

Oportunidades de negocio del sector lechero en el mercado internacional

Estudio de caso “El Recreo”

Luz Ángela Coy González

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.

2018

Oportunidades de negocio del sector lechero en el mercado internacional

Estudio de caso “El Recreo”

Luz Angela Coy González

Director

Cristian Samir Ulloa Ramos

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2018

Nota de aceptación

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios que es el que ha permitido que todo esto sea posible y por guiarme siempre por el buen camino, llenándome de bendiciones y por darme a mis papas y a mi hermana quienes han sido muy importantes en este proceso.

También agradezco a la Universidad Agustiniana por darme las herramientas para poder culminar mi carrera profesional. Al profesor Samir Ulloa quien fue el tutor de mi proyecto, siempre estuvo guiándome y aconsejándome en este proceso.

Y a todos mis familiares y amigos que directamente o indirectamente me ayudaron a que esta meta que me propuse hace 6 años se volviera una realidad.

Agradecimientos

Le doy gracias a Dios por darme la vida y la fortaleza de poder cumplir este sueño que cada vez está más cerca, sin importar los obstáculos lograre terminar lo que algún día comencé.

A mi familia que sin importan nada siempre estuvieron apoyándome hasta el último día, en especial a mis papas quienes son los mayores responsables de que este sueño se haga realidad gracias por darle alas a mis proyectos.

Agradecimientos a mi Universidad Agustiniana por darme todo el conocimiento por medio de los profesores quienes fueron muy importantes para llegar hasta acá, enseñándonos que todo es posible si se tiene la voluntad y las ganas de hacerlo.

Le agradezco a la empresa láctea el Recreo, la cual me ayudo con la investigación llevada a cabo en el presente proyecto. En especial a Gabriel Moya, quien estuvo dispuesto a compartir su conocimiento, el cual fue de gran ayuda.

Resumen

En la actualidad el sector lechero en la economía Colombiana tiene poca participación. Debido a que el gobierno ha demostrado poco interés hacia este en los últimos años. Perdiendo competitividad en el mercado internacional y generando un déficit en la balanza comercial.

Consecuente a lo anterior este trabajo tiene como objetivo analizar la cadena de valor de este producto y evidenciar las ciertas falencias que esta tiene, como; la falta de buenas prácticas de ordeño. Para lo cual se hizo una revisión de datos de la importancia del sector lechero en la economía colombiana, las diferentes oportunidades del sector lechero en el mercado internacional y por último se analizó la cadena de valor de la empresa el recreo. Dejando como resultado la falta de conocimiento por parte de los ganaderos a la hora de extraer la leche y que esta no sea de buena calidad para competir en el mercado internacional.

Palabras clave: sector lechero, cadena de valor, ganaderos, valor agregado, mercado internacional, competitividad.

Abstract

At present the dairy sector in the Colombian economy has little participation. Because the government has shown little interest in this in recent years. Losing competitiveness in the international market and generating a deficit in the trade balance.

Consistent with the above, this work aims to analyze the value chain of this product and show the certain shortcomings that it has, such as; the lack of good milking practices. For which a review of data on the importance of the dairy sector in the Colombian economy, the different opportunities of the dairy sector in the international market and lastly the value chain of the company the recreation was analyzed. Leaving as a result the lack of knowledge on the part of the breeders at the time of extracting the milk and that this is not of good quality to compete in the international market.

Keywords: dairy sector, value chain, livestock farmers, added value, international market, competitiveness IA.

