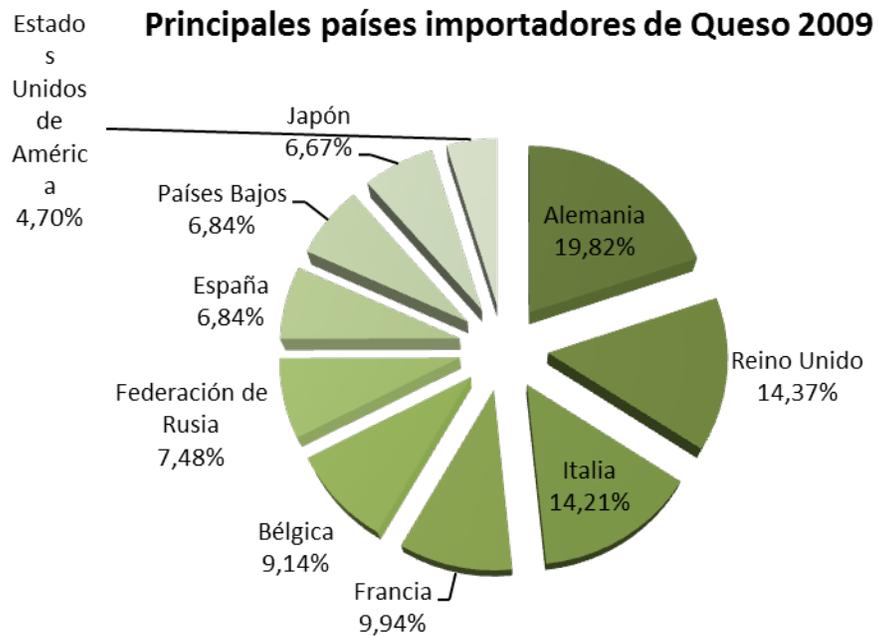


fuente: [http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata\\_indicadores\\_cg.php](http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata_indicadores_cg.php)

Según un estudio de Tetra Pak El mundo está listo para la década del boom del consumo de leche, con una previsión de aumento de la demanda de productos lácteos líquidos (Liquid Dairy Products - LDP) de un 30% desde 2010 a 2020, impulsado por el crecimiento económico, la urbanización y el creciente poder adquisitivo de la clase media de Asia, lo cual reafirma lo evidenciado en el grafico anterior donde china importa cerca del 21 por ciento de las importaciones totales en el mundo de leche en polvo, seguido de Argelia con un 20,39 por ciento y Venezuela con cerca del 10%.

También se estima que Asia incrementará su demanda en 4.6%, alcanzando aproximadamente 165.3 miles de millones de litros, mientras que África será el segundo mercado con mayor crecimiento en demanda de productos lácteos líquidos, alcanzando 17.3 miles de millones de litros hasta el año 2014.

Se estima que los países en desarrollo absorberán el 96% de las importaciones de leche en polvo entera, el 92% de la leche en polvo descremada, el 57% de mantequilla y el 44% de quesos



fuelle: [http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata\\_indicadores\\_cg.php](http://www.lactodata.com/lactodata/lactodata_indicadores_cg.php)

En lo relacionado a los quesos, Alemania, reino unido e Italia son los principales países compradores de queso, quienes para 2009 representan cerca del 50% de las importaciones de queso a nivel mundial como lo muestra la gráfica.

Seguna la FAO se produce anualmente en el mundo 18 millones de toneladas de queso<sup>12</sup>

Respecto al consumo per cápita de queso, Grecia ocupa el primer puesto del ranking mundial, con 27,3 kg de media consumidos por habitante (siendo el queso feta el que ocupa tres cuartos del consumo total). Francia es el segundo consumidor mundial, con unos 24 kg por persona, donde principalmente se consume sus dos quesos más comunes: emmental y camembert. En tercera lugar encontramos a Italia, con 22,9 kg por persona.

<sup>12</sup> <http://quesos.es/historia-del-queso/produccion-y-consumo-en-el-mundo>

## El sector en Colombia

Los inicios del sector lácteo en Colombia se dieron cuando los hacendados más influyentes empezaron a traer bovinos especializados, esto trajo consigo un proceso de modernización tanto en la producción lechera como en la producción de alimento para estos animales, dicha modernización fue transformando la cadena y su visión, tomando cada vez más importancia en el aporte al PIB Nacional, generándose junto con esto, la creación y puesta en marcha de leyes, acuerdos, decretos, entre otros cuyo objetivo apuntarían a la protección tanto del sector lácteo como del agropecuario, como bases principales de la economía.

Entonces la cadena y sus actores se identifican poco a poco legalizándose en organizaciones basadas en varios compendios legislativos, entre ellas: la ley 101 del 23 de diciembre de 1993 - Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero – que luego se modificaría dando origen finalmente a las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), más tarde, en 1999 se creó el acuerdo de competitividad del Sector Lácteo, donde el Comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana presenta los resultados del proceso de discusión y concertación entre productores ganaderos, cooperativas, industriales y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo nacional, luego en el mismo año, se vio la necesidad de crear una entidad que se dedicara exclusivamente a la ejecución y alcance de los planteamientos anteriores, por lo tanto se publica la resolución 0076 de 10 de marzo de 1999 por la cual se crea el Consejo Nacional Lácteo<sup>13</sup>.

Según PROEXPORT, en cuanto producción de leche tal y como se aprecia en la gráfica, a nivel de Latino América, Colombia se encuentra ocupando un cuarto lugar después de Brasil, México y

---

<sup>13</sup> QUINTERO, Elizabeth. Evolución y desarrollo del sector lácteo en Colombia desde la perspectiva del eslabón primario (Producción). Medellín: Corporación Universitaria Lasallista, 2011, p. 12-17

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Argentina, y a nivel mundial Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores<sup>14</sup>.



Fuente: PROEXPORT, 2011<sup>15</sup>

El cuarto productor de leche en América Latina es Colombia, posicionándose detrás de Brasil, México y Argentina, produciendo unos 6.500 millones de litros por año. Ocupa el puesto número 21 en el ranking mundial.

La producción pasó de 2.000 millones de litros en el año de 1979 a 6.500 millones en 2010, con una tasa de crecimiento promedio de 3,5 % anual.

Según informó Proexport, una nota tomada por la Universidad Nacional de Colombia, el crecimiento del país es el resultado a los cambios que se han aplicado en los sistemas de alimentación y en el manejo del ganado productor. También ha sido importante el mejoramiento genético del ganado lechero gracias a la compra y renovación de especies forrajeras más productivas.

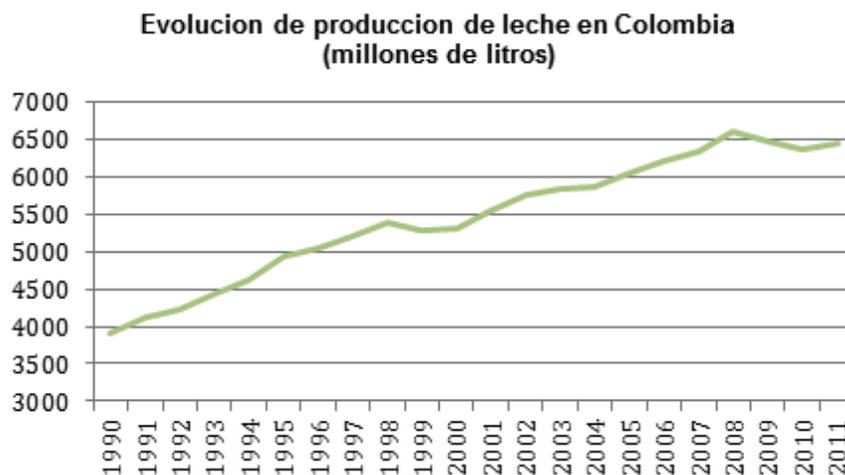
<sup>14</sup> Ibid, p. 4.

<sup>15</sup> PROEXPORT, Sector Lácteo en Colombia, Colombia, 2011.

## Entregable 4

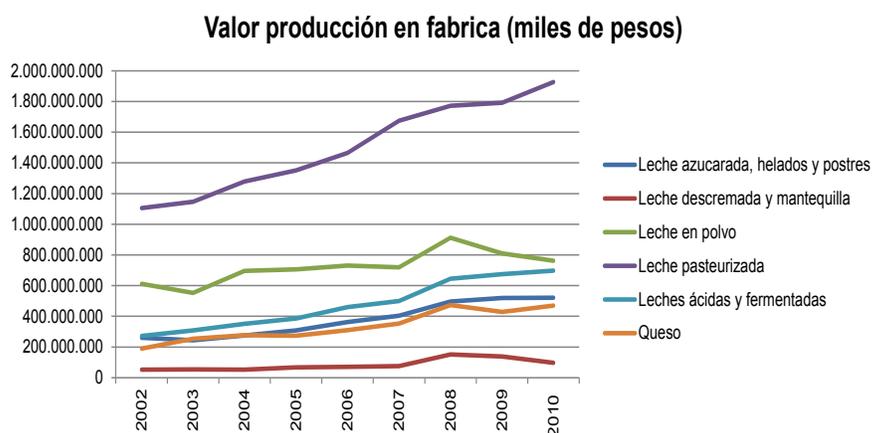
### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

En cuanto a la evolución de la producción de leche en Colombia entre los años 1990 a 2011 se ha incrementado, pasando de producir 3917 millones de litros en 1990 a producir 6452 millones de litros a 2011 (incremento del 40%).



Fuente: FEDEGAN

Los principales productos que generan valor en la industria láctea en Colombia son: la leche azucarada, helados y postres; leche descremada y mantequilla; leche en polvo; leche pasteurizada y leches ácidas y fermentadas.

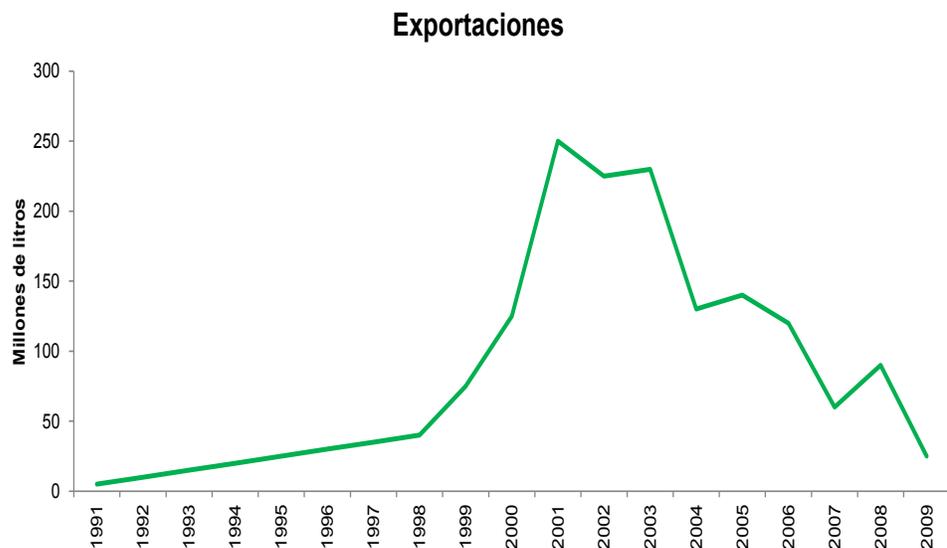


Fuente: Departamento de planeación nacional (DNP)

### Exportaciones

Hasta finales de la década de 1990, Colombia no tenía un importante desarrollo en el mercado externo de lácteos, pero a partir de allí se generó un crecimiento importante gracias al auge del mercado venezolano. Los menores volúmenes exportados en los años 2007 y 2008 fueron compensados en parte por el mayor valor de los productos, mientras que en 2009 no solo los precios cayeron sino que el volumen se desplomó, en parte por los conflictos políticos con el país vecino y en parte por la oferta del producto por parte de otros países más competitivos.

