
Entregable 2

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

Producto 4: Benchmarking

Producto 5: Documento de Estrategia

LÁCTEOS COMPETITIVOS: Ruta
Competitiva del Lácteo

Cesar

Index

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster.....	4
1. Identificación de actores con información actualizada	4
2. Determinar el tamaño y características del cluster:	7
3. Entender el funcionamiento del cluster:	12
Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor	14
1. Caracterización de la industria	14
2. Análisis de las cinco fuerzas	21
3. Análisis de la cadena de valor	22
4. Tendencias del sector: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.	22
5. Análisis del Diamante de Porter para la región	25
Producto 4: Benchmarking	28
1. Objetivo del viaje de referencia	28
2. Variables relevantes a comparar	28
3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia	29
4. Información sobre el destino a visitar	30
Producto 5: Documento de estrategia	32
1. Resultado de la segmentación estratégica	32
2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico	34

Entregable 2

LACTEOS COMPETITIVOS - CESAR

3.	Criterios de Compra Avanzados para cada segmento ...	37
4.	Opciones Estratégicas Genéricas	37
5.	Factores claves de éxito.....	38
6.	Definición de la cadena de valor ideal	39
7.	Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster	39

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

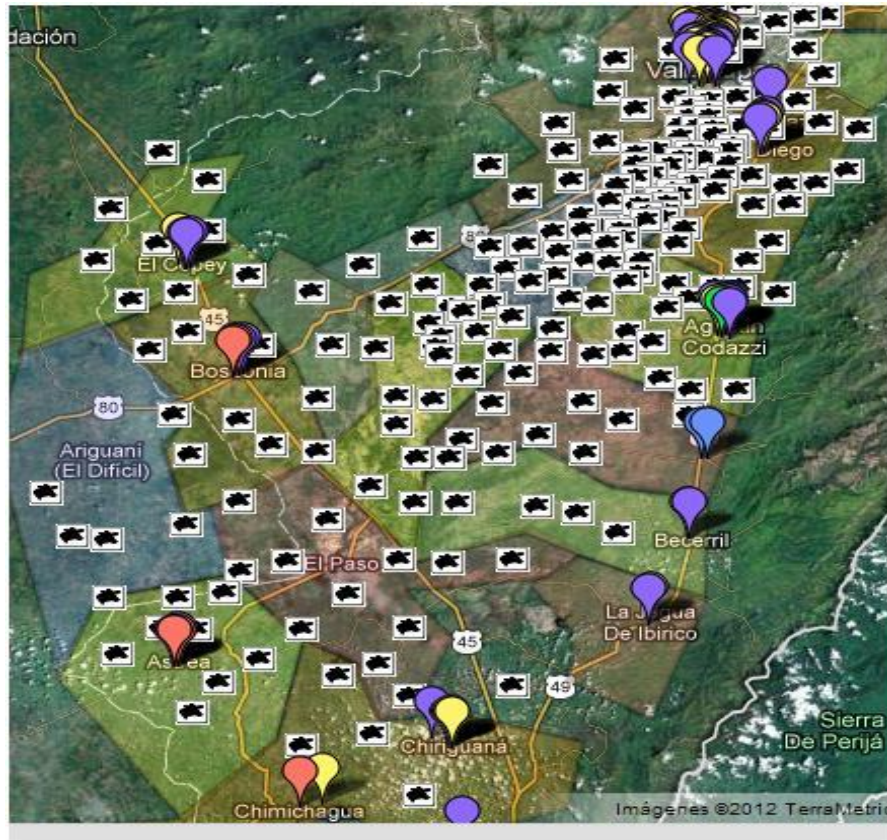
1. Identificación de actores con información actualizada

El clúster Lácteo del Cesar produce y comercializa Leche y sus derivados que denominaremos en su conjunto “Lácteos”, el grupo de productos lácteos o derivados lácteos incluye también alimentos como la leche y sus derivados procesados, las plantas industriales que producen estos alimentos pertenecen a la industria láctea y se caracterizan por la manipulación de un producto altamente perecedero, como la leche, que debe vigilarse y analizarse correctamente durante todos los pasos de la cadena de frío hasta su llegada al consumidor.

En este caso también compromete el encadenamiento productivo hacia atrás como el subsector de la ganadería como los proveedores principales de las actividades procesadoras de lácteos. Para nuestro caso, la leche empleada mayoritariamente en la elaboración de los lácteos procede de la vaca, aunque también puede emplearse en menores proporciones leche procedente de otros mamíferos tales como la cabra, oveja.

Entregable 2

LACTEOS COMPETITIVOS - CESAR



Fuente: Construcción interna

La cadena productiva de lácteos con valor agregado está conformada por 3 grandes eslabones los cuales corresponden al eslabón de hato ganadero, el eslabón de procesamiento industrial, el eslabón de comercialización y distribución. Sin embargo en cuanto al eslabón de procesamiento industrial, este se encuentra dividido por unos sub eslabones que son leche pasteurizada, leche descremada y mantequilla, queso, leche en polvo, leche azucarada, helados y postres y leches ácidas y fermentadas, categorización establecida de acuerdo a la clasificación internacional industrial uniforme – CIU.

Materias primas: La cadena de lácteos con valor agregado tiene como principales proveedor de materia prima, la Leche, la cual deriva del proceso de cría y levante de ganado bovino, ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito.

Materias primas del Hato Ganadero: Para la producción de leche, la industria ganadera necesita unos insumos como la producción de forraje verde, seco y concentrado, sal, biogenética, productos veterinarios y de higiene, etc.

Productores: Los productores de lácteos reciben la leche cruda para crear subproductos entre lo que se destacan, Leche entera, deslactosada, en polvo, el queso costeño, yogures, mantequilla y suero costeño.

El mercado: En este caso es el punto de venta, los lácteos ya procesados son vendidos en pequeñas tiendas de barrio, almacenes de grandes superficies, panaderías, distribuidora especializada de lácteos, y en el caso del queso costeño, la mayor parte de la producción la comercializa a intermediarios o mayoristas que re venden el producto.

Institutos de investigación: Los institutos de investigación juegan un rol muy importante, contribuyen a identificar nuevos productos y al desarrollo de la productividad de industria en general, Corpoica y el CDT de la Ganadería son claves en ese proceso.

Universidades y centros de capacitación: La Universidad Popular del Cesar, con su programa de Ingeniería Agroindustrial y el SENA con su división agropecuaria, realizan su gran aporte en capacitando a la mano de obra local.

Órganos institucionales y de gobierno: La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Empresarial del Departamento del Cesar y la alcaldía Municipal de Valledupar, juegan un papel de liderazgo del tema en la región.

También la Comisión Regional de Competitividad del Cesar como un órgano de carácter mixto, es un articulador muy importante entre la academia, estado y empresa.

El Programa de Transformación Productiva, PTP, está elaborando un plan de desarrollo sectorial que permitirá lograr la visión para convertirse en un sector de relevancia nacional.

Asociaciones y Gremios: Estos cumplen rol clave dentro de la dinámica del sector, son escuchados cuando se pronuncian. Están Fedegan, Analac, Aproagro, Fenalco, Acopi y Asomec, entre otros.