Contenido

1. Planteamiento del problema	9
2. Objetivos.....	10
2.1. General:.....	10
2.2. Específicos	10
3. Justificación	11
4. Marco teórico.....	12
4.1. Cadena de valor.....	12
4.2. Definición de la leche	13
4.2.1. Diferentes tipos de leche.....	14
5. Metodología.....	16
6. Capítulo 1. Descripción del mercado lechero para la economía colombiana entre 2011-2016. 17	
6.1. Producción de leche	17
6.2. Análisis del precio de la leche	19
6.3. Consumo interno y externo de la leche.....	21
7. Capítulo 2. Oportunidades del sector lechero con relación a las importaciones y exportaciones.....	24
7.1. Obstáculos del sector lechero en el mercado internacional	27
7.2. Generalidades del mercado mundial de la leche.....	28
8. Capítulo 3. Analizar por medio de la cadena de valor las actividades que le pueden generar valor agregado a la empresa “El recreo” para tener ventaja competitiva en el mercado internacional.	30
8.1. Hitos más relevantes de la empresa el Recreo	30
8.2. Identificación de los aspectos de la cadena de valor en el proceso de producción de la empresa el “Recreo”.	30
8.2.1. Logística de entrada.....	31
8.2.2. Operaciones	32
8.2.4. Marketing y ventas	35
8.2.5. Servicios	36
9. Conclusiones.....	37
10.Recomendaciones	39
11.Referencias bibliográficas	40

Lista de tablas

TABLA 1	17
TABLA 2	19
TABLA 3	25
TABLA 4	32

Introducción

Al hacer la investigación pertinente se encuentra que el sector lechero en Colombia está muy desfavorecido. Ya que en los últimos años el consumo nacional de este producto ha disminuido significativamente. Esto se debe al aumento de las importaciones de leche, porque es más barato comprar leche importada que nacional.

Por tal razón el objetivo principal de esta investigación es, identificar las oportunidades que tiene el sector lechero de Colombia en el mercado internacional. Lo cual se hará mediante el desarrollo del siguiente trabajo. El cual se divide en tres capítulos. El primero se dirige hacia todos los acontecimientos importantes del sector lechero y como estos han impactado la economía colombiana. El segundo se centra en las importaciones y exportaciones de la leche. Así como también se analizan los mercados en los cuales podría tener oportunidad este sector. El tercero y último describe la cadena de valor de la empresa el Recreo, el cual tiene como objetivo exponer detalladamente todo el proceso de conversión de la leche, para así poder encontrar en donde están las oportunidades de esta empresa en el mercado internacional.

Para la realización del siguiente trabajo se hizo análisis y recopilación de datos. Ya que se desarrolló mediante dos fases; la primera fase se basará en la recolección de información mediante fuentes primarias como; entrevistas semiestructuradas. Igualmente se utilizarán fuentes secundarias que tengan relación con el objeto de estudio, con el propósito de identificar el proceso que se lleva a cabo para la producción de la leche y sus derivados. Analizando la participación que tiene este sector en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta el desarrollo del trabajo, se identifica que el sector lechero no tiene oportunidad en el mercado internacional. Debido a que en este momento, este sector tiene una serie de obstáculos para la comercialización de la leche, ya sea a nivel nacional e internacional los cuales son: el precio, las propiedades nutritivas de la leche y la falta de buenas prácticas de ordeño por parte de los ganaderos. Los cuales tienen poco conocimiento sobre la implementación de estas, lo que los hace menos competitivos.

1. Planteamiento del problema

La ganadería podría llegar a tener una participación muy importante dentro de la economía, pero aún no ha logrado ser una de las principales actividades económicas del país. Esto se debe a la falta de apoyo e incentivos por parte del estado, aunque en los últimos años el consumo interno de la leche ha crecido, favoreciendo la compra de leche extranjera, debido a que los precios internacionales son más bajos en comparación con los precios locales. Por ende, para las empresas es más rentable importar leche que apoyar la producción nacional.

Para el 2016 hubo una amplia producción de leche la cual se ha venido reduciendo el último año, pero esto dejó numerosas pérdidas, ya que algunos ganaderos se veían en la obligación de generar desperdicios de leche y sumándosele el incumplimiento de las normas zoonosanitarias requeridas para la exportación de este producto.