En Colombia, en el último año, la dependencia del mercado con Venezuela ha sido un factor negativo para el comercio exterior de la mayor parte de los productos exportables, donde la leche y sus derivados no han sido la excepción<sup>16</sup>



**Fuente:** CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. "Situación de la producción lechera en Colombia".

<sup>16</sup> CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. "Situación de la producción lechera en Colombia". 83-113-059-08

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

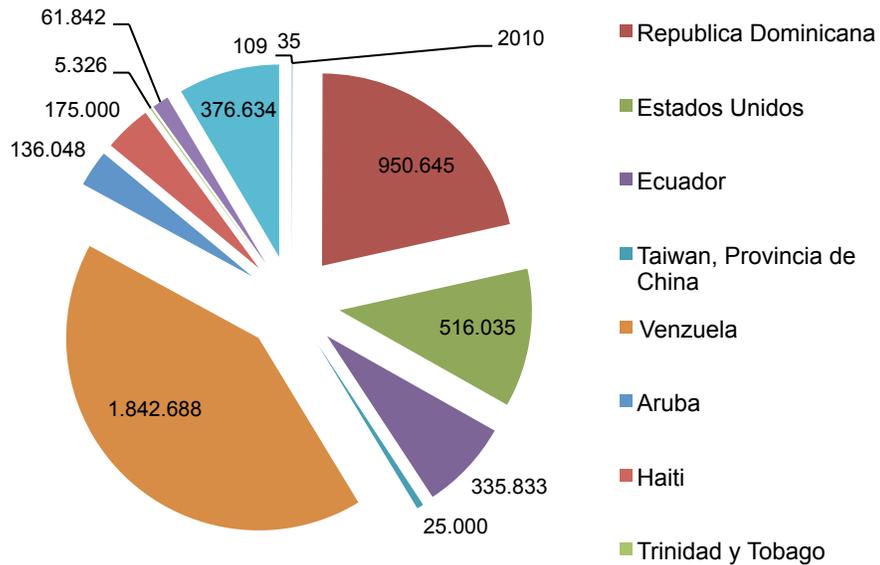
A continuación se representa el comportamiento de las exportaciones de los productos lácteos más relevantes durante el periodo 2002 – 2012. Las líneas de producción de leche en polvo, queso y leche pasteurizada presentaron una caída a partir del año 2008; el queso a partir del año 2006 y las leches ácidas y fermentadas y la leche descremada y mantequilla no han presentado fluctuaciones considerables.



**Fuente:** DNP

Los principales países de exportación son Venezuela exportando 455 toneladas de lácteos, Ecuador con 218 toneladas y Estados Unidos con 124 toneladas. Sin embargo las exportaciones en cualquiera de sus productos ha perdido dinámica con el paso de los años, siendo casi incipiente para los últimos 3 años.

### Exportaciones de productos lácteos por país de destino (kilos netos)



Fuente:

<http://www.slideshare.net/Fedegan/fedeganestadisticasboletincomercioexteriolecheexportacion>

Tal y como se aprecia en la gráfica los destinos de mayor destino de los productos lácteos de Colombia son República Dominicana, Estados Unidos y Venezuela.

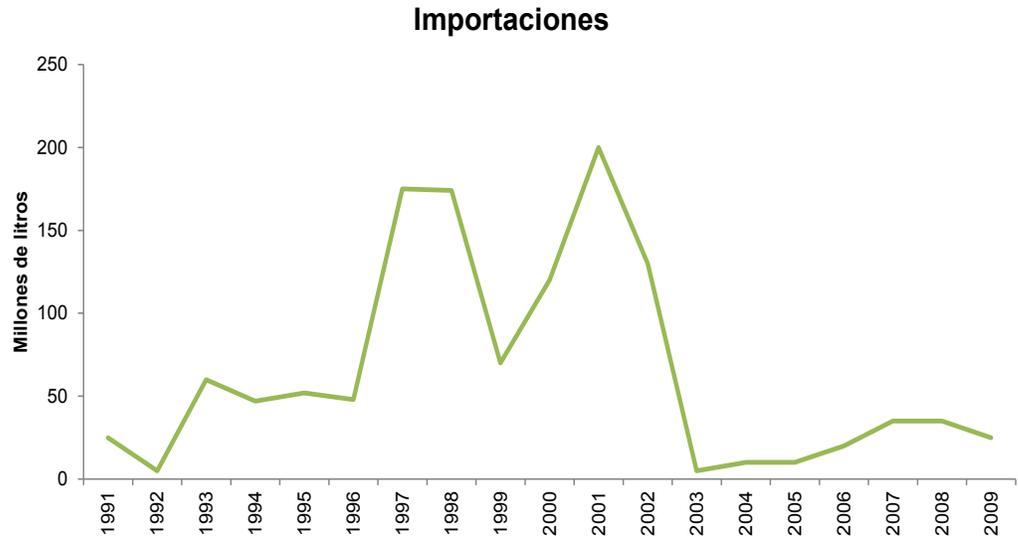
### Importaciones

En cuanto a las importaciones, el país era bastante dependiente de las importaciones para subsanar las carencias en ciertas épocas del año, debidas a la marcada estacionalidad de la producción. Pero el volumen importado se redujo drásticamente desde 2002 por medidas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para limitar la entrada de grandes volúmenes de leche en polvo. En efecto, desde 2003 las importaciones anuales se han mantenido en un nivel bajo, ya que en

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

equivalente de leche líquida representan un día de producción, mientras que las exportaciones representan 1,6 días de la producción nacional anual.



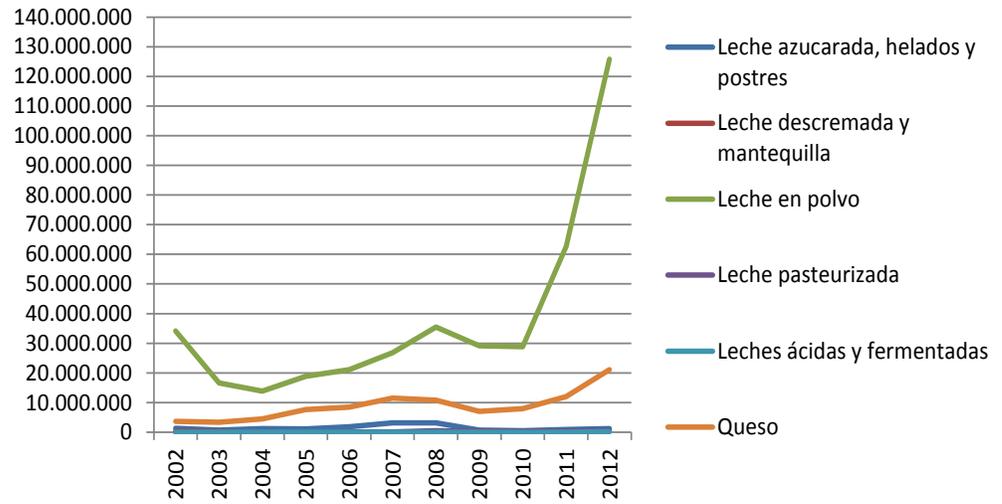
**Fuente:** CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. "Situación de la producción lechera en Colombia".

A continuación se presenta la estadística de productos importados (dólares) del año 2002 al 2012. Se puede apreciar que a partir del año 2010, las importaciones de la leche en polvo han presentado un incremento significativo y el queso un incremento gradual alrededor del año 2009, siendo estos dos sectores los más representativos dentro de los productos lácteos importados.

## Entregable 4

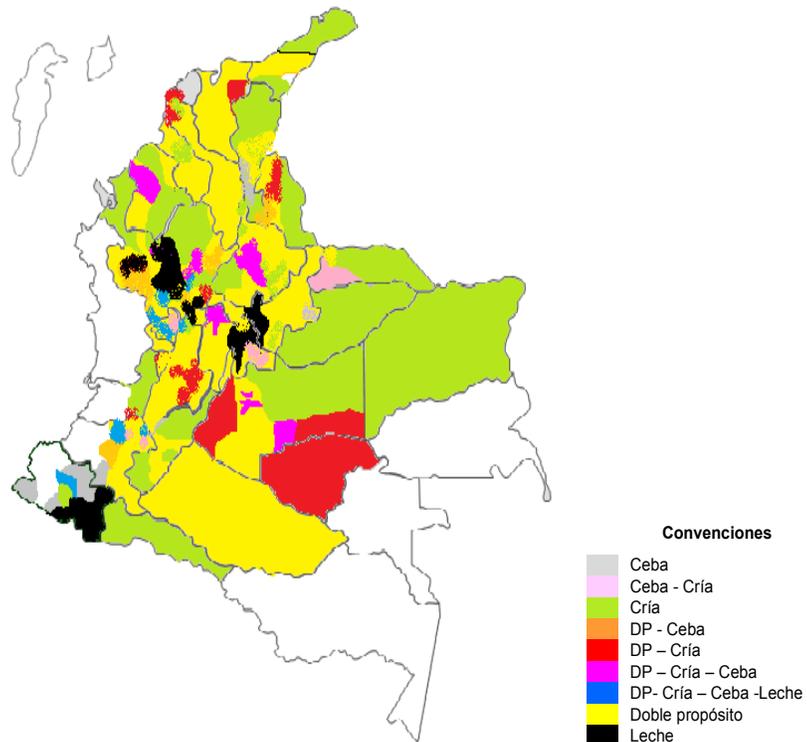
### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

#### Importaciones (dolares)



Fuente: DNP

#### Inventario y orientación del hato ganadero



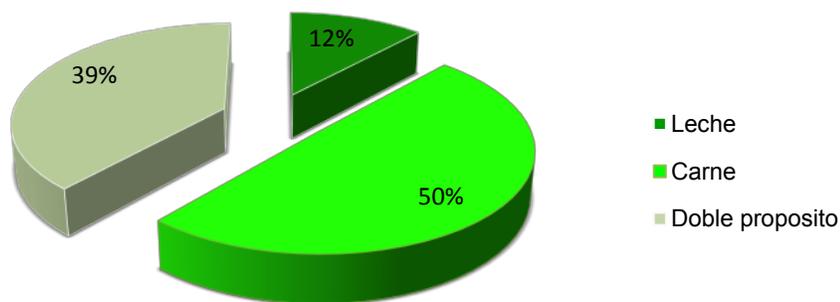
## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

**Fuente:** FEDEGAN: “La ganadería Colombiana en la Nueva Dinámica de Comercio Internacional” (2012)<sup>17</sup>

El inventario de ganado vacuno en Colombia según 22 departamentos en Colombia y según la encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2012, existen 20.432.140 cabezas de ganado cuya orientación en un gran porcentaje está dirigido al beneficio con 10.142.075 cabezas, seguido por el mercado de la de doble propósito con un número de cabezas alrededor de los 7.900.000 y quedando en último lugar la producción de leche actividad para la cual están dedicadas alrededor de 2.500.000 cabezas, teniendo en cuenta las cifras anteriores y reportando dichos datos en porcentajes, se tiene que:

#### Distribución por actividad del inventario del ganado vacuno



**Fuente:** ENA, DANE, 2012<sup>18</sup>

Tal y como se observa en el mapa de orientación del Hato y la gráfica de distribución por actividad del inventario del ganado vacuno, un gran porcentaje del territorio Nacional se dedica al

<sup>17</sup> FEDEGAN. La ganadería Colombiana en la Nueva Dinámica de Comercio Internacional. 2012.

<sup>18</sup> DANE. Encuesta Nacional Agropecuaria. Colombia. 2012

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

beneficio de carne de ganado, sin embargo la producción de leche genera también un buen aporte al PIB Nacional Agropecuario.

Desde el punto de vista institucional existen gremios y asociaciones que representan a diferentes actores de la Cadena. Los productores están representados por: FEDEGAN, estructurado en comités regionales que representan la producción de leche y carne en Colombia; ANALAC, que representa fundamentalmente a productores de zonas especializadas en la producción de leche; asociaciones por razas especializadas como ASOCEBU, ASOHOLSTEIN, ASOJERSEY, ASOARSHIRE, Asociación Normando, ASOPARDO SUIZO, ASOROMOSINUANO, ASOSIMMENTAL, UNAGA (Unión de Asociaciones ganaderas Colombianas), o ASODOBLE (productores doble propósito). En la parte de procesamiento se identifican FEDECOLECHE que afilia a cooperativas como COLANTA, COOLECHERA, CILEDCO, COOLESAR, COLÁCTEOS, o COAHUILA. En la parte industrial la Cámara Colombiana de Alimentos de la ANDI, que representa a la gran industria; la Asociación de Industriales de la Leche, Asoleche, y la Asociación de Procesadores Independientes, que agrupan a la pequeña y mediana industria<sup>19</sup>.

#### **Localización de la producción**

Aunque hay varias variables como la raza del bovino, la edad de los mismos y la calidad y cantidad de alimento que estos reciban, las condiciones climáticas y el tipo de suelo, son también propias para el desarrollo de las diferentes productividades, y aunque es variable se ha analizado que hay un comportamiento periódico de año a año. La producción de la leche del país presenta un comportamiento estacional. La producción más baja se registra regularmente en el trimestre enero-marzo y la más alta entre julio y septiembre, mes a partir del cuál la producción empieza a caer hasta nuevamente llegar al primer trimestre del siguiente año.

---

<sup>19</sup> COLOMBIA. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. La cadena de lácteos en Colombia "una mirada global de sus estructura y dinámica 1991- 2005". Bogota: Observatorio Agro cadenas Colombia. 2005, P.13

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Según cálculos realizados por instituciones del sector como lo son: ANALAC, CEGA, FEDEGAN y el DNP, la producción lechera de Colombia tiene su asiento en cuatro regiones<sup>20</sup>:

Región Atlántica: (40%) conformada, en orden de importancia productiva, por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar.