2. Determinar el tamaño y características del cluster:

Hoy la ganadería en el Cesar es la actividad económica más importante en cuanto a la generación de empleos e ingresos; está presente en los 25 Municipios que integran el Departamento y se desarrolla en 12.697 predios rurales identificados, en los que se alberga un inventario ganadero de 1'646.717 bovinos; acorde con la realidad de la ganadería Nacional, los ganaderos pequeños y medianos representan el 70% del total de los ganaderos del Cesar y desarrollan primordialmente a la cría y levante, con una producción diaria cercana al 1'115.000 litros de leche aproximadamente, en condiciones normales de oferta de agua y pasturas, producción que es manejada, de manera formal, en un 42% por 26 empresas que hacen presencia en los diferentes Municipios; el 58% restante de la producción láctea se convierte en queso costeño o se comercializa como leche cruda. La ganadería mueve en la economía Departamental anualmente más de \$520.000'000.000.

Es importante resaltar que la ganadería en el Cesar, genera anualmente más de 12.000 empleos directos, cifras estas que superan ampliamente, en generación de recursos económicos y oferta de empleos en el Departamento, a otros sectores

económicos presentes en nuestro territorio, como por ejemplo, el reciente y muy de moda sector minero.¹

Número total de empresas

La Región del Norte del Cesar presenta un importante número de agentes dentro de la cadena de valor de los lácteos. Es así como se han detectado más de 7.900 agentes como productores de leche (Hatos ganaderos), centros de acopio, transformadoras, pasteurizadoras entre otros. Valledupar se consolida como el principal centro de acopio y transformación de productos lácteos, así como también el principal centro de consumo de la región.

A continuación se puede ver el número de agentes por concentración en cada municipio:

Tabla N° 1: Agentes del Sector por Municipio

Municipio	Predios Ganaderos Lecheros	Centros de Acopio	Pasteurizadoras o Procesadoras	otros Agentes	Total
VALLEDUPAR	1682	21	4	114	1821
AGUSTIN CODAZZI	637	4	3	13	657
SAN DIEGO	466	1	3	7	477
CHIRIGUANA	582	0	0	6	588
ASTREA	640	0	0	7	647
CHIMICHAGUA	861	0	0	3	864
LA PAZ	458	0	0	1	459
BOSCONIA	240	5	0	6	251
BECERRIL	438	0	0	2	440
EL PASO	396	0	0	0	396
EL COPEY	606	8	0	5	619
LA JAGUA DE IBIRICO	354	3	0	4	361
PUEBLO BELLO	242	0	0	0	242
MANAURE	111	0	0	0	111

Fuente: informe CDT Ganadero 2011

¹ Fondo Nacional del Ganado del Dpto. del Cesar

Empleos Totales

El Sector Lácteo es uno de los principales generadores de empleo de la región, vinculando a más de **12.400** empleos entre directo e indirectos.

Número de Empleados por Municipio

MUNICIPIO	EMPLEOS
VALLEDUPAR	3.909
AGUSTIN CODAZZI	1.437
SAN DIEGO	908
CHIRIGUANA	794
ASTREA	769
CHIMICHAGUA	757
LA PAZ	748
BOSCONIA	815
BECERRIL	674
EL PASO	593
EL COPEY	640
LA JAGUA DE IBIRICO	297
PUEBLO BELLO	88
MANAURE	45
TOTAL	12.474

Fuente: Gobernación del Cesar. Censo Ganadero 2011

Mercado de Exportación

El principal Mercado de Exportación de los productos lácteos del Norte del Cesar es Venezuela. Dentro de las exportaciones a leche y sus derivados se estima que para 2011 ascendieron a más de 1.1 millones de dólares.²

El principal producto lácteo que se exporta la región hacia Venezuela es la leche en polvo y el Queso Costeño, principalmente al mercado italiano y descendiente de ellos.

²Fuente: Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural. Anuario Estadístico 2008.

Tipología y tamaño de las empresas

Solo existe una empresa multinacional, 4 de las empresas transformadoras pasteurizadoras son considerables como grandes y el resto medianas y pequeñas. El principal mercado es el local. Dentro del mercado regional y nacional se destacan los departamentos de La Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Santander y Bogotá D.C.

Producción en el Departamento del Cesar

El departamento del Cesar es el cuarto (4) productor del país con cerca de 10,3 millones litros de leche cruda mensual y una participación del 41,7% de Región Atlántica y del 4,3% del total nacional

Aunque históricamente el precio por litro de la región ha estado por debajo del promedio nacional en un 11%, aproximadamente, este ha experimentado en el 2012 el nivel más alto en los últimos cuatro años acercándose a los \$900. Se estima que la producción mensual se encuentra en el orden de los 9.160 millones, unos 5 millones de USD.

La producción en el Departamento asciende a un promedio de 1.200.000 litros por día. el Valle del Cesar, la rivera del Rio Ariguani, y el sur del Departamento son las zonas de mayor concentración de Ganado, producción y acopio de leche. Valledupar representa la mayor concentración tanto de productores como de transformadores y procesadores de lácteos, identificando como uno de los principales centros de acopio del país.

Papel de las empresas multinacionales

Solo existe una multinacional, quien juega un papel importante en el tema de la compra de leche ya que su mercado objetivo es la leche en polvo por lo que en cuanto a comercialización no es un competidor directo del resto de transformadoras del cluster.

Papel del cluster en la economía

Según datos del DANE el sector lácteo representa aproximadamente un 8% del total del PIB Departamental. A la vez es uno de los sectores de mayor aporte al empleo directo e indirecto.³

La producción de leche en el departamento para el año 2011 es de 1'115.359 litros/ día se ha reducido en 11% de acuerdo al periodo 2007-2011, para el año 2007 la producción se estimó en 1'251.830. En cuanto a la participación en la producción por municipio se destaca Valledupar con el 24.05% le siguen Agustín Codazzi con el 7.35%, San Martín 7.09% y La Paz con el 6.89%. La ola invernal del año 2010, causó una disminución de la producción, fundamentalmente por la muerte de animales y su desplazamiento masivo. La cadena estimó que para el último trimestre de 2010, el nivel de acopio cayó entre 25% y 30%.⁴

³ Fuente: DANE, Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural. Encuesta Nacional Agropecuaria 2007

⁴ Fuente: DANE, Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural. Encuesta Nacional Agropecuaria 2011

3. Entender el funcionamiento del cluster:

La cadena de valor puede verse a continuación:



A continuación se describen los agentes que componen los eslabones de la cadena de valor del clúster.

La cadena de valor láctea se estructura desde la interacción entre ganaderos, acopiadores y las cooperativas hasta llegar a las empresas industriales de procesamiento. Sus dos principales eslabones son, por un lado, la producción de leche cruda y por otra parte, el industrial, en el que se producen los productos lácteos y sus derivados.

Materias primas: La cadena de lácteos con valor agregado tiene como principales proveedor de materia prima, la Leche, la cual deriva del proceso de cría y levante de ganado bovino, ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito.

Materias primas del Hato Ganadero: Para la producción de leche, la industria ganadera necesita unos insumos como la producción de forraje verde, seco y concentrado, sal, biogenética, productos veterinarios y de higiene, etc.

Productores: Los productores de lácteos reciben la leche cruda para crear subproductos entre lo que se destacan, Leche entera, deslactosada, en polvo, el queso, yogures, mantequilla y suero.

El mercado: En este caso es el punto de venta, los lácteos ya procesados son vendidos en pequeñas tiendas de barrio, almacenes de grandes superficies, panaderías, distribuidora especializada de lácteos, y en el caso del queso costeño, la mayor parte de la producción la comercializa a intermediarios o mayoristas que re venden el producto.