Uno de los grandes problemas de los lecheros es la falta de inversión en tecnología a la hora de la extracción de leche y la transformación del producto. Es decir, se evidencia una falta de especialización en las operaciones para así generar más valor agregado al producto final, para así poder competir con los precios del mercado internacional.

El sector ganadero no ha podido lograr el crecimiento adecuado, debido a la falta de inversión pública y privada, la poca accesibilidad a los créditos ya que estos tienen intereses muy altos y adicionalmente el fondo estabilizador de precios de este sector ha tenido poca participación en los últimos años, provocando que el precio de la leche no sea rentable en el mercado nacional e internacional.

Formulación del problema

¿Cuáles son las oportunidades de negocio de la empresa colombiana “El Recreo” en el mercado internacional a partir de su cadena de valor?

2. Objetivos

2.1.General:

Identificar las oportunidades que tiene la empresa colombiana “El Recreo” en el mercado internacional a partir de la cadena de valor.

2.2.Específicos

- 2.2.1 Describir la situación actual del mercado lechero para la economía colombiana entre 2011-2016.
- 2.2.2 Determinar que oportunidades tienen el sector lechero con relación a las importaciones y exportaciones de este producto.
- 2.2.3 Analizar por medio de la cadena de valor las actividades que le pueden generar valor agregado a la empresa “El recreo” para tener ventaja competitiva en el mercado internacional.

3. Justificación

El sector agropecuario ha perdido participación en el valor agregado nacional a través del tiempo. Una posible explicación es que el gobierno disminuyó el presupuesto del Ministerio de Agricultura en un 38.5% para el 2016, provocando un gran impacto en este sector, demostrando la poca importancia que tiene el gobierno hacia este. Lo cual le ha generado ciertas falencias como; la poca apertura a nuevos mercados, ya que no puede ser competitivo en precios ante el mercado internacional y local, a esto se le suma “la falta de decretos claros y contundentes que apoyen la industria lechera colombiana y que a su vez la fortalezca” (García, 2015; Herrera, 2015; Pérez, 2015 p.14).

Debido a lo anterior los productores de leche actualmente son los que tienen que asumir los costos que sobrepasan los precios internos. Según Mejía (2016): “Hace más de 5 años no se incrementaba el precio de la leche al productor, en cambio al consumidor todos los años se le ha venido incrementando”.

Colombia cuenta con un total de cabezas de ganado vacuno en los 26 departamentos de 22.923.826, las mayores participaciones las presentaron los departamentos de Antioquia (10,6%), Casanare (10,0%) y Córdoba (9,0%) de las cuales 2.883.644 es decir solo el 12.6% son vacas en ordeño (DANE, 2017). Teniendo en cuenta esta información Colombia necesita aumentar su inventario bovino para llegar a cubrir grandes mercados como lo es china, ya que “este país en 5 años las importaciones del sector lácteo aumentaron más de 3 veces” (Procolombia, 2016).

También pretende resaltar la importancia que tiene el sector lechero en la economía colombiana, según la Universidad de los Andes (2017); “este representa el 2,3% de PIB nacional y el 24.3% del PIB agropecuario”. Lo cual significa que tiene una gran participación en la economía y adicionalmente este sector “Genera más de 700.000 empleos directos, con 2.883.644 unidades productoras de leche, es decir casi 400.000 fincas o haciendas las cuales solo el 20% tienen más de 15 animales” (ANALAC, 2016). Conllevándolo a posicionarse como el cuarto productor de leche en América Latina. Con un consumo interno de más de 1.050 litros de leche para el 2016 (Universidad de los Andes, 2017). Lo cual indica que este sector si tiene oportunidad tanto como en el mercado nacional e internacional.