Región Occidental: (17%) conformada, en orden de importancia productiva por los departamentos de Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.

Región Central: (34%) conformada por los departamentos de Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.

Región Pacífica: (9%) conformada por los departamentos de Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo.

La participación de estas regiones ha sido cambiante dependiendo de factores como el aumento de las ganaderías de doble propósito, la modificación de la infraestructura vial o de la situación de orden público. Con respecto a lo anterior, la región que más crecimiento presenta es la Costa Atlántica.

En el siguiente mapa se puede observar las regiones productoras de leche con mayor participación en Colombia, con sus respectivos porcentajes participación o producción:

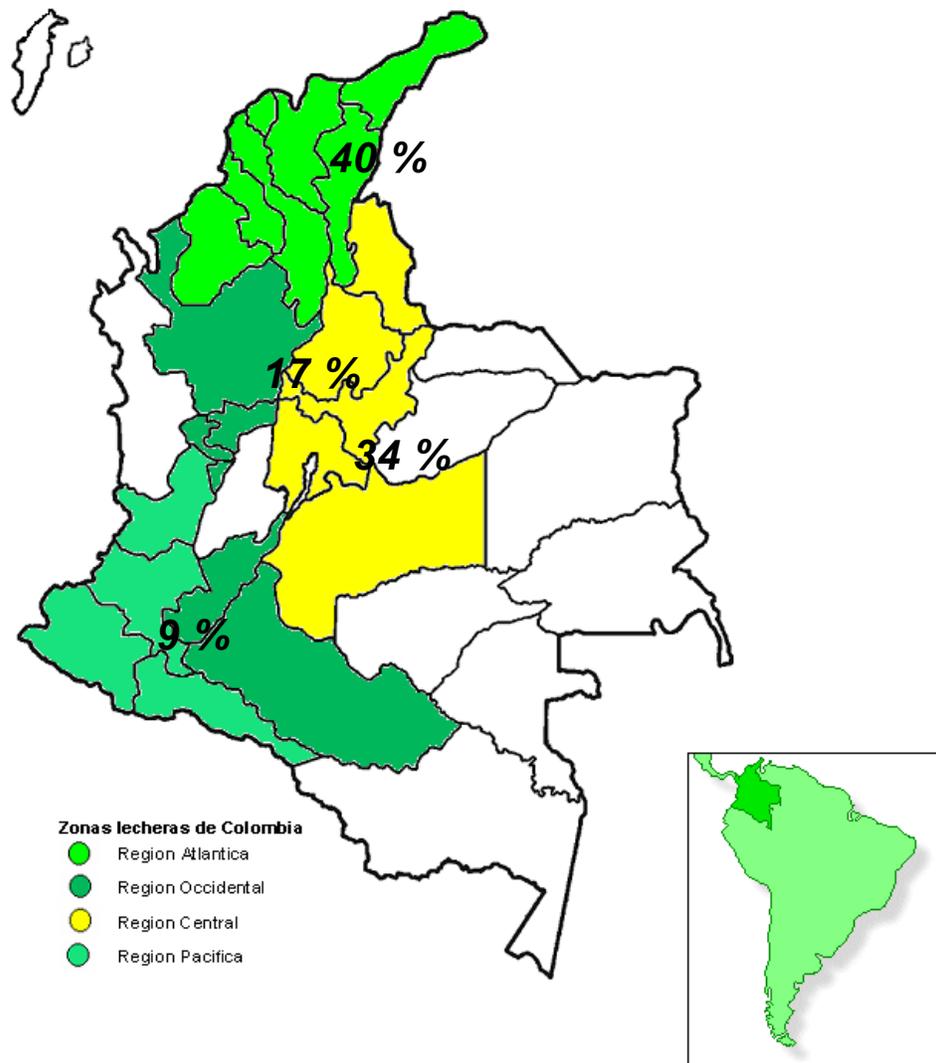
### Regiones de producción lechera en Colombia

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. La cadena de lácteos en Colombia "una mirada global de sus estructura y dinámica 1991- 2005". Bogota: Observatorio Agro cadenas Colombia. 2005, P.14

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

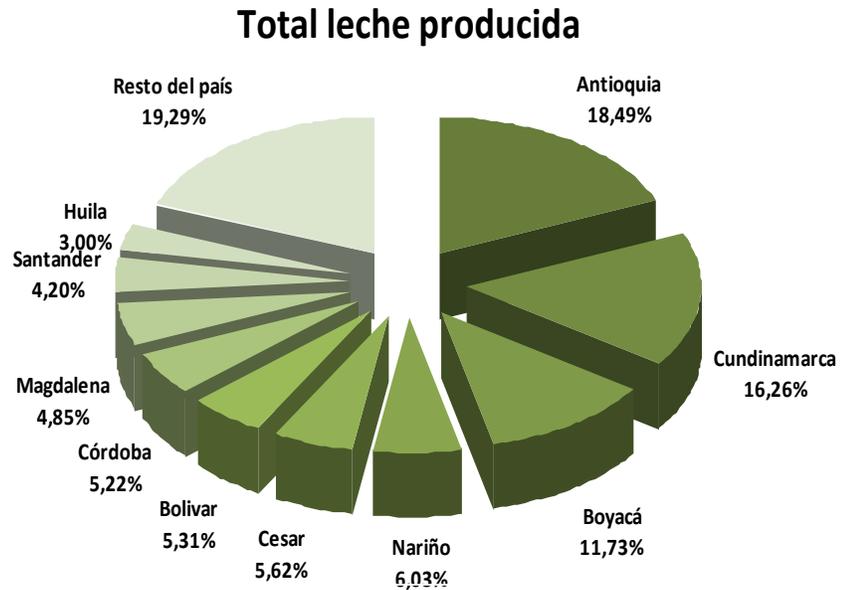


**Fuente:** Elaboración propia, basada en datos de observatorio de agrocadenas

Hablando a nivel Nacional y haciendo un comparativo entre las distintas regiones en Colombia y teniendo en cuenta la participación de cada departamento en la producción de leche, se tiene que Antioquia, Cundinamarca y Boyacá suman cerca del 50 % de la producción total en el país.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



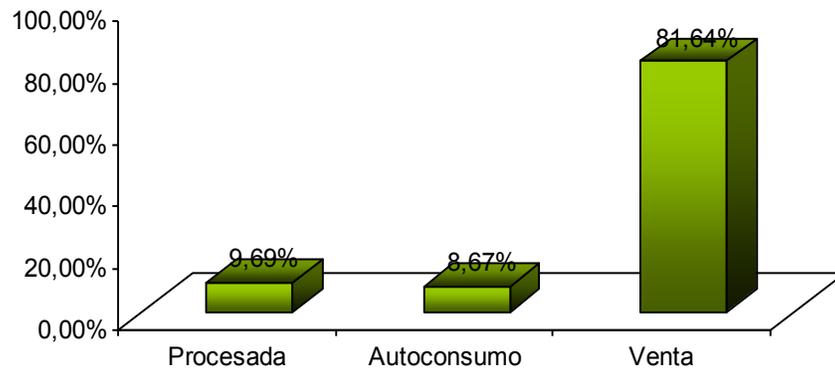
Fuente: Dane (ENA), 2012

Según información de la ENA (Encuesta Nacional Agropecuaria, DANE. 2012), donde se tuvo en cuenta la producción de leche (de 22 departamentos) obtenida el día anterior a las encuestas, arrojando como dato puntual que se producen 12.985.016 millones de litros diarios, solamente para proceso directo se destina el 9.69% de la leche y más del 80 % a la venta con diferentes destinos.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

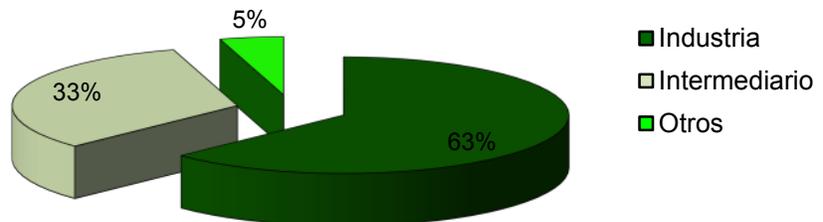
**Producción de leche obtenida el día anterior de la entrevista, según destino**



**Fuente:** Elaboración basada en datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria (Dane, 2012)

Según Fedegan en el 2011, cerca del 40% de la producción de leche se comercializa en el sector informal. Ahora bien, es importante tener en cuenta los destinos de venta (81,64%): industria, intermediarios y otros:

**Cantidad y destino de la venta de leche según 22 departamentos en Colombia (%)**



**Fuente:** Elaboración basada en datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria (Dane, 2012)

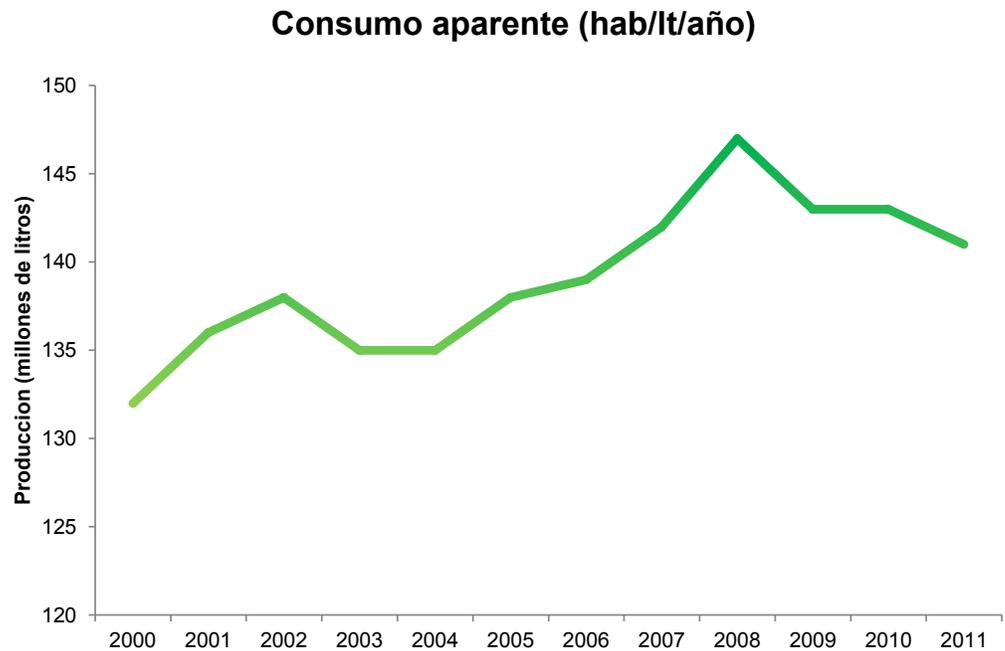
## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Es decir que 6.656.984 litros diarios son destinados a la industrialización, dejando campo para que se creen nuevas empresas que puedan abastecerse de la materia prima y llevando al consumidor final ya sea Nacional o internacional.

#### Consumo Nacional

El consumo de leche en Colombia a 2011 está en un promedio de 141 Litros / Habitante/año per cápita al año, esto está directamente relacionado con los ingresos del mismo.



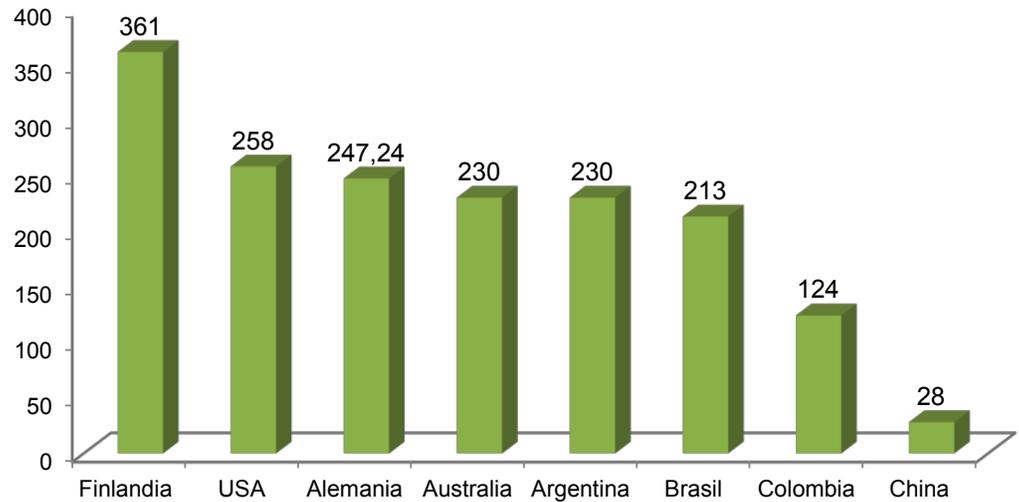
Fuente: FEDEGAN

A pesar de ello todavía queda por debajo de otros países y por debajo de los 170 kg/hab/año que recomienda la FAO.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

#### Comparacion Consumo percapita (kg de leche)

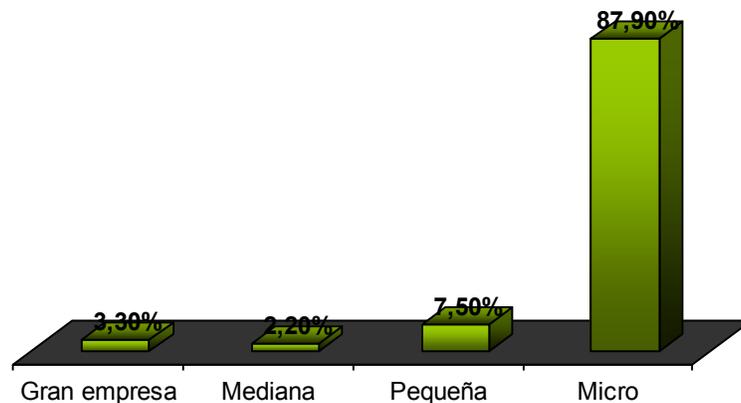


Fuente: FAO Statistics Division

#### Principales empresas en Colombia

El número de centros de acopio se puede estimar en 477 de los cuales 308 pertenecen a 9 industrias que procesan alrededor del 45% de la leche.