Institutos de investigación: Los institutos de investigación juegan un rol muy importante, contribuyen a identificar nuevos productos y al desarrollo de la productividad de industria en general.

Universidades y centros de capacitación: La Universidad y Centros de Captación realizan su gran aporte en capacitando a la mano de obra local y con investigaciones específicas.

Órganos institucionales y de gobierno: Los diferentes agentes de gobierno e instituciones sirven para apoyar con políticas públicas el sector, fomentando la competitividad y regulándolo.

El Programa de Transformación Productiva, PTP, está elaborando un plan de desarrollo sectorial que permitirá lograr la visión para convertirse en un sector de relevancia nacional.

Asociaciones y Gremios: Estos cumplen rol clave dentro de la dinámica del sector, son escuchados cuando se pronuncian, y participan en nombre de grupos de empresas del sector.

En el capítulo 4 “Documento de Estrategia” se explica el segmento en el cual compete el cluster.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la industria

Producción mundial

A nivel mundial es importante destacar que en los años 80 y 90 fue muy baja debido a políticas públicas en distintos países, especialmente en la Unión Europea llegando a un incremento entre el 8% y 12% a nivel mundial. Sin embargo, en los últimos años se ha notado un repunte importante en la producción jalonado, principalmente, por la Unión Europea, Estados Unidos y países como China e India y Nueva Zelanda que han aumentado su producción considerablemente. Este se estima en un 24%(1998 - 2008), equivalente a una tasa anual del 2,3%.

Debido a sus grandes extensiones de tierra en el compiten varios países en donde se produce a bajos costos al productor, entre estos se encuentran Argentina, Uruguay, Nueva Zelanda y Australia.

En consecuencia, los mayores exportadores de Leche líquida y semilíquida son Nueva Zelanda, Unión Europea y Australia, Las exportaciones mundiales de leche alcanzaron su nivel máximo en el año 2007, cuando se registró un monto que ascendía a U\$707,50 millones a escala mundial, este valor descendió durante el 2008, como consecuencia del incremento en los costos de producción; generando un aumento de los precios internacionales y una disminución de la demanda a nivel mundial. El descenso en el consumo se mantuvo durante el año 2009.

La principal oferta de leche semi-líquida en el mundo proviene de Alemania, que aporta un promedio de 21.20% de las exportaciones de este tipo leche en el mundo. Otros países que se destacan son: Francia, Bélgica Austria y España. En leche en

polvo los principales exportadores son Estados Unidos, Nueva Zelanda, Alemania y Francia.

El segundo gran productor lácteo a nivel mundial es Estados Unidos, que unido a la Unión Europea suman un tercio de la oferta mundial. Así mismo debe destacarse que Nueva Zelanda exporta el 95% de su producción láctea, y aporta el 2% de la leche que se consume actualmente a nivel mundial.

En los últimos tiempos se ha convertido en un gran competidor dentro del mercado China que alcanzó que en el año 2004 tenía el 6% de la participación dentro del mercado, cifra que ha seguido en aumento y que le ha permitido consolidarse, en lo concerniente a los países de la región Brasil es el principal oferente dentro del mercado seguido de Argentina y Uruguay.

Desde el punto de vista de la oferta, la producción mundial estimada para 2007 es de 676,3 millones de toneladas, que representa un incremento de 1,8% sobre la cantidad producida en 2006. Para 2008 las proyecciones provisionales de la FAO apuntan a una continuación de este crecimiento. Al finalizar este año, la oferta habría aumentado 2,5%, con lo cual el incremento de la producción en el último quinquenio habría pasado de 615,8 millones de toneladas en 2003 a 693,2 al finalizar 2008 (77,4 millones de toneladas que equivalen a 12,6%).

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.

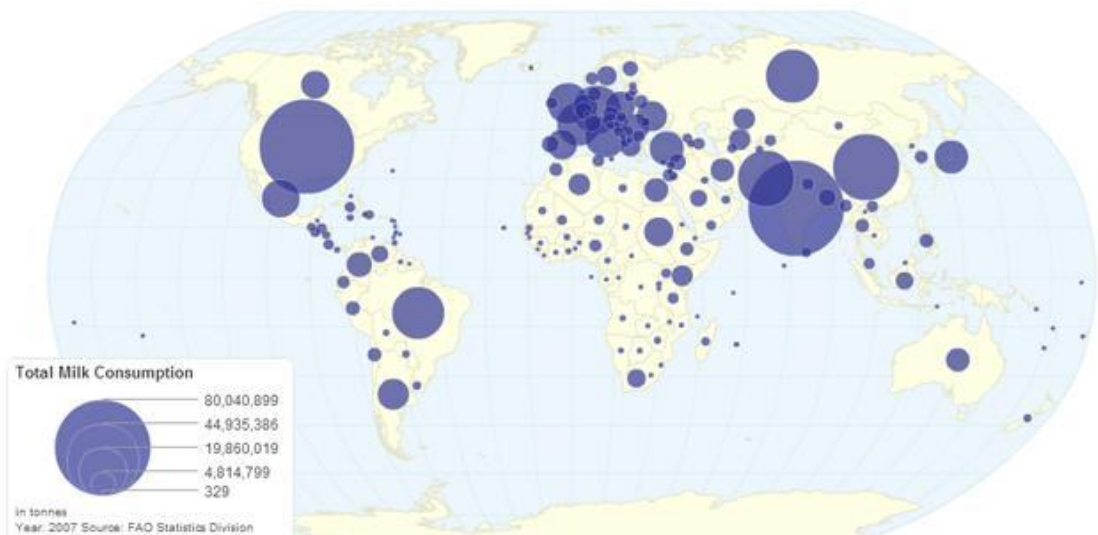
Los países de la Unión Europea aplican una política común agrícola, además se aplican compensaciones y exportaciones sobre este tipo de productos con el fin de incentivar el desarrollo de la agricultura dentro de los países miembros, además de estrictas medidas fitosanitarias, razón por la cual la presencia 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.

Demanda Global

El consumo de leche y sus derivados por países está directamente relacionado con el nivel de ingreso, es decir, los países que cuentan con mejor calidad de vida son los que cuentan con un mayor consumo per cápita de leche. Es así como los países de la Unión Europea encabezados por Finlandia quien es el país que cuenta con el mayor consumo por habitante y Estados Unidos están por encima de los 280 kg/hab. Mientras que los países asiáticos como China e India que son unos de los mayores productores a nivel mundial, no superan los 50 kg/hab.