#### Tamaño de las empresas Lacteas en Colombia



## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Fuente: MOJICA, Francisco. El futuro de la Industria Láctea Colombiana. 2010

Tal y como se aprecia en el grafico las empresas de gran tamaño que son quienes cuentan con suficiente capital y tecnología, solamente conforman un pequeño porcentaje del total de empresas dedicadas al sector lácteo en Colombia. Las cinco empresas líderes en Colombia procesan aproximadamente el 57% de la leche del país, lo que representa una gran concentración en la producción, aunque en menor escala en la pulverización<sup>21</sup>.

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	COLANTA	\$1,287,156.50	MEDELLÍN
2	NESTLÉ DE COLOMBIA	\$1,017,324.69	BOGOTÁ
3	ALPINA	\$944,370.31	BOGOTÁ
4	ALQUERÍA	\$308,608.25	CAJICÁ
5	MEALS DE COLOMBIA	\$264,574.88	BOGOTÁ
6	PARMALAT COLOMBIA	\$234,803.14	BOGOTÁ
7	DPA COLOMBIA	\$233,677.33	BOGOTÁ
8	COOLECHERA	\$183,379.20	BARRANQUILLA
9	PROLECHE	\$144,295.66	BOGOTÁ
10	FRESKALECHE	\$120,338.57	BUCARAMANGA
11	ALIVAL	\$120,325.86	CALI
12	CÍA. REGIONAL DE LÁCTEOS	\$89,690.95	BOGOTA
13	INDUCOLSA	\$83,655.04	CALI
14	LÁCTEOS ANDINA	\$64,505.00	PALMIRA
15	CILEDCO	\$61,128.20	BARRANQUILLA
16	COOPROLACTEOS	\$61,063.40	PASTO
17	INCOLÁCTEOS	\$49,944.61	BOGOTA D.C.
18	CELEMA	\$47,708.47	MANIZALES
19	LÁCTEOS BETANIA	\$33,960.83	SANTA ROSA DE OSOS
20	DOÑA LECHE	\$32,693.05	BOGOTA

Fuente: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/productos-lacteos>

Colanta, con una participación de 21% sigue liderando el sector, seguida por Nestlé de Colombia con 17%, y Alpina con 16%. En un segundo grupo se encuentran Productos de la Sabana con 5,1% y Meals de Colombia con 4,4%. La empresa con mayor dinamismo fue Productos de la Sabana con un crecimiento en

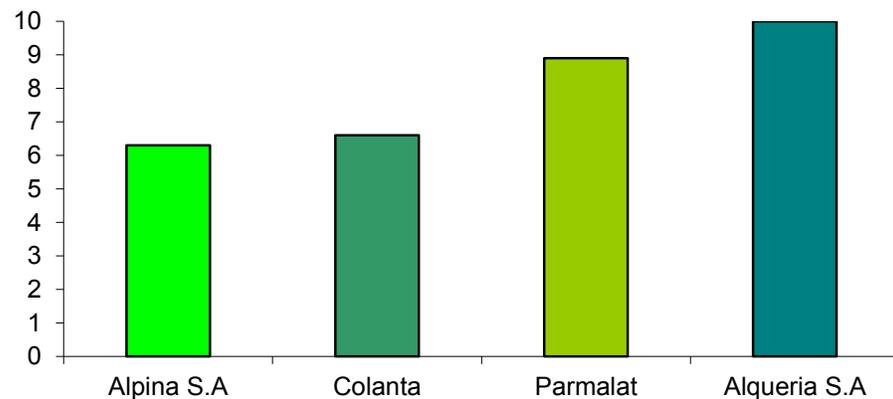
<sup>21</sup> Ibid.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

ventas de 28%, seguida de Alpina con 21,8%. El crecimiento de las ventas de Nestlé de Colombia fue de 5,7%, pero su magnitud en términos absolutos le permite mantenerse en segundo lugar. A continuación se presenta el nivel de imitación (hacinamiento) de cuatro empresas destacadas en el sector lácteo en Colombia:

**Grafico. Nivel de imitacion en el sector lechero**



**Fuente:** Borges, Natalia. Et al. (2012).

De acuerdo al análisis de hacinamiento cualitativo podemos observar que el sector mantiene un alto grado de hacinamiento, puesto que la mayoría de las empresas ofrecen productos con características muy similares, buscando siempre segmentar el mercado según las necesidades de los consumidores; así surge una gran variedad de leches, como entera, deslactosada, semidescremada, descremada, descremada con fibra, etc. Sin embargo, se debe aclarar que Alpina S.A. y Colanta son las empresas que ofrecen mayor variedad de leches, pero no significa que sean las más reconocidas en el mercado, puesto que, a diferencia de Colanta, Alpina S.A. se ha caracterizado por los productos de lonchera más que por sus variedades de leches.

Además debido a la existencia de regulaciones estrictas en el sector lechero, por ser productos alimenticios, las empresas buscan el cumplimiento cabal de dichas normas, generándose así un

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

comportamiento similar de las empresas en cuanto a la calidad ofrecida y a las licencias requeridas.

Por otro lado, también observamos que Colanta ha sobresalido por el servicio de puntos de venta propios en distintas zonas del país, lo que constituye una característica diferenciadora de las demás empresas; la única de las otras compañías que ofrece un punto de venta propio es Alpina S.A. en su cabaña ubicada en Sopó y en el centro comercial Gran Estación, pero es muy pequeña aún. Alquería S.A. y Parmalat, por su parte, ofrecen sus productos únicamente por intermediarios como las grandes superficies y tiendas. En consecuencia, las empresas que se han distinguido en alguna forma son Colanta y Alpina S. A., pues revelan índices de hacinamiento menores en comparación con las otras compañías<sup>22</sup>

## 2. Análisis de las cinco fuerzas

En el capítulo posterior de este documento, denominado producto 5 se hace una explicación detallada del análisis de las 5 fuerzas para el segmento de negocio No diferenciado o Básico, en el que se está compitiendo en la actualidad y se compara de manera completa con las cinco fuerzas en otros segmentos de negocio con producto Diferenciado.

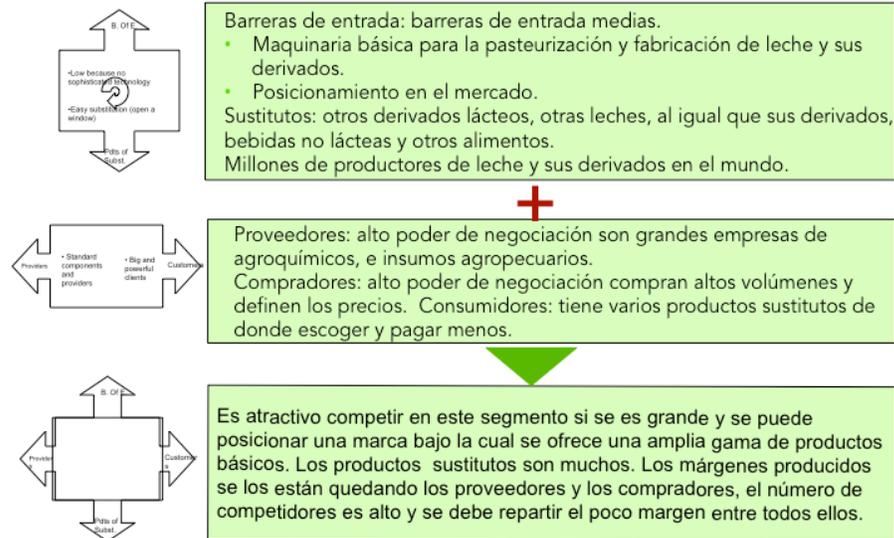
No obstante, se indica aquí el resumen de las 5 fuerzas en el segmento actual:

---

<sup>22</sup> Ibid.

## Segmento A1

Productos Lácteos Básicos dirigidos a un cliente tradicional



En el eje vertical las barreras de entrada y los productos sustitutos determinan si en esta industria se genera margen:

**Barreras de entrada:** para competir en este segmento las barreras de entrada son medias debido a que si bien como productor se requiere solamente lograr producir leche (de calidad optima para el consumo humano) lo cual no es algo muy complejo de lograr ni implica grandes costos que signifique una verdadera barrera de entrada al negocio, en el caso de las empresas que elaboran los productos lácteos se requiere el conocimiento de cómo producir productos lácteos tradicionales, contar con la maquinaria necesaria para esto, y se requiere ser grande para poder ofrecer una amplia gama de productos lácteos y posicionarse en el mercado.

**Sustitutos:** teniendo en cuenta que el consumo de productos lácteos básicos como la leche y sus derivados son parte de la dieta de un consumidor tradicional que busca alimentarse, otros productos alimenticios, bebidas no lácteas se convierten en productos sustitutos por lo que diríamos que existe un gran número de productos sustitutos.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

*Rivalidad:* las bajas barreras de entrada significan una amplia rivalidad que hace que el poco margen que queda en este negocio deba repartirse entre muchos competidores.

En el eje Horizontal, representando el poder de negociación de proveedores y de compradores se determina quién se queda con el margen comercial del sector.

*Proveedores:* en este caso los proveedores de insumos agropecuarios son grandes laboratorios farmacéuticos con un alto poder de negociación frente al pequeño productor.

*Clientes:* los compradores que en principio serían quienes compran la leche para procesarla tienen un gran poder de negociación debido al volumen de sus compras y por otra parte respecto al transformador son los grandes almacenes de cadena y grandes superficies que comercializan los productos lácteos quienes por su posición dominante se quedan con el margen.

Es atractivo competir en este segmento sólo si se es grande y se puede posicionar una marca bajo la cual se ofrece una amplia gama de productos básicos. Los productos sustitutos son muchos. Los márgenes producidos se los están quedando los proveedores y los compradores, el número de competidores es alto y se debe repartir el poco margen entre todos ellos.

### **3. Análisis de la cadena de valor**

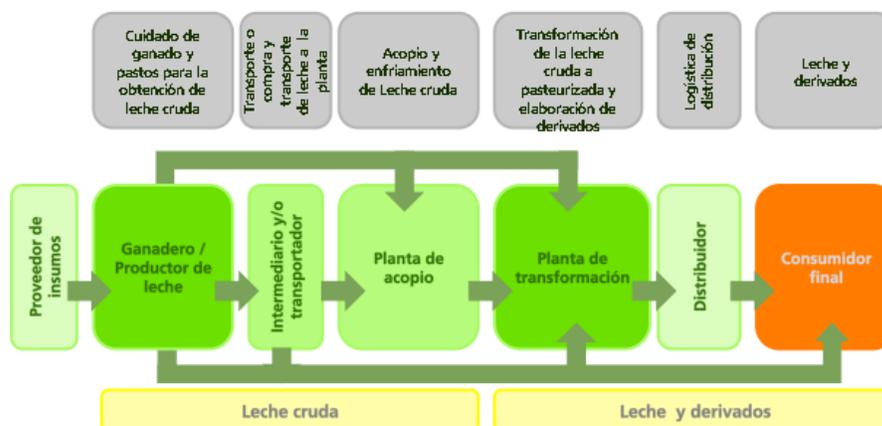
#### **Cadena de valor actual**

La cadena de producción de la leche tiene un nivel de complejidad único dentro de la industria alimentaria. Esta complejidad empieza con la producción primaria (ya que el productor debe comprar suministros de otras numerosas industrias), y sigue con el proceso de producción, que requiere conocimientos en diferentes áreas de las ciencias agrícolas, sociales y humanas. El sector manufacturero es también de alta complejidad (negociación con numerosos minoristas, necesidad

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

de desarrollar nuevos productos y procesos para sortear la competencia cada vez más global, etc.).



La mayoría de los productores de leche en el departamento son microfundista, es decir cuentan con menos de 3 vacas cuidadas en alrededor de 0.80 hectáreas y no cuentan con buenas prácticas ganaderas.

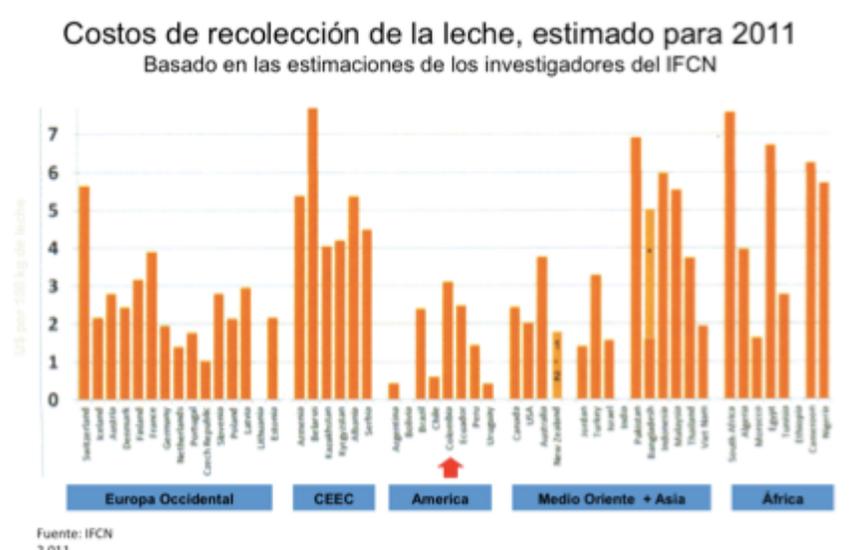
Uno de los costos más importantes en la producción de leche es la alimentación. Ésta representa el 50%-60%<sup>23</sup> del costo total en lechería especializada y es esencial para competir, al ser un factor clave en el aporte de calidad composicional a la leche. De este 50-60%, el 70% equivale a concentrados<sup>24</sup>.

Colombia se destaca en los informes de IFCN por sus altos costos de recolección de la leche en relación con otros países. Colombia es el país en América con los costos de recolección más altos con un promedio de 3 dólares/100kg.

<sup>23</sup>Finca Consolidado ASEL – Año 2012

<sup>24</sup>Finca Consolidado ASEL – Año 2012

Gráfico 1: Costos de Recolección de la Leche



Fuente: IFCN

La producción láctea en Colombia se caracteriza por bajos volúmenes y altos costos de producción. Esto dificulta su posicionamiento en negocios *commodity* o no diferenciados, basados en altos volúmenes y bajos costos. Y del mismo modo ocurre en Nariño.

El procesamiento de la leche en productos de consumo se lleva a cabo por empresas transformadoras así como por procesadores informales.

Los principales productores industriales en el Departamento de Nariño son: La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Colácteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Lácteos Bella Suiza, Los Pinos entre otros. La comercialización de sus productos la realizan a través de supermercados o de intermediarios mayoristas que abastecen a las tiendas de barrio. También existen empresas artesanales que han alcanzado un mayor desarrollo tecnológico y poseen segmentos de mercado en otras regiones del país, especialmente a la ciudad de Cali<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> USAID

## Entregable 4

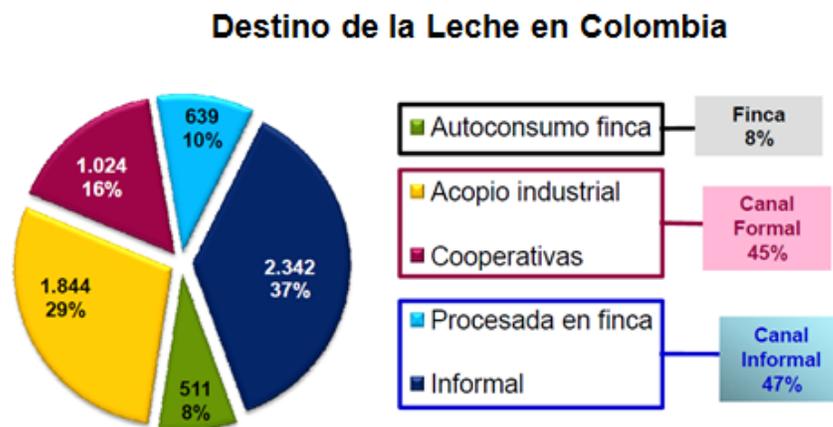
### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

No obstante, grandes empresas transformadoras que operan en Colombia se abastecen de leche como materia prima que acopian en Nariño, como por ej. Alpina, Alquería-Danone, Colanta y Alival.

La estimación general establece que estas grandes empresas consumen el 40% de la leche producida en el departamento, mientras el 60% restante se distribuye entre las empresas regionales y la informalidad. (se estima que existen alrededor de 230 empresas artesanales queseras que operan en la informalidad).

La alta informalidad de la cadena láctea colombiana también implica que un importante número de fincas, acopiadores, intermediarios y transformadores artesanales se encuentran por fuera del sistema tributario nacional, siendo catalogados por la DIAN como no aportantes, lo cual deja entrever que es un sector con una baja tributación.

Gráfico 2 Destino de la Leche en Colombia



Fuente: Estudio de ANALAC y Fondo Nacional del Ganado (FNG)

Esta práctica conlleva efectos negativos tanto para la salud de los consumidores como para la competitividad del sector. En este sentido, este grado de informalidad es un obstáculo tanto de la implementación de instrumentos de política y de iniciativas de modernización de la cadena, como de la entrada de nuevos

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

jugadores al mercado, suponiendo también una competencia desleal con respecto a los actores que compiten de manera formal. Asimismo, contribuye a manchar la imagen que el sector proyecta al exterior.

En general, las principales empresas transformadoras en Colombia producen productos no diferenciados, en los que es necesario vender grandes volúmenes y para los cuales las eficiencias a través de economías de escala son cruciales para poder competir y más aun, para conseguir exportar productos *commodity*. En este sentido, el precio al productor adquiere una importancia capital para mantener los niveles de competitividad al suponer la leche aproximadamente el 80% del costo en industria<sup>26</sup>. Aquí cabe resaltar que, en un contexto de apertura comercial y productividad local relativamente baja, competir en volumen y precio puede presentar una amenaza en la medida en que existan países que puedan producir productos *commodity* (leche en polvo, sueros, algunos quesos, etc.) a menor precio.

Ya en relación con empresas de menor tamaño, la mayoría están desarrollando estrategias poco diferenciadas, y compiten en los mismos mercados que sus vecinos grandes.

Muy pocas empresas están vehiculando de forma clara valores de sostenibilidad ambiental, bienestar animal, valores locales y de origen, naturalidad o responsabilidad social, a un consumidor que cada vez los demandará más, según todas las tendencias internacionales.

#### **Comercialización:**

Colombia destina aproximadamente el 97% de su producción a consumo interno, solamente un pequeño porcentaje de la producción es exportado.

En Nariño queda una parte de la leche producida en el autoconsumo se comercializa principalmente en el resto del país

---

<sup>26</sup> Propuesta de Valor Cadena Láctea Colombiana, Consejo Nacional Lácteo 2011.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

una vez procesada por las empresas transformadoras citadas anteriormente.

Los principales canales de comercialización en Colombia son:

- El canal tradicional: compuesto por la red de tiendas de barrio distribuidas en todo el país;
- La gran distribución conformada por cadenas de supermercado nacionales (Éxito) e internacionales como Carrefour;
- El canal institucional, a través del cual se realizan principalmente las compras públicas para programas asistenciales, instituciones armadas, hospitales, etc.
- Canal informal: la leche que la industria no procesa llega a los consumidores a través de comerciantes o procesadores informales sin control del Estado (cruderos, jarreros, queseros, etc.), que no garantizan el precio al ganadero ni la calidad mínima del producto para el consumo humano.

Algo que destaca en la distribución de productos lácteos en Colombia es que la gran distribución aún no se ha hecho con las cuotas que controla en otros países. Por ejemplo en Francia, las grandes superficies controlan el 90% de los productos lácteos, quedando muy poco espacio para los detallistas. En Colombia este aún no es el caso. La gran distribución tiene una cuota del 33,1% y la componen principalmente<sup>27</sup>:

- Grupo Éxito (42%): con marcas como Éxito, Carulla o Surtimax;
- Carrefour (19,6%);
- Olímpica (13%);
- Tiendas LA 14 (4,5%);

A pesar del peso de la distribución tradicional, la cadena de valor láctea ya está sintiendo el crecimiento de la gran distribución y ciertos perjuicios en márgenes debido a su

---

<sup>27</sup> New Zealand Agribusiness Opportunities: Southamerica and China Background Analysis, datos de Interbolsa, PWC.

creciente poder de negociación y consolidación de la estrategia de marcas blancas o de distribución para productos lácteos<sup>28</sup>.

Las grandes empresas de distribución ejercen todo su poder de negociación sobre la cadena y son las que realmente se quedan con el margen generado en este negocio, especialmente sobre sus propias marcas blancas.

#### **4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.**

Parece haber un cierto consenso en la existencia de cuatro grandes impulsores en el cambio del consumidor y sus hábitos como es el estilo de vida, incidencia de la tecnología, la competencia y las prácticas comerciales<sup>29</sup>.

Los cambios en los hábitos del consumidor vienen dados por :

- Aumento de urbanización y del PIB per cápita
- Aumento en la expectativa de vida
- Creciente inserción de la mujer en el mercado de trabajo
- Crecimiento de hogares unipersonales
- Aumento de los niveles educativos de las economías más dinámicas

Surgen entonces 4 oportunidades clave para el 2020 que en si agrupa características en común

1. Costo del sistema de producción (nichos, asequibilidad)
2. Funcionabilidad/diferenciación (valor agregado)
3. Medio ambiente (natural, orgánico, ético)

---

<sup>28</sup> Información obtenida en el proceso de entrevistas.

<sup>29</sup> Instituto Nacional del Consumo y Ministerio de Sanidad y Consumo. Las tendencias del consumo y el consumidor. España. Madrid.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

#### 4. Seguridad alimentaria (salud, nutrición, bienestar, productos empacados, trazabilidad)<sup>30</sup>

Según lo anterior existen algunas plataformas de crecimiento por las tendencias de consumo actual, las cuales poco a poco destacan entre las demás por el atractivo que representa y su acogida en número entre los consumidores, entre ellas<sup>31</sup>:

- *Conveniencia 360°*: Portabilidad, diferentes formas de facilitar la vida.
- *Salud*: Enfoque en el balance de bienestar interno-externo
- *Consumo Informado*: Consumidor involucrado en la búsqueda de información sobre productos y valores nutricionales
- *Hogar dulce hogar*: Quedarse en casa sigue siendo el nuevo “salir” después de la recesión
- *Económicamente verde*: Estilos de vida “verdes” en aumento, siempre y cuando vaya de la mano con las finanzas personales
- *Seguridad alimentaria*: Sigue siendo clave y crece. Alertas sobre riesgos de contaminación alimentaria
- *Placer inteligente*: Gratificación inteligente y asequible, pero también “bueno para mí”.
- *Redefiniendo valor*: Valor en este caso se define como la suma de precio y calidad, aumenta la confianza pero el comportamiento sigue siendo cauteloso

---

<sup>30</sup> TETRAPAK. Consumer Intelligence based on GIK Roper RRW10. En: Tendencias del mercado lácteo mundial 2020.

<sup>31</sup> Ibid

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



**Fuente:** elaboración propia, basado en: Tetra Pak Consumer Intelligence based on GfK Roper RRW10

#### Proyecciones de futuro del mercado lácteo

La demanda de PLL (productos lácteos líquidos) irá en aumento en todas las regiones del mundo entre 2010 y 2020, salvo en Europa Occidental, que tiene el consumo per cápita de leche más alto del mundo. Este auge en consumo de lácteos líquidos refleja un entorno cambiante en el poder económico: de occidente hacia el oriente. La emergente clase media en el oriente comienza a fomentar la demanda de productos empaquetados saludables en supermercados y en tiendas de abarrotes, desde Shanghái a Mumbai.