Entregable 2

LACTEOS COMPETITIVOS - CESAR

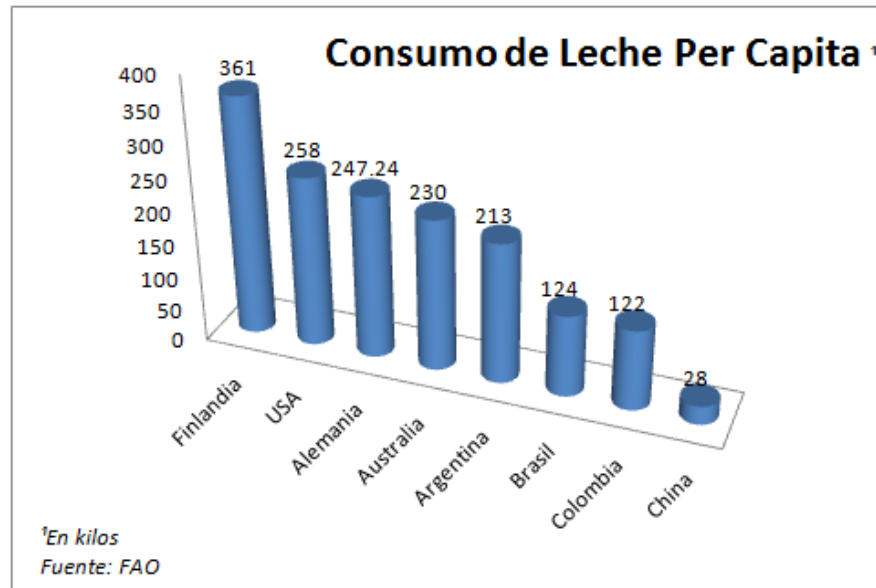


Consumo mundial de leche 2007. Fuente FAO Statistics Division.
<http://chartsbin.com/view/1490>

En términos generales se encuentra influido por las grandes tendencias del mercado. “el consumo de productos lácteos está determinado por la creciente participación de la clase media. Alrededor del mundo el porcentaje de personas de este segmento de ingresos va en aumento y goza de un poder adquisitivo significativo. Así, en India y China la dieta de los consumidores ha cambiado a medida que los ingresos de los hogares aumentan, tal es el caso de la leche y sus derivados, los cuales no formaban parte de la dieta tradicional asiática”. Es importante destacar que el crecimiento de la población asiática permite concluir que es un nicho de mercado importante toda vez que en los próximos años impulsarán la demanda del producto.

Entregable 2

LACTEOS COMPETITIVOS - CESAR



Consumo per cápita de leche por país 2007. Fuente FAO Statistics Division

Producción Nacional

Colombia cuenta con 114,2 millones de hectáreas potenciales para usos de Agricultura, Ganadería, Forestal entre otros, de los cuales 19.3 millones son para la ganadería. Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi y Fedegan, en la realidad esta ha sido superada en un 100%, es decir, que actualmente más de 38.3 millones de hectáreas están siendo utilizadas para hatos ganaderos.

Diferencias del uso potencial y real de la tierra (Millones de hectáreas)

Aptitud de la tierra	Uso potencial	Uso actual	Diferencia de uso
Para Agricultura	14,4	5,3	-9,0
Para Ganadería	19,3	38,3	19,0
Para uso forestal	78,3	57,7	-20,6
Para otros usos	2,3	12,8	10,6
Total territorio	114,2	114,2	0,0

Fuente: Fedegan 2005

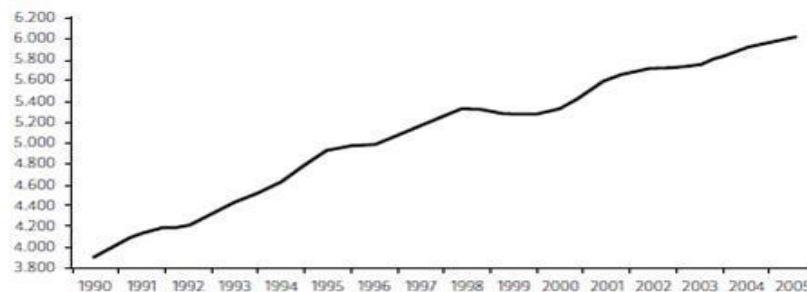
Entregable 2

LACTEOS COMPETITIVOS - CESAR

En su mayoría los hatos ganaderos son utilizados con doble propósito tanto para cria, engorde y ordeño. Las principales zonas ganaderas del país son la Región Caribe, los Llanos, Antioquia, y el Altiplano Cundiboyacense.

La producción nacional de leche ha experimentado una tendencia al alza que fue desde los 3.917 millones de litros en 1990, pasando por 4.925 y 5.418 millones en 1995 y 2000, respectivamente, llegando a 5.595 en el 2011. Acumulando un 42,83% de crecimiento con una tasa del 2,09% anual. A junio del presente año la producción alcanzó los 3.174 millones de litros con un incremento del 1,6% en referencia al mismo periodo del año anterior y proyectando un incremento mayor en la época de lluvia al finalizar el año. La producción lechera representa el 9,7% de participación en el PIB agropecuario.

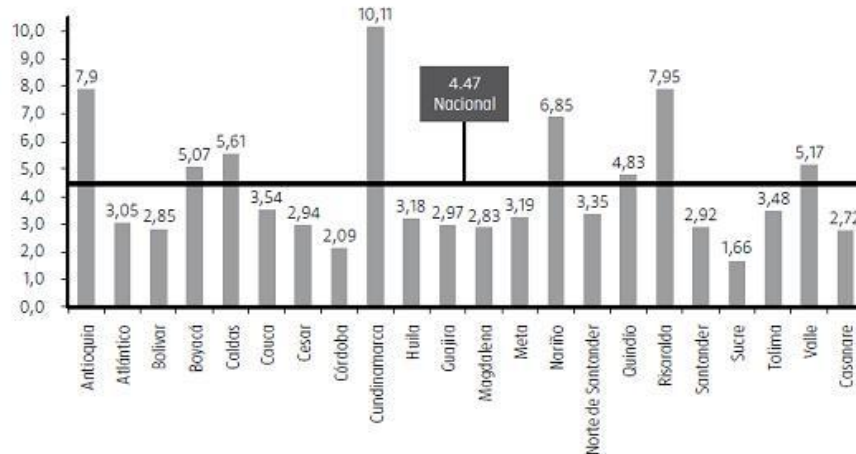
Producción Nacional de Leche 1990 – 2005 (miles de litros)



Fuente: Fedegan 2005

En Colombia la producción promedio diaria por vaca es de 4.47 litros, siendo la zona andina la de mayor producción teniendo factores como el clima y la inversión en genética, tierras y tecnologías de ordeño que son fundamentales para el mejor desempeño del hato ganadero.

Producción de Leche por Departamento (litros/vaca/día)[#]



Fuente: Fedegan 2012

Consumo Nacional

Evolución de los Índices de Consumo Interno de Carne y Leche 2004 - 2019

Año	2.004	2.005	2.006	2.010	2.015	2.019
PIB per cápita (US\$/hab)	2.156	2.207	2.261	2.553	3.160	3.810
Consumo aparente carne de res (kg/hab/año)	18	18	18	20	22	24
Consumo aparente leche (l/hab/año)			142	153	169	182

El consumo de leche en Colombia viene se ha incrementado en la última década llegando a un promedio de más de 150 litros per cápita al año, este incremento se debe en medida al incremento en los ingresos de los colombianos. Como se observa en la tabla anterior a medida que el ingreso per cápita aumenta el consumo de carne y leche es mayor.