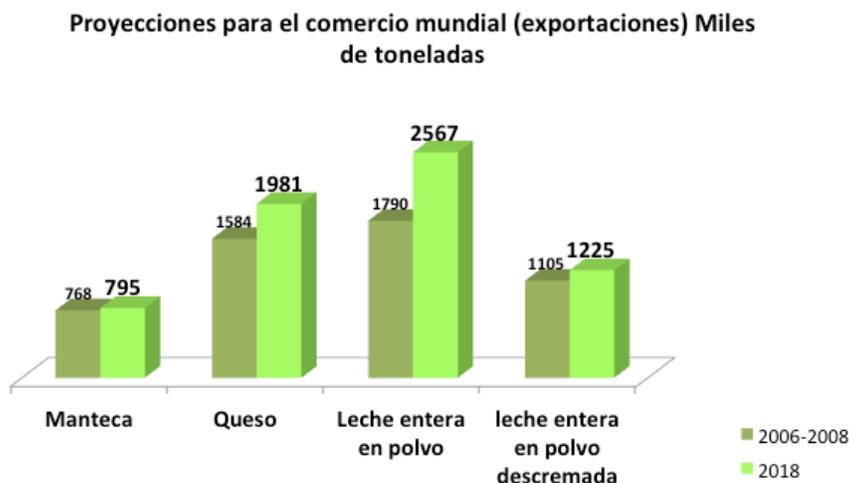
Se espera que la demanda global de leche blanca y OPLL (otros productos líquidos lácteos) —incluyendo la leche saborizada, el

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

yogurt para beber, la leche condensada endulzada, bebidas lácteas ácidas y leche infantil— crezca alrededor de 350 mil millones de litros para el año 2020, comparado con los 270 mil millones de litros en 2010. Debido al surgimiento de una importante clase media, la urbanización y la propagación de modernos hábitos de compra por parte de consumidores ocupados, bien informados, y conscientes de la salud está haciendo incrementar el consumo de la leche envasada en los países en vías de desarrollo. Los consumidores de esta década desean mayor conveniencia y buscan calidad y seguridad invariables,” dijo el Presidente y CEO de Tetra Pak, Dennis Jönsson.

El crecimiento económico y los cambios demográficos están impulsando la demanda de todo tipo de PLL, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo.



El factor principal del consumo de leche y productos lácteos sigue siendo el crecimiento demográfico y el aumento de los ingresos. La demanda también se verá estimulada por una serie de productos nuevos, el auge de las cámaras frigoríficas, la extensión del tiempo de almacenamiento y las mejoras en la comercialización y el empaquetado de los productos. Sin embargo, se prevé que el crecimiento del consumo per cápita estará circunscrito a determinados productos y regiones. En la

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

zona de la OCDE, se prevé una disminución del consumo de todos los productos lácteos, con excepción del queso, para el que se prevé un crecimiento del 17 por ciento hasta 2014. Pero en la zona no perteneciente a la OCDE debería aumentar el consumo de todos los productos lácteos (Figura 5.5). Con un crecimiento fuerte, de alrededor del 3 por ciento anual, para la mantequilla, el queso y la LEP, y de más del 1 por ciento anual para la LDP. El crecimiento más rápido está previsto en China, donde el consumo de leche y productos lácteos aumentará del 50-70 por ciento para el final del período de previsión.

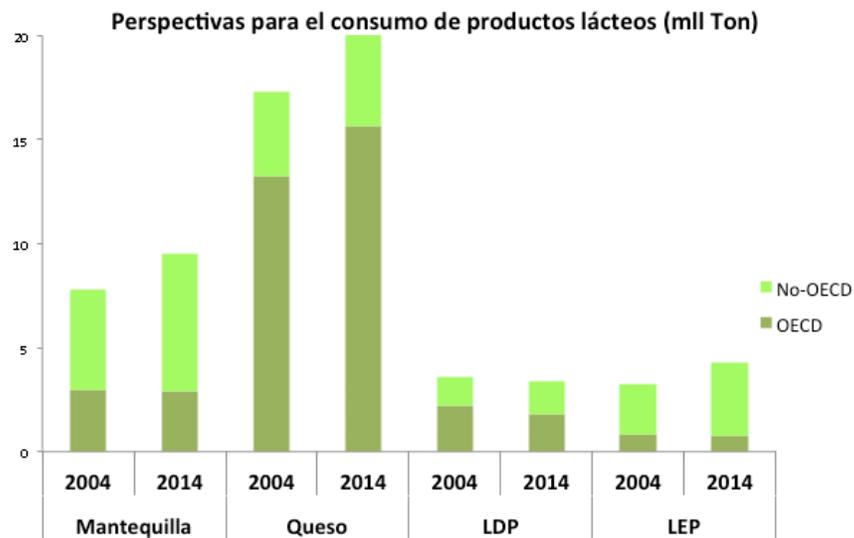
Se supone que en parte coincidan los factores principales que influirán en la demanda en la región no-OCDE y en la región de la OCDE. Las preocupaciones de los consumidores, que actualmente predominan en los mercados más opulentos, deberían de llegar a ser también factores cada vez más determinantes de la demanda en los países no pertenecientes a la OCDE. En otras palabras, durante el período de proyección, también los consumidores del último grupo de países exigirán alimentos más inocuos, funcionales y convenientes. Tendencia estimulada por el aumento de los ingresos, el envejecimiento de las poblaciones, los cambios en los estilos de vida y el auge del sector de servicios alimentarios.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Fuente:OCDE

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO



## 5. Análisis del Diamante de Porter para la región

En la actualidad el diamante de competitividad de Porter refleja los siguientes aspectos;

### Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

- ✓ Existencia de muchos productores con estructura minifundista.
- ✓ Papel relevante de unas pocas empresas transformadoras como colácteos y lácteos andinos.
- ✓ En el clúster, están presentes unos pocos compradores que monopolizan la comercialización e intervienen en los procesos de producción.
- ✓ Existen lazos de cooperación entre las empresas productoras asociadas en cooperativas, que ofrecen asistencia técnica a los productores.
- ✓ La estructura productiva lechera es ineficiente en escala, ineficiente en procesos y por el carácter micro de los productores, está sujeta a incentivos negativos a mejorar procesos.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

- ✓ La mayoría de los productores de leche en el departamento son microfundista, es decir cuentan con menos de 3 vacas cuidadas en alrededor de 0.80 hectáreas y no cuentan con buenas prácticas ganaderas.
- ✓ Hay pocas plantas transformadoras de leche en la región
- ✓ La mayor parte de la leche se comercializa a acopiadores externos que llevan la leche al Cauca y Valle del Cauca para ser transformada.
- ✓ Alto número de intermediarios que no pagan lo establecido por la ley a los productores.
- ✓ Informalidad en el sector

#### **Industria de soporte**

- ✓ Pocas instituciones que se dedican a la investigación en genética, razas y pastos para mejorar la producción en el departamento. Entre ellas se encuentran a CorpolCA y Universidad de Nariño.
- ✓ La asistencia técnica y veterinaria es prestada por las cooperativas, asociaciones y proveedores de insumos de la región.
- ✓ Los proveedores de insumos cuentan con presencia cercana a los productores.
- ✓ Dificultades para el acceso al crédito y elevados costos de financiación.
- ✓ Mala infraestructura vial.
- ✓ Inseguridad.

#### **Condiciones de la Oferta**

- ✓ Altos costos de mano de obra, fertilizantes, agroquímicos y transporte.
- ✓ Baja tecnificación en los procesos de producción
- ✓ Dificultades de logística interna por las condiciones propias del terreno y ubicación de las fincas.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

- ✓ Ausencia de investigación en la región para mejorar los procesos de producción de leche.
- ✓ Altos costos de mano de obra para el cuidado del ganado y pastos.
- ✓ Altos costos de semillas, fertilizantes y medicamentos veterinarios.
- ✓ Largas distancias y mala infraestructura vial para transportar la leche de las fincas a las plantas acopiadoras o plantas transformadoras, que generan altos costos de transporte.
- ✓ Limitado accesos a asistencia técnica, la mayor parte de ganaderos que no se encuentran asociados no reciben asistencia.
- ✓ Dificultades para el acceso a crédito y elevados costos de financiación
- ✓ Baja tecnificación en los procesos de producción de la leche.

### Condiciones de la Demanda

- ✓ Grandes compradores que fijan las condiciones de compra de la leche.
- ✓ Exigencia de calidad, trazabilidad, origen y certificación, no siempre asumibles por los productores.
- ✓ Los precios de la leche están regulados por ley.
- ✓ Informalidad de los transformadores que también son compradores de leche, dificultan el mantenimiento de los precios .
- ✓ Pocos transformadores de leche en la región, los compradores más importantes son externos al cluster

### Rol del Gobierno

- ✓ Resolución 0017 de 2012 Sistema de pago de leche cruda, regulación de precios de compra de leche al productor.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

- ✓ Falta de regulación y control frente al contrabando de leche y sus derivados.
- ✓ El lácteo es un sector muy intervenido por el gobierno en pues dentro del gobierno nacional y regional, el sector ha sido priorizado como producto que impulsa la economía y la competitividad de las regiones, que lo convierten en objeto de la política pública y parte fundamental de los planes de gobierno.
- ✓ Existe una política agropecuaria y normas específicas para el sector lácteo

## Producto 4: Benchmarking

### 1. Objetivo del viaje de referencia

La realización del viaje de referencia presupone realizar un análisis estratégico del sector bajo estudio -en este caso, del café. Mediante este análisis, que deja de lado provisoriamente el análisis de la realidad de nuestro clúster, se identifican los segmentos de negocio existentes, y se escoge uno (o dos, según el caso) en los cuales profundizar, de acuerdo a su potencial competitivo. De este, se busca comprender su funcionamiento y los requerimientos y condiciones para poder competir en él.

Para ello se definen unas hipótesis que se intentarán contrastar en el viaje de referencia, relacionadas con aquellos factores que se cree que son relevantes a tener en cuenta para abordar ese segmento de negocio.

Al mismo tiempo se relevan diferentes regiones y zonas que servirían para responder a esas hipótesis. No se trata de elegir otros polos productivos de leche, ni tampoco las mejores prácticas internacionales sobre ese sector, sino una región de referencia a nivel mundial que pueda tener características o desafíos similares al clúster que estamos analizando de acuerdo a la estrategia preferente. Incluso podría tratarse de un sector diferente, siempre y cuando responda a la problemática que nos interesa dilucidar.

Se busca entonces poner a prueba las presunciones que surgen del análisis estratégico, así como conocer los requerimientos de “compradores sofisticados” en el segmento de negocio de interés.

En ese sentido, el viaje referencia se enfocará a entender cómo evolucionaron otros productores en vías a diferenciar sus productos y entrar en el negocio de mayor valor, siguiendo las tendencias de mercado y consumo de los diferentes consumidores a los que se dirigen de una manera específica

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

para dar una respuesta a su demanda específica. Especialmente, tratamos de identificar estructuras de productores pequeños, minifundistas, que hayan sabido encontrar formas de diferenciación particulares. Seguramente esta diferenciación les lleva a poder competir obteniendo mayores márgenes en nichos diferentes al de gran volumen o básico.

En concreto

el estudio de las referencias insiste especialmente en la importancia de responder con criterios de valor añadido o de marca (y no competencia por precio), estrategia tanto aplicable con grandes o pequeños volúmenes.<sup>33</sup>

## 2. Variables relevantes a comparar

En Nariño encontramos que:

- Se procesa poco de la leche que se produce en la región. La mayoría sale para la exportación o para el mercado interno nacional, y no se conoce su inserción ya que pasa a formar parte de grandes volúmenes indiferenciados de café.

---

<sup>33</sup> Se ha enfocado de esta manera por dos razones. Por una parte, porque las estrategias de precio son más conocidas y la cadena de producción es menos compleja (no se invierte ni en I+D ni en marketing y promoción, de forma a obtener el mínimo precio). Por otra parte se ha tomado esta decisión porque las estrategias basadas en precio no son sostenibles a largo plazo, como nos lo demuestra el estudio del País de Referencia Nueva Zelanda (que empezó siendo un país que competía por precio y ahora necesita diferenciarse frente a otros que consiguen hacer el mismo producto más barato). Se han querido usar los casos de empresa para ilustrar vías de futuro sostenibles y ambiciosas para las empresas lecheras colombianas.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

- Los productores y otros actores de la cadena desconocen el mercado en que se mueven y quien es su consumidor y su comportamiento, motivo por el cual no pueden atender sus exigencias.
- No se ha avanzado en la cadena hacia actividades que generen mayor valor al cliente final y sin embargo, todos los esfuerzos se enfocan hacia la producción y la productividad.
- Existe una escasísima vinculación entre la producción y los consumidores: la mayoría de la leche pasa por muchos intermediarios
- Nariño no puede competir por precio frente a otros productores mundiales que apuestan por una estrategia de costes.
- La estructura productiva es ineficiente en escala, ineficiente en procesos y por el carácter micro de los productores, está sujeta a incentivos negativos a mejorar procesos.
- ¿Existe un potencial agroecológico para el sector lácteo en Nariño?

La idea de este viaje de referencia es responder a las preguntas de tipo ¿Cómo insertarse en segmentos de negocio más virtuosos?

Al respecto, el análisis debe avanzar hacia un mayor conocimiento de:

- La cadena de valor ideal y necesaria en el nuevo segmento estratégico de diferenciación.
- ¿qué cambios requerirá el sector y su cadena de valor en el cluster?