2. Análisis de las cinco fuerzas

Tal como se explica en el capítulo sobre “Documento de Estrategia” las cinco fuerzas para el segmento estratégico actual del cluster son las siguientes:

Producto Lácteo Tradicional

Sector con poco margen de rentabilidad

Barreras: Pocos requerimientos en inversión de planta y equipos, Baja complejidad en los procesos de producción. Pocos requerimientos en la inversión en I+D+I

Substitutos: altos. Incremento en el consumo de otras bebidas con contenido nutricional

+

Margen se queda con los que comercializan

Proveedores: Globalización y transferencia de tecnología y conocimiento lo cual puede representarse en mejor costos

Clientes: Las condiciones impuestas por las superficies y su creciente volumen de compra desmejora el margen de rentabilidad del negocio

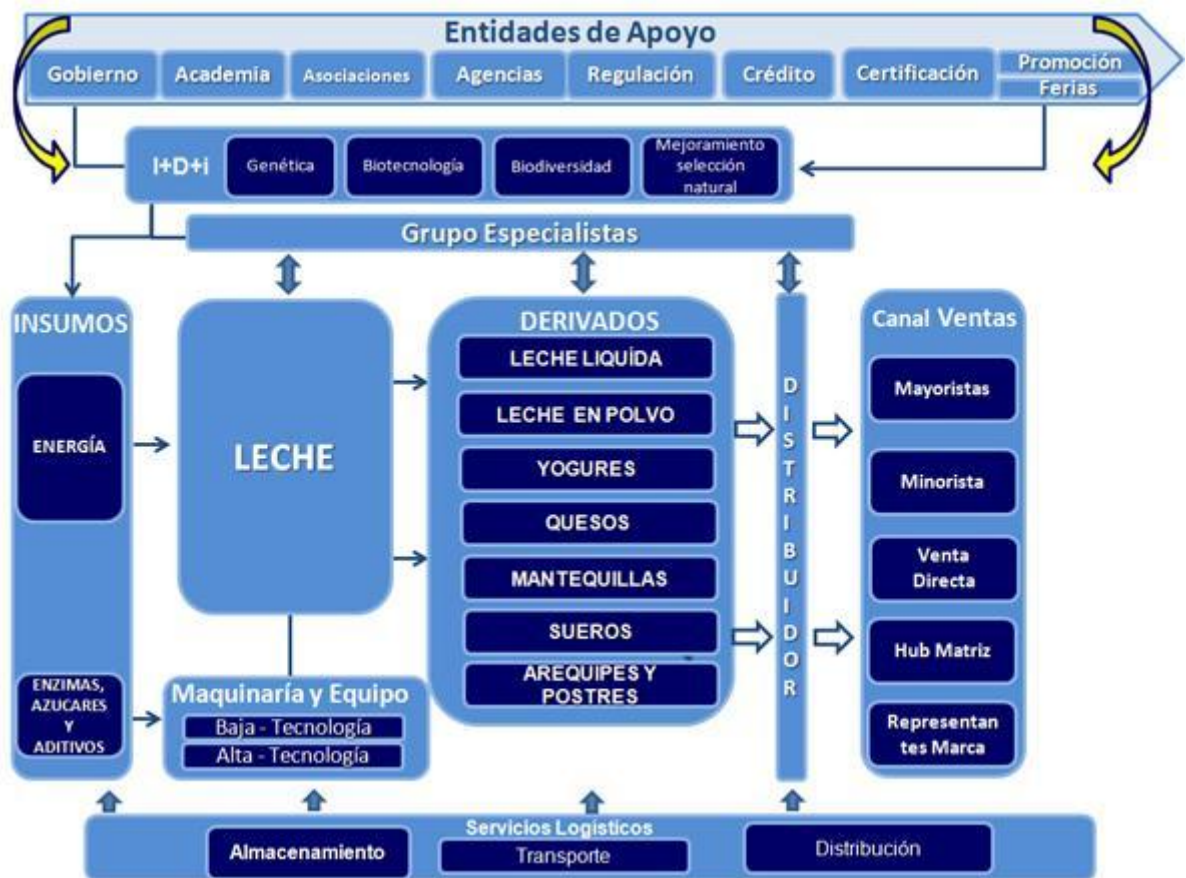


Atractividad baja

Alto nivel de competitividad de los nuevos y actuales oferentes principalmente en el precio.
Bajas barreras de entrada y mucha disputa.

3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es la siguiente:



La explicación en detalle de los diferentes agentes de la cadena de valor, se encuentra en la sección 3 del capítulo 1, anterior a este.

4. Tendencias del sector: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.

Es necesario precisar que a nivel de tendencias globales la industria lechera se ve seriamente afectada por decisiones

políticas, tal es el caso de la regulación especial en la Unión Europea, sin embargo actualmente los mercados internacionales tienen medidas estándares que permiten ingresar a varios mercados con un mismo producto, actualmente está creciendo la demanda de productos lácteos no refrigerados en los países desarrollados a la par de los nuevos desafíos que afrontan como lo es el hecho que en muchos países el consumo per cápita de productos lácteos líquidos es muy alto.

En las últimas décadas se ha notado un cambio y una diversificación de la leche líquida gracias a los avances tecnológicos y de hábito de los consumidores. La leche Ultra pasteurizada es una de las que ha tenido mayor aceptación debido a que permite mayor tiempo de almacenamiento y no es necesaria la refrigeración. Además del mejoramiento en el procesamiento, la leche ha sido enriquecida para satisfacer los gustos de los nuevos consumidores, por lo que hoy en día la encontramos tipos de leche con calcio, omega 3, fibra, saborizada.

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 necesidad 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 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”.

El queso es el segundo producto más consumido luego de las leches, la preferencia de los consumidores va desde los quesos frescos hasta los más maduros y añejos.

Las grasas y lacto sueros están incrementando su consumo debido a la utilización de estos como insumo para la elaboración de diferentes productos en la industria alimentaria.

5. Análisis del Diamante de Porter para la región

Estrategia, Estructura y Rivalidad

La estrategia de la mayoría de las empresas competidoras de la región se basa principalmente en el precio del producto, tratando de mantener márgenes significativos y rivalizando unas con otras para alcanzar el cliente final.

Unas empresas transformadoras integrantes de la cadena de valor, basan su estrategia en reducir al máximo el precio de la materia prima principal, Leche, imponiendo un precio bajo de compra a los propietarios de los hatos ganaderos o sustituyéndola en época de sequía por materia prima importada a un menor costo con el fin de estabilizar sus precios de producción final y cumplir con la demanda.

Las barreras de entradas de las compañías extranjeras al mercado local de nuestro cluster es MEDIA teniendo en cuenta el precario nivel de inseguridad que azota al sector ganadero en la región.

El nivel de competencia entre las empresas locales es amplio para los transformadores porque hay presente una gran cantidad de nuevos actores provenientes del interior del país ofreciendo los mismos productos a unos precios un poco más reducidos. Entre tanto existe cierto grado de rivalidad entre los transformadores y productores de Leche quienes muchos hacen de productores de Quesos, en que los primeros trabajan dentro del marco de la formalidad y los otros compiten deslealmente por la escaso control de calidad fitosanitario que se ve reflejada en un menor costo-precio final a favor de los hatos ganaderos.

Ampliando el tema de la informalidad, la comercialización de productos lácteos ha alcanzado un mayor nivel de desarrollo por cuenta de las grandes procesadoras y, por ello, las dificultades entre industria y grandes superficies son menos notorias por la mayor capacidad de negociación de las grandes empresas de procesamiento, aunque, por supuesto, persisten para los pequeños y medianos, cuyo acceso a las grandes cadenas es poco menos que inviable. La distribución a minoristas se realiza a través de una amplia red de transporte que, nuevamente, otorga ventajas a las grandes empresas y genera una verdadera guerra de acceso a través de promociones y descuentos para captar el favor de los minoristas, que resulten beneficiados por tal situación. Sin embargo, se trata más de un problema de concentración de la industria que termina siendo transparente

para el eslabón de comercialización, a nivel mayorista y minorista.

En consecuencia, y sin duda alguna, el principal problema del eslabón – y de toda la cadena si se quiere – es la comercialización de leche cruda y de derivados procesados a partir de ésta. Por tal motivo, ya fue considerado dentro del eslabón de transformación por su gran impacto intersectorial y aunque actualmente las estrategias están enfocadas para garantizar el cumplimiento de la normatividad existente, es claro que requiere la concentración de esfuerzos de las autoridades y de todos los eslabones de la cadena, incluidos los consumidores, con metas que ya fueron planteadas en el eslabón anterior.

Las diversas asociaciones y gremios que integran el cluster y la atención histórica que el Gobierno le ha prestado al sector, hacen que tengan un alto grado de cooperación y sea factible la promoción de soluciones.

Empresas o industrias relacionadas y de soporte

Los mayores actores de industria lo componen el eslabón primario de la cadena de valor, los hatos ganaderos, estos dependen de los demás miembros de la cadena de valor para poder entregar su producto al cliente final.

Los altos costos del servicio de energía eléctrica elevan considerablemente los costos de producción y ese factor hace que la participación activa del sector energético sea una industria relacionada de vital importancia.

La amplia oferta de instituciones de apoyo en el campo del I+D hacen que el eslabón primario del cluster esté alineado con los últimos avances en genética del sector.

Condiciones de la Oferta

El sector presenta en su mayoría pequeños productores poco tecnificados y sin estandarización en el proceso de ordeño y almacenamiento de la leche, un alto porcentaje de ellos no cuenta con tanques de almacenamiento adecuados para mantener la temperatura ideal de la leche y evitar el cultivo de bacterias en el líquido. Solo los grandes productores manejan algo de tecnificación, y mejores estándares en cuanto a la calidad. Las vías terciarias se encuentran en mal estado lo que dificulta el transporte del producto a los centros de acopio.

Siendo estos dos factores fundamentales para el obtener un mejor precio en la venta de leche.

Condiciones de la Demanda

Los lácteos y en especial la leche y el queso, están ligados a la costumbre alimentaria de la región lo que hace que los lácteos sean productos básicos en la canasta familiar. Sin embargo el consumo per cápita de la región no alcanza el promedio mundial de consumo.

Al ser la región una zona ganadera, le ha permitido contar con una competencia considerable de empresas procesadoras y transformadoras que ha permitido el sostenimiento de precios en el mercado sin incrementos considerables.

Papel del Gobierno e Instituciones

El sector Lechero es un alto generador de empleo, por lo que tanto los gobiernos nacionales, departamentales y municipales a través de las instituciones públicas como el CDT GANADERO DEL CESAR, CRC CESAR, vienen trabajando en la investigación y análisis del sector.

Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

Durante la segunda fase del la Ruta Competitiva LACTEOS COMPETITIVOS del sector del lácteo en el departamento del Magdalena, con el fin de analizar a profundidad experiencias exitosas en el sector, se propone la realización de un viaje de estudio para conocer mejores prácticas que hayan resuelto con éxito los desafíos a los que se enfrenta el sector en el Cesar y que puedan servir de referencia.

Este viaje de referencia será de gran ayuda en la evolución del análisis para la Ruta LACTEOS COMPETITIVOS, permitiéndonos identificar posibles soluciones a los problemas que presenta en su desarrollo del sector del banano en el departamento del Magdalena.

Los objetivos del viaje podrían sintetizarse de la siguiente manera:

- Análisis de las ventajas y dificultades del destino propuesto.
- Evolución de la zona: cuál era la situación de partida y qué medidas se han aplicado para sortear tales dificultades.
- Diferenciación respecto a otros destinos.
- Lecciones para Cesar.

2. Variables relevantes a comparar

Como se explica en el capítulo siguiente de “Documento de Estrategia”, el segmento estratégico más atractivo es el de bananos especiales para el mercado global. El detalle de este segmento puede encontrarse en ese capítulo.

A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que enfrenta el sector del lácteo en el departamento del Cesar, en la aplicación a productos diferenciados:

- **Gestión profesional de las propiedades:** la administración de la propiedad y la gestión de los recursos humanos siguen siendo muy pobres, lo que acaba por impactar directamente en la cantidad producida de la leche.
- **I+D:** inversión en I+D para tener un buen ganado y condiciones ideales para producción de productos diferenciados.
- **Conocer las necesidades de los consumidores:** conocer lo que realmente necesitan los consumidores para crear productos que lleguen al mercado y que identifiquen las necesidades específicas para satisfacer el consumidor.
- **Universidades:** el conocimiento producido en las universidades no llegan al polo a los agentes. Paquetes, técnicas de gestión, tecnología y logística de desarrollo no son explotados, lo que afecta a una menor eficiencia de la cadena de valor.

3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia

Teniendo en cuenta los desafíos a los cuales se enfrenta el sector, en particular nos interesa conocer la respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Qué pasos deben seguir nuestros ganaderos para tener una producción profesional para garantizar eficiencia y calidad?
2. ¿Cómo debe integrarse la cadena de valor ideal para satisfacer este modelo de negocio?
3. ¿Cuáles son las necesidades del consumidor para este segmento más atractivo? ¿Qué busca?

4. ¿Qué estrategias de integración, innovación y tecnificación deben implementar los ganaderos y transformadores para seguir los cambios necesarios?
5. ¿Cómo transmitir el conocimiento de la universidad para llegar a la industria?

4. Información sobre el destino a visitar

Todavía no se ha decidido el destino a visitar pero a continuación se enumeran los 3 destinos donde existen referentes:

Europa: Francia y Gran Bretaña

Las principales causas de los cambios estructurales que ha experimentado la industria francesa, 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 CE. 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 países que hayan sabido posicionarse con éxito en el nuevo escenario.

- Robert Wiseman: <http://www.muller-wiseman.com.uk>
- Yeovalley: <http://www.yeovalley.co.uk>

Nueva Zelanda

Desde hace años, Nueva Zelanda es el país líder en exportaciones de productos lácteos a nivel mundial. Las claves del éxito de su modelo exportador son una combinación de buenas condiciones naturales para el desarrollo del pastoreo, procesos de consolidación e innovación constantes a nivel de finca y procesamiento (de forma a aumentar la productividad y la eficiencia), la expansión de su principal cooperativa, Fonterra, en mercados internacionales, y la fuerte profesionalización del sector. Nueva Zelanda mantiene su posición de líder en exportaciones sin subsidio alguno por parte del gobierno, ya que en 1984, las ayudas al sector fueron eliminadas forzando a sus empresas a organizarse para maximizar sus ventajas y minimizar sus riesgos.

- The Collective Dairy: <http://www.thecollectivedairy.com>
- DairyNZ: www.dairynz.co.nz

Estados Unidos

Se estima que la industria láctea de Estados Unidos pesa 140 miles de millones de US\$ en términos de output económico y emplea más de 900.000 personas (incluye impacto directo e indirecto, y cubre desde granjas hasta procesamiento). La producción láctea es el producto agrícola más valorado en 8 estados, y el segundo más valorado en otros 8 . Todos los estados tienen explotaciones, pero los que más destacan son California (con el 21% de la producción nacional), 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>

En cuanto a referentes nacionales la intención es ir a visitar:

- Cadenas de supermercados avanzados de Bogotá.
- Exportadores más avanzados colombianos.