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

- ¿Qué estrategias o actividades de investigación de mercados pueden seguir los productores para conocer mejor al consumidor final y satisfacer sus demandas específicas?
- ¿Se puede cumplir con los criterios de compra de los compradores en los nuevos segmentos? ¿Cuáles son éstos?
- Cuáles serán las habilidades necesarias a desarrollar para tener éxito y consolidarlo
- ¿Serán necesarias nuevas habilidades y otras actividades en el clúster?
- ¿Cómo se gestiona eficazmente la finca lechera para entrar en los segmentos diferenciados?

### **3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia**

El análisis de benchmarking teniendo en cuenta lo comentado anteriormente podrá ir enfocado a tres grandes temas:

1. **DEMANDA:** La demanda en el Consumo de los lácteos presenta cambios. Actualmente, cada segmento de mercado presenta unas necesidades diferentes. Por ejemplo, la población buscan productos de mayor valor añadido, individualizados para adaptarse a las necesidades cada vez más diferentes de su salud y estilo de vida. A su vez la capacidad de crear este valor añadido para los consumidores dará valor al resultado final de los productores lácteos.
2. **SISTEMAS DE GESTION Y PRODUCCIÓN:** Conocimiento de mejoras de gestión en finca desde el cultivo y cuidado de los pastos y alimentación animal, así

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

como otras técnicas de mantenimiento conllevan diferentes calidades de la leche obtenida. Y son un requerimiento para acceder con éxito a los nuevos segmentos. Requerimos ejemplos de cómo productores de otras regiones del mundo se han establecido y asociado para poder cumplir con los requisitos mínimos.

3. ENTORNO: en estas regiones, ¿qué apoyos institucionales tienen los productores? ¿qué rol juegan las instituciones en cuanto a la producción, innovación etc.?

### Tipología de Agentes a Estudiar

1. Compradores sofisticados: Esto nos permitirá entender cómo será la demanda a futuro, conocer las nuevas necesidades de los clientes y cuáles son las tendencias de consumo. Así mismo, entender ¿Que exigencias están teniendo los consumidores? ¿Cuál es la tendencia de los productos diferenciales? ¿Cuál es la tendencia de los productos funcionales?
2. Productores. Hatos Ganaderos especializados que cuenten con un modelo de producción eficiente, con el fin de mejorar el nuestro y tener ejemplos claros para mostrar y convencer a los actores en la producción de nuestro clúster.
3. Transformadores: Empresas procesadoras de leche y derivados lácteos, que cuenten con productos diferenciales, a fin de conocer cómo llegaron a la identificación de estos y los desafíos que enfrentaron antes de lanzarlos al mercado.
4. Organizaciones y Gremios: Que operen como órgano encargado de vigilar y administrar el uso de Denominación de Origen Protegida para salvaguardar el uso correcto otorgando una seguridad jurídica y protección a la propiedad industrial de los productores locales contra aquellas empresas ajenas a la región que pretendan imitar el producto y de ese modo salvaguardar la calidad de los productos locales.

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

5. Centros de Investigación: Conocer el funcionamiento de estos centros, en el sentido de los aportes y avances que han contribuido a los sectores relacionados, en temas de tecnología para los procesos, nuevos sistemas, o la identificación de nuevos productos que cumplan con las exigencias de las necesidades de los clientes. Para este grupo de instituciones es clave entender: ¿Qué nuevas tendencias de patologías y patologías relacionadas o no con el consumo lácteo están identificadas como oportunidades de desarrollo para la industria?

#### **4. Información sobre el clúster a visitar**

En la fecha de redacción de este informe no se ha tomado la decisión consensuada y definitiva del destino del viaje de referencia, ya que apenas se han definido los segmentos estratégicos y el posterior análisis de los Criterios de compra de compradores avanzados puede requerir un análisis más profundo para la toma de esta decisión.

En economías avanzadas donde el sector está maduro, la gran distribución adopta posiciones relevantes e incluso dominantes, siendo acaparadora de los márgenes económicos del negocio, los productores han tenido que reaccionar y posiblemente lo han hecho:

- Acercándose al consumidor final
- Creando estructuras de producción más fuertes (cooperativas de distinto enfoque) y eficientes para control de costes
- Avanzando hacia la creación y producción de productos específicos diferenciados por diferentes motivos que resalten características propias para atender a demandas específicas como podrían ser:
  - o Más frescos
  - o Orgánicos
  - o Naturales
  - o Gourmet / exquisitos
  - Etc.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Los cuales se han identificado como variables de diferenciación en productos lácteos de mayores márgenes que los básicos/tradicionales.

El desarrollo de estos atributos les ha obligado a construir una cadena de valor específica. ¿Cuál en cada caso? ¿Cómo lo han hecho?

En este sentido, se han avanzado algunas consideraciones acerca de posibles destinos a escoger:

Estados Unidos; países europeos como Francia- Reino Unido o España o Nueva Zelanda

#### **Europa (Francia y/o Reino Unido )**

Las principales causas de los cambios estructurales que ha experimentado la industria europea y francesa en particular, y de las que pre-tendemos aprender a nivel de este estudio, son diversas. Por una parte, los cambios son debidos a la política agrícola de la Unión Europea. Pero por otra parte son debidos igualmente al cambio del modelo de consumo alimentario y el comportamiento del consumidor: la concentración de la distribución, la aparición de los supermercados hard discount, la aparición de primeras marcas y marcas de distribuidor, han impelido a las empresas a buscar estrategias alternativas para continuar en el mercado.

Este cambio de modelo de consumo alimentario (nuevas tendencias de consumo), así como la evolución de la estructura sectorial, son cambios inexorables, que pueden demorar más en un país que en otro, pero que acaban llegando a todas partes. De donde el interés de estudiar regiones productoras que hayan sabido posicionarse con éxito en el nuevo escenario.

Ej. Yeovalley <http://www.yeovalley.co.uk>

### Estados Unidos

Estados Unidos es todo un referente tanto por la parte de cambios en la demanda como por parte de la producción láctea. Por una parte, es una de las economías más avanzadas del mundo y el consumidor está habituado a disponer de productos que satisfacen sus necesidades particulares. Así, en el mercado, la industria ha ido desarrollando nuevos conceptos de producto para atender a esta demanda, entrando en nuevos segmentos estratégicos. Por la parte productiva, los productores individuales de menor tamaño han ido adoptando estrategias conjuntas de creación de cooperativas, a veces especializadas en esos productos o segmentos como por ejemplo Organic Valley, (Cooperativa de productores lácteos especializados en producción y explotación de productos orgánicos que ha evolucionado a una ampliación de gama de productos – siempre orgánicos –

Todos los estados tienen explotaciones agrarias y el sector lácteo es muy importante, pero los que más destacan son:

Wisconsin, California (con el 21% de la producción nacional, habiendo desbancado en los últimos años a la tradicional representante, Wisconsin), y Nueva York. Conjuntamente estos tres estados suponen el 40% del inventario de ganado y de las ventas de leche.

· Organic Valley: <http://www.organicvalley.coop>

Wisconsin, recordémoslo, es la región que tradicionalmente había sido líder en producción láctea en Estados Unidos, y que actualmente ocupa la 2ª posición después de California. Lo interesante de California es que ha desarrollado nuevos modelos de gestión de la cadena hacia una producción de calidad identificada por el consumidor, gran diversidad de quesos, etc.

Ej: <http://www.realcaliforniamilk.com>

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

En estos momentos se está profundizando en el análisis y selección de empresas y organizaciones de productores que pueda resultar de interés.

#### **Nueva Zelanda**

El sistema de innovación de Nueva Zelanda disponen de programas y fondos orientados a los diversos requerimientos de las empresas a lo largo de toda la cadena de la innovación: investigación y desarrollo, inicio de nuevos negocios, comercialización de los productos, tecnologías o servicios, desarrollo de la innovación en las Pymes, e incentivos a la articulación a redes internacionales. No obstante, el gran poder de Fonterra hace que el precio al productor determinado por esta cooperativa sea el precio de referencia no solo en Nueva Zelanda sino en el mercado global. El gobierno neozelandés no controla el precio establecido por Fonterra.

A pesar de su liderazgo a nivel mundial, se ha descartado como destino del viaje de referencia por diversos motivos pero uno importante es que su estrategia está más enfocada a costes y volumen principalmente (a pesar de la existencia de empresas especiales que están en segmentos diferenciados)

En cuanto a otros referentes se prevé obtener conocimiento directo de los criterios de compra de compradores sofisticados y por ello se prevé la realización de entrevistas a

- Cadenas de supermercados y otros canales en Bogotá.

## Producto 5: Documento de estrategia<sup>34</sup>

### 1. Resultado de la segmentación estratégica

Al haber realizado una investigación y análisis de las formas y tendencias en el consumo de productos lácteos en el mundo se hace la siguiente segmentación estratégica.

Productos/Servicios	Mercados			
	Tradicional	Gourmet	Verde/Bio	Cuida la salud
Básico	A1			
Básico + Amplia Gama	A2			
Exquisito		B3		
Orgánico			C4	
Funcional				D5
Fresco		B6	C6	D6
Personalizado y Experiencia		B7		

Productos/Servicios	Mercados				
	Tradicional	Gourmet	Verde/Bio	Cuida la salud	
Básico	<b>Básico</b>				
Básico + Amplia Gama					
Exquisito		B3			
Orgánico		<b>Diferenciado</b>			
Funcional					
Fresco					
Personalizado y Experiencia			B7		

<sup>34</sup> Versión preliminar, susceptible de ser ampliada o mejorada.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Mercados	Cliente Tradicional	Cliente No tradicional
Productos/Servicios		
Basico	A1	
Diferenciado		B2

Una vez realizado el análisis se puede concluir que en el negocio lácteo se puede hablar un mercado básico en donde se producen productos lácteos estándar destinados a un consumidor tradicional de productos lácteos que consume productos lácteos ya que culturalmente los productos lácteos básicos de todo tipo, hacen parte de su dieta alimenticia.

Por otra parte existe un mercado que con necesidades, gustos y preferencias específicas que obedecen a tendencias de consumo que se han presentado en los últimos años como por ejemplo cuidar la salud, con gustos más sofisticados, preocupados por el impacto ambiental y con interés de aportar elementos a su salud con el consumo de alimentos enriquecidos con vitaminas y minerales etc.. A este tipo de consumidor se puede llegar con un producto diferente, cada uno satisfaciendo sus necesidades específicas.

## 2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

### 2.1. Segmento A1: Productos lácteos Básicos – Consumidor tradicional

En el eje vertical las barreras de entrada y los productos sustitutos determinan si en esta industria se genera margen:

*Barreras de entrada:* para competir en este segmento las barreras de entrada son medias debido a que si bien como productor se requiere solamente lograr producir leche (de calidad óptima para el consumo humano) lo cual no es algo muy complejo de lograr ni implica grandes costos que signifiquen una verdadera barrera de entrada al negocio, en el caso de las

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

empresas que elaboran los productos lácteos se requiere el conocimiento de cómo producir productos lácteos tradicionales, contar con la maquinaria necesaria para esto, y se requiere ser grande para poder ofrecer una amplia gama de productos lácteos y posicionarse en el mercado.

*Sustitutos:* teniendo en cuenta que el consumo de productos lácteos básicos como la leche y sus derivados son parte de la dieta de un consumidor tradicional que busca alimentarse, otros productos alimenticios, bebidas no lácteas se convierten en productos sustitutos por lo que diríamos que existe un gran número de productos sustitutos.

*Rivalidad:* las bajas barreras de entrada significan una amplia rivalidad que hace que el poco margen que queda en este negocio deba repartirse entre muchos competidores.

En el eje Horizontal, representando el poder de negociación de proveedores y de compradores se determina quién se queda con el margen comercial del sector.

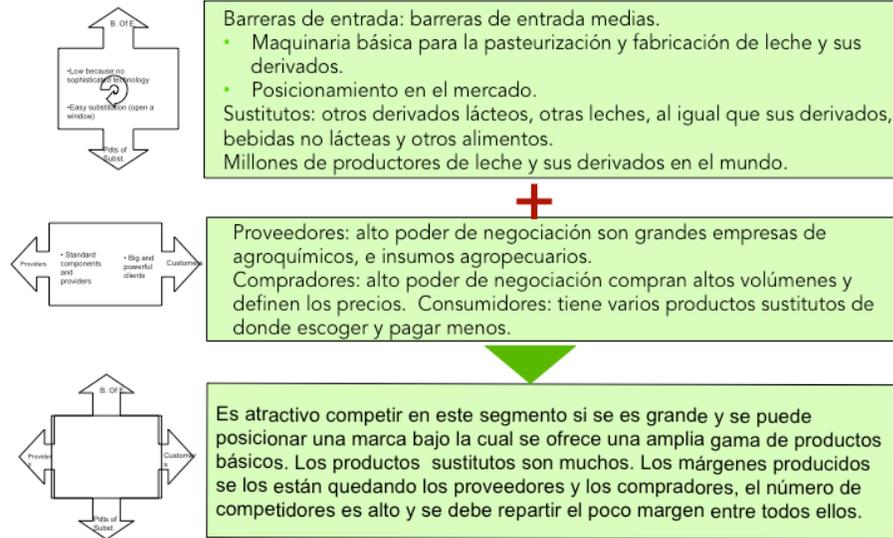
*Proveedores:* en este caso los proveedores de insumos agropecuarios son grandes laboratorios farmacéuticos con un alto poder de negociación frente al pequeño productor.