Durante las próximas semanas se va a trabajar más a fondo esta parte para decidir el destino final.

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultado de la segmentación estratégica

A continuación se presentan los resultados de dos ejercicios de segmentación estratégica, efectuados para el negocio del lácteo:

PRODUCTO	MERCADO	CONSUMIDOR HABITUAL	NUEVOS CONSUMIDORES	CONSUMIDOR REPRIMIDO	INSUMO
LECHE ENTERA LIQUIDA		A1		A3	A4
LECHE ENTERA LIQUIDA DE MARCA		B1		B3	B4
LECHE LIQUIDA DESLACTOSADA		C1	C2	C3	C4
LECHE LIQUIDA DESCREMADA		D1	D2	D3	D4
LECHE LIQUIDA SEMIDESCREMADA		E1	E2	E3	E4
LECHE LIQUIDA DESCREMADA DESLACTOSADA		F1	F2		F4
LECHE ENTERA LIQUIDA ULTRAPASTEURIZADA		G1	G2		G4
LECHE LIQUIDA DESLACTOSADA ULTRAPASTEURIZADA		H1	H2		H4
LECHE LIQUIDA DESCREMADA ULTRAPASTEURIZADA		I1	I2		I4
LECHE LIQUIDA SEMIDESCREMADA ULTRAPASTEURIZADA		J1	J2	J3	J4
LECHE EN POLVO		K1	K2	K3	K4
LECHE EN POLVO DESLACTOSADA		L1	L2	L3	L4
LECHE DESNATADA		M1	M2	M3	M4
LACTOSA		N1	N2	N3	
SUERO		O1	O2	O3	
SUERO DESMINERALIZADO		P1		P3	P4
LACTOSUERO		Q1		Q3	
LECHE SABORIZADAS		R1		R3	
KUMIS		S1		S3	
YOGURT		T1	T2	T3	
YOGURT BABY		U1		U3	U4
CREMA DE LECHE		V1		V3	
HELADOS DE CREMA DE LECHE		W1		W3	
BATIDOS		X1		X3	X4
QUESO FRESCO		Y1		Y3	
QUESO FRESCO DESLACTOSADO		Z1	Z2	Z3	
QUESO FRESCO DESLACTOSADO ESTANDARIZADO		DD		DD3	DD4

La segmentación para este negocio se efectúa teniendo como base los mercados de compradores del lácteo en todas sus formas.

A continuación se especifican los segmentos analizados para el negocio del lácteo:

Entregable 2

LACTEOS COMPETITIVOS - CESAR

	Especialización Genética Biotecnología o natural:	I+D+i	Inversión en tecnología procesos	Mano de Obra Especializada	Volumen de Producción	Certificados de Calidad	Almacenamiento producto Terminado	Costo de Empaque	Inversión en Marketing	Exigencia del cliente	
LECHE ENTERA LÍQUIDA PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA PARA CONSUMIDOR ACTUAL	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
LECHE ENTERA LÍQUIDA PARA CONSUMIDOR REPETIDO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
CREMAS PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
CREMAS PARA CONSUMIDOR ACTUAL	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
CREMAS PARA CONSUMIDOR REPETIDO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
MANTEQUILLA PARA NUEVOS CONSUMIDORES	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO
MANTEQUILLA PARA CONSUMIDOR ACTUAL	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
MANTEQUILLA PARA CONSUMIDOR REPETIDO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
QUESOS FRESCOS PARA NUEVOS CONSUMIDORES	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO
QUESOS FRESCOS PARA CONSUMIDOR ACTUAL	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO
QUESOS FRESCOS PARA CONSUMIDOR REPETIDO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO
QUESOS MADURADOS PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
QUESOS MADURADOS PARA CONSUMIDOR ACTUAL	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
QUESOS MADURADOS PARA CONSUMIDOR REPETIDO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
HELADO DE CREMA PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO
HELADO DE CREMA PARA CONSUMIDOR ACTUAL	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO
HELADO DE CREMA PARA CONSUMIDOR REPETIDO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO
LECHE ENTERA EN POLVO PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO
LECHE ENTERA EN POLVO PARA CONSUMIDOR ACTUAL	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
LECHE ENTERA EN POLVO PARA CONSUMIDOR REPETIDO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA ENRIQUECIDA Y FORTIFICADA PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO
LECHE ENTERA LÍQUIDA ENRIQUECIDA Y FORTIFICADA PARA CONSUMIDOR ACTUAL	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA ENRIQUECIDA Y FORTIFICADA PARA CONSUMIDOR REPETIDO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA UHT MAPASTERILIZADA PARA NUEVOS CONSUMIDORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA UHT MAPASTERILIZADA PARA CONSUMIDOR ACTUAL	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA UHT MAPASTERILIZADA PARA CONSUMIDOR REPETIDO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
LECHE ENTERA LÍQUIDA ORGÁNICA CONSUMIDOR EBURGENTE	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
LECHE ENTERA LÍQUIDA CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN CONSUMIDOR EBURGENTE	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
QUESO ORGÁNICO CONSUMIDOR EBURGENTE	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
QUESO ORGÁNICO CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN CONSUMIDOR EBURGENTE	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO

A

B

C

A. En este segmento encontramos aquellos productos que no cuentan con una especialización en su procesamiento, es decir, A parte de su proceso de transformación no es modificado para obtener un beneficio adicional.

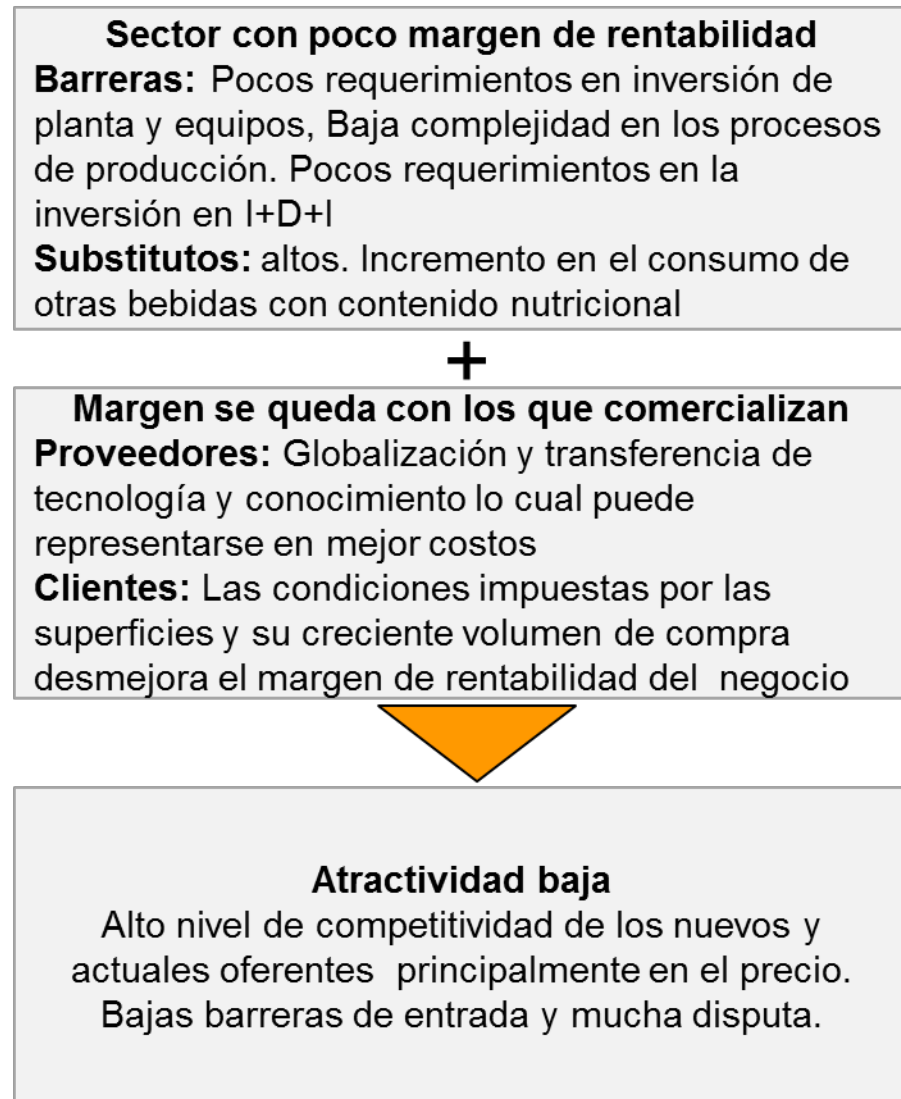
B. Estos productos cuentan con una transformación más especializada que permite mayor tiempo para consumo, más facilidad de almacenamiento.

C. Este segmento incluye productos funcionales para consumidores sofisticados que buscan nuevos productos beneficiosos para su salud, además de interés por conocer la denominación de origen.

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

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas para los segmentos encontrados.

Producto Lácteo Tradicional



Dadas las características de este segmento, se prevé que en 5-10 años las condiciones de atractividad que lo caracterizan tiendan a mantenerse igual, en razón a la manera que está el

negocio por precio, donde solamente se busca ser más eficiente para ofrecer más barato.

Productos Transformados



Este es un segmento que existe mucha competición y diferentes ofertas de productos sustitutos. En 5-10 años, la atractividad seguirá baja y la margen estará en las manos de los que venden los productos finales a los clientes.

Productos Lácteos Diferenciados

Sector con alto margen de rentabilidad

Barreras: Alto costo de inversión para acceder a maquinaria especializada, I+D, posicionamiento de marca, mano de obra calificada

Substitutos: Bajo, son pocos en el mercado por el alto grado de especialización. Contiene productos específicos que no poseen sustitutos directos

+

Margen se queda con los productores

Proveedores: Medio. La oferta de proveedores es mínima

Clientes: Alto. La oferta de los productos de este segmento es limitada, por tal razón el poder de negociación de los compradores es bajo



Atractividad baja

La rivalidad interna es débil, por que la producción de este segmento a nivel mundial es poco ofertada, con un tendencia ascendente. Hay rentabilidad en el negocio y la margen esta bien compartida.

Este segmento, en razón a sus particularidades en 5-10 años tiende a tener más demanda, pues las personas están cada vez más preocupadas con su salud. Los atributos de diferenciación mostrarán una mejor atractividad.

3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

A continuación se describen los criterios de compra avanzados para el segmento de los lácteos diferenciados, que parece hasta ahora ser lo más interesante para el futuro. Se debe tener en cuenta que esta información es pre-liminar y no está contrastada con los compradores avanzados. Este punto será realizado durante el viaje de referencia que se llevará a cabo entre febrero y marzo de 2013.

- Nutricional y saludable
- Calidad
- Amigable al medio ambiente
- Origen sano

4. Opciones Estratégicas Genéricas

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.



(1) Tradicional + Local

Ofrecen productos con características mínimas de diferenciación a un mercado local.

(2) **Tradicional + Multi-local**

Ofrecen productos con características mínimas de diferenciación a un mercado multi-local, donde es necesario tener cierta proximidad para comercializar.

(3) **Diferencial + Local**

Productos variados diferenciales con mayor desarrollo en su funcionalidad con buenas prácticas de manufactura y alto contenido nutricional a nivel local.

(4) **Diferencial + Multi-local**

Productos variados diferenciales con mayor desarrollo en su funcionalidad con buenas prácticas de manufactura y alto contenido nutricional a nivel multi-local, donde es necesario tener cierta proximidad para comercializar.

5. Factores claves de éxito

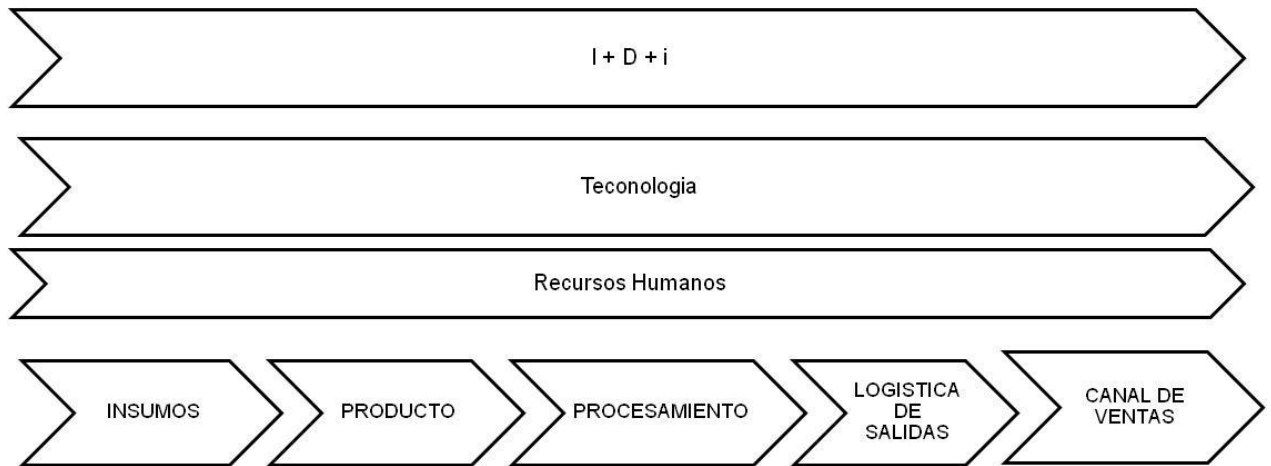
Los factores clave de éxito siempre responden a los criterios avanzados de compra explicados en la sección 3 de este capítulo para el segmento estratégico más interesante.

A continuación tenemos los factores claves de éxito:

- Producción eficiente;
- Uso de genética y TI;
- Logística integrada;
- Inversión en I+D para nuevos productos

6. Definición de la cadena de valor ideal

La cadena de valor ideal del clúster requiere de diferentes ajustes a fin de identificar las necesidades y tendencias del consumidor final.



7. Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster

Definición de áreas a mejorar para alcanzar el posicionamiento deseado.



La cadena de valor requiere mejoras en áreas como:

- **I + D:** para identificación de tendencias y necesidades de los consumidores, buscando desarrollar nuevos productos para atender sus exigencias. También, hay la necesidad de investigar para desarrollar técnicas de producción más eficientes.
- **Producción:** garantizar una técnica más profesionalizada de producción para buscar más eficiencia utilizando una mano de obra con calificación.
- **Canal de Ventas:** buscar mayor proximidad del consumidor para saber lo que necesita y poder diferenciar, con empaques informativos y mucha información en el punto de venta para que sepan sus diferenciales.