*Clientes:* los compradores que en principio serían quienes compran la leche para procesarla tienen un gran poder de negociación debido al volumen de sus compras y por otra parte respecto al transformador son los grandes almacenes de cadena y grandes superficies que comercializan los productos lácteos quienes por su posición dominante se quedan con el margen.

Es atractivo competir en este segmento si se es grande y se puede posicionar una marca bajo la cual se ofrece una amplia gama de productos básicos. Los productos sustitutos son muchos. Los márgenes producidos se los están quedando los proveedores y los compradores, el número de competidores es alto y se debe repartir el poco margen entre todos ellos.

## Segmento A1

Productos Lácteos Básicos dirigidos a un cliente tradicional



### 2.2. Segmento B2: Productos Lácteos diferenciados – Consumidor no tradicional

**Barreras de entrada:** el conocimiento para producir un producto lácteo específico, la habilidad de invertir en investigación y desarrollo para obtener productos funcionales, y demás especializaciones implican un profundo conocimiento y maquinaria especializada que se representa como una importante barrera de entrada

**Sustitutos:** Dentro de los productos lácteos diferenciados, teniendo en cuenta que el consumidor tiene gustos y necesidades específicas existen pocos productos alimenticios de otro tipo que puedan sustituir el consumo de un producto lácteo muy particular. En general serían los mismo productos lácteos de la misma especialidad los sustitutos en este caso.

**Rivalidad:** Mayores barreras de entrada para cumplir los requisitos de compra del cliente reducen la incursión de competidores en este segmento disminuyendo la rivalidad, por tanto, el margen es mayor.

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

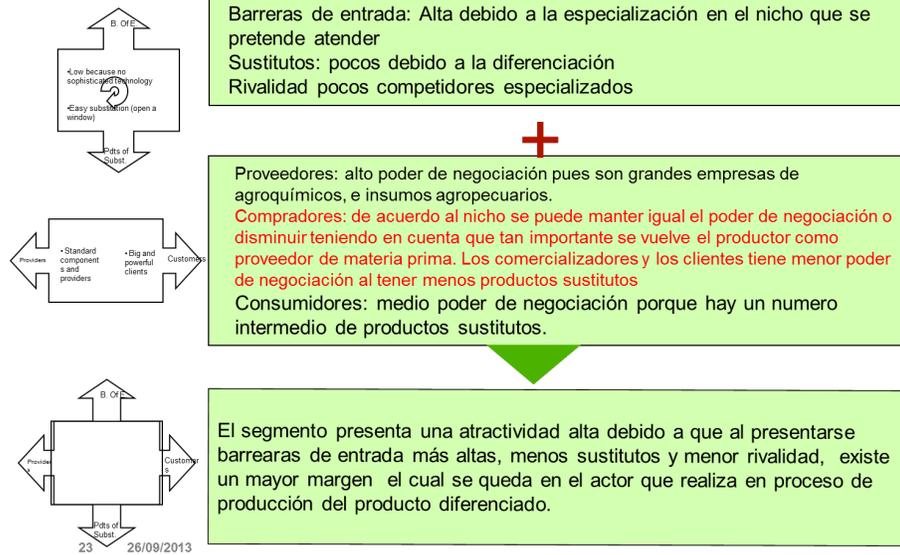
En el eje Horizontal, representando el poder de negociación de proveedores y de compradores se determina quién se queda con el margen comercial del sector.

*Proveedores:* los proveedores son grande laboratorios y empresas de medicinas y productos agropecuarios con un alto poder frente al productor pero en algunos casos de acuerdo a la especialización y diferenciación los proveedores pueden tener un menor nivel de poder.

*Clientes:* Los compradores de la leche como materia prima, teniendo en cuenta el nicho en el cual se va a participar el productor se convierten en un actor más importante para el comprador. Por otra parte la especialización en un producto diferenciado significa un poder de negociación mayor con los comercializadores que representa un mayor margen.

El segmento presenta una atractividad alta debido a que al presentarse barreras de entrada más altas, menos sustitutos y menor rivalidad, existe un mayor margen el cual se queda en el actor que realiza en proceso de producción del producto diferenciado.

## Segmento B2: Productos Lácteos diferenciados – Consumidor no tradicional



### 3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

A continuación se describen los criterios de compra avanzados para los segmentos estudiados. Se debe tener en cuenta que esta información es preliminar y no está contrastada con los compradores avanzados. Esto es parte de los ejercicios de análisis que se desarrollarán en entrevistas a compradores en una siguiente fase del proyecto y en especial, en el viaje de referencia, previsto para finales de febrero-primeros de marzo.

Para el Productos lácteos Básicos – Consumidor tradicional, los criterios de compra son:

- ✓ El Precio
- ✓ Volúmenes

Para el segmento de productos Lácteos Diferenciados – Consumidor no tradicional, los criterios de compra son:

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

Teniendo en cuenta el tipo de nicho al que se pretenda orientar el producto diferencia los criterios de compra serán diferentes al igual que la cadena de valor. A continuación citamos algunos:

Diferenciación por productos Orgánicos:

- ✓ Certificaciones orgánicas
- ✓ Trazabilidad
- ✓ Cuidado del medio ambiente
- ✓ Cuidado de la salud

Diferenciación por productos gourmet

- ✓ Calidad
- ✓ Trazabilidad
- ✓ Certificaciones de origen

Diferenciación productos frescos

- ✓ Calidad (muy exigente en cuanto al grado de higiene de la leche recibida)

## 4. Opciones estratégicas

En este apartado se describen en función de los criterios de compra avanzados explicados en la sección anterior, cuales son las tipologías de estrategia genéricas (foco producto, foco geográfico) para competir en este segmento estratégico y ver si las empresas del departamento pueden hacerlo o no.

**4.1. Segmento A1: Productos lácteos Básicos – Consumidor tradicional**

Multi producto		A1
Producto		
	Local	Global

**4.2. Segmento B2: Productos Lácteos diferenciados – Consumidor no tradicional**

Multiproducto		
Producto	B2	
	Local	Global

**5. Factores claves de éxito**

**5.1. Segmento A1: Productos lácteos Básicos – Consumidor tradicional**

- ✓ Amplia de productos

## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

- ✓ Bajos precios
- ✓ Grandes volúmenes de venta
- ✓ Posicionamiento de marca

#### **5.2. Segmento B2: Productos Lácteos diferenciados – Consumidor no tradicional**

Como se ha mencionado anteriormente de acuerdo al nicho que se pretenda atender los criterios de éxito varían de igual manera como varia la cadena de valor.

- ✓ Diferenciación
- ✓ Funcionalidad
- ✓ Logística del fresco
- ✓ Tienda especializada
- ✓ Trazabilidad
- ✓ Calidad

## **6. Definición de la cadena de valor ideal y Áreas de Mejora**

### **6.1. Cadena de Valor Actual**

Los criterios de compra y los factores clave de éxito definen nuevas áreas clave en la cadena de valor. En el esquema presentado más abajo, estas claves de la nueva cadena de valor están marcadas en Color Amarillo. Teniendo en cuenta el nicho

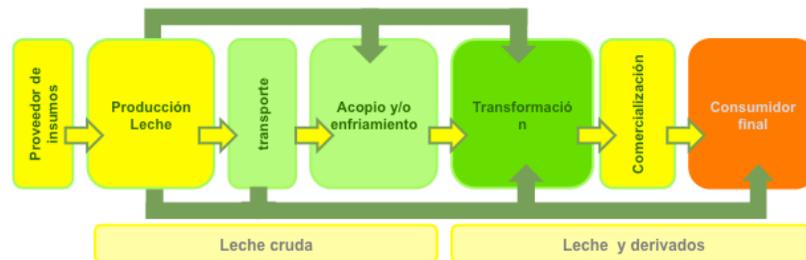
## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

en el cual se pretende participar con productos lácteos diferenciados, la cadena de valor ideal será diferente. A continuación presentamos algunas:

#### Productos Lácteos Orgánicos

#### Cadena de valor ideal segmento B2 – Productos lácteos diferenciados – Consumidor No tradicional: Orgánicos



**Proveedores de Insumos:** Para la elaboración de productos orgánicos los concentrados para alimentar a las vacas y los medicamentos que se utilizan deben aportar a la conservación del medio ambiente y no contener productos químicos.

**Producción Leche:** los cuidados y la manera en la cual se alimenta y cuida la vaca debe ser un proceso cuidadoso y se debe llegar a certificar que no se han utilizado elementos químicos en el proceso para hablar de una materia prima orgánica para la realización de productos lácteos de igual condición.

**Comercialización:** Este tipos de productos orgánicos se comercializan a través de un canal diferente al tradicional, en muchas ocasiones en tiendas de variedad de productos orgánicas.

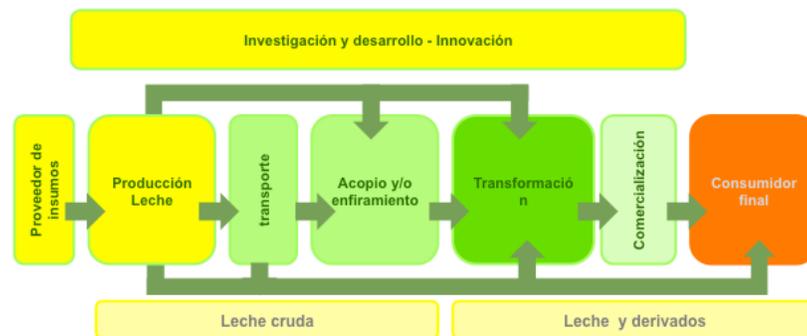
## Entregable 4

### Iniciativa LACTIS- NARIÑO

En cada una de las etapas de la cadena de valor se debe trabajar para asegurar que el producto se mantiene dentro de un esquema de productos orgánicos.

#### Productos Lácteos Funcionales:

#### Cadena de valor ideal segmento B2 – Productos lácteos diferenciados – Consumidor No tradicional: Funcional



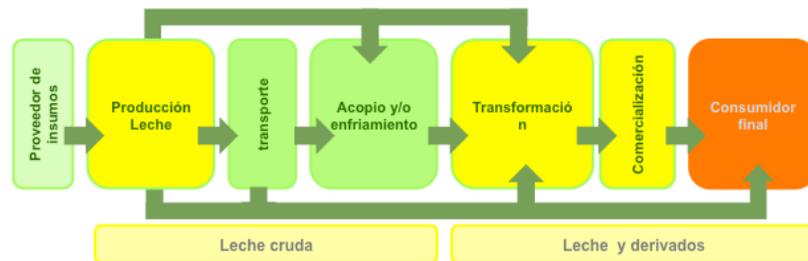
Proveedores de Insumos: se puede encontrar en este segmento proveedores de insumos muy especializados como es el caso de laboratorios que desarrollen bacterias y organismos que enriquecerán el producto.

Producción de leche: dependiendo del tipo de producto funcional, en el proceso de producción de leche cruda se debe alimentar a la vaca con concentrados y productos específicos para obtener leche con elementos que aportarán a la salud y el organismo de quienes los consumen.

Investigación y desarrollo: para lograr el desarrollo constante de productos lácteos funcionales es fundamental la implementación de procesos de investigación y desarrollo dentro de la empresa.

#### Productos Lácteos Gourmet

### Cadena de valor ideal segmento B2 – Productos lácteos diferenciados – Consumidor No tradicional: Gourmet



Producción de leche: para la elaboración de productos lácteos muy particulares se requiere características composicionales de la leche muy específicas que se reflejaran en la calidad del producto. se debe avanzar en el mejoramiento de prácticas para obtener la calidad deseada al igual que se debe contar con la investigación que permita establecer que raza de vaca permite obtener las mejores condiciones de materia prima e acuerdo al producto. En casos de productos que sean exclusivos de una región se debe trabajar en la trazabilidad del producto.

Transformación: para elaboración de productos lácteos muy particulares se debe tener la maquinaria y el conocimiento específico para asegurar la calidad del mismo.

Comercialización: los productos lácteos gourmet se comercializan por canales diferentes a los tradicionales y en tiendas especializadas. Punto de venta especializado y cambios en el canal de distribución y la logística son áreas a mejorar dentro de esta parte de la cadena de valor