4. Marco teórico

4.1. Cadena de valor

Según Porter (1986); el concepto de cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

– Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Están conformadas por:

a. Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).

c. Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

d. Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

e. Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto)

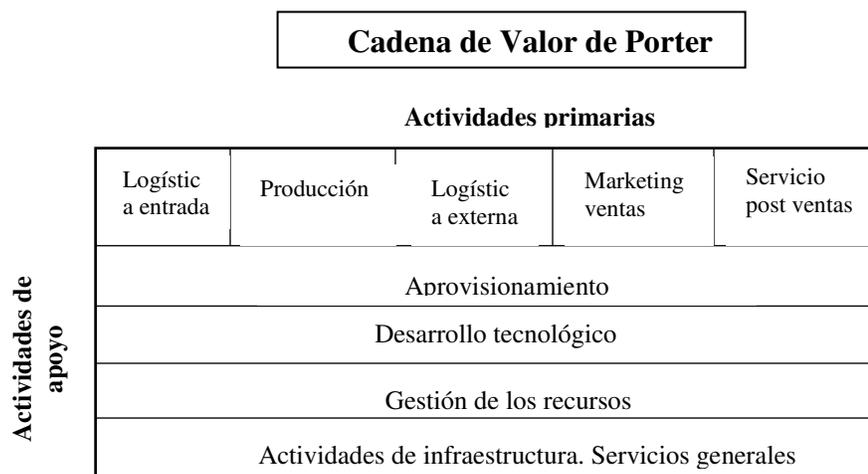
– Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación). De estas actividades se desprenden las siguientes:

a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.

b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor

d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad

– El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos para el desempeño de las actividades generadoras de valor.



Nota. Ilustración construida a partir de la Cadena de valor Porter. (1985)

Como se muestra en la gráfica los eslabones; son una fuente de ventaja competitiva. Ya que en el interior de la cadena de valor según Porter reflejan la interdependencia entre las distintas actividades de la cadena de valor. Los más obvios son aquellos existen entre las actividades primarias y las de apoyo, representadas por las líneas segmentadas en la cadena de valor. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras. (Devoto, 2014)

- a) A través de la optimización
- b) A través de la coordinación

4.2. Definición de la leche

En su acepción más general, la leche es un alimento primordial segregado por las glándulas mamarias de los mamíferos con la finalidad de nutrir las crías en su primera fase de vida.

Con la aparición de la producción láctea, los humanos inventamos un mecanismo inter-especies para amamantar a nuestra prole, así se alivió a la mujer de la función biológica a la que estaba atada, y comienza un ciclo de auto modificación, ajena a la evolución natural, en la que la cultura moldeará los futuros cambios genéticos de los organismos de su entorno, como de sí mismo.

Leches utilizadas en la alimentación desde tiempos ancestrales son las leches de oveja, cabra y vaca; siendo las de burra, yegua, reno y camello las menos relevantes. (Zabala, 2005, p5)

2.4.1. Diferentes tipos de leche

Leche pasteurizada: es aquella que ha sido sometida a un tratamiento térmico específico y por un tiempo determinado, para lograr la destrucción total de los organismos patógenos que pueda contener, sin alterar en forma considerable su composición, sabor ni valor alimenticio.

Leche ultra pasteurizada: es la que ha sido sometida a un proceso rápido de alta temperatura, sin causar modificaciones considerables, en su composición, sabor, ni valor alimenticio, obteniéndose un producto comercialmente estéril.

Leche Higienizada: es aquella considerada como Leche, Leche cruda y Leche íntegra o entera que ha sido sometida a uno de los procesos de Leche pasteurizada, Leche ultra pasteurizada y Esterilización comercial.

Leche homogenizada: es aquella que ha sido procesada de manera tal, que los glóbulos grasos han sido fragmentados a tal grado que después de 48 horas de mantener la leche en reposo, no ocurre ninguna separación visible de la crema.

Esterilización comercial: para leche empacada herméticamente, se entiende como tal, el proceso tecnológico, mediante el cual los microorganismos patógenos y sus esporas son destruidos, paralelamente con otros tipos de microorganismos que causan deterioro al producto.

Leche adulterada: tendrá la condición de adulterada, toda leche a la que se le ha adicionado o sustraído, cualquier sustancia para variar su composición, peso o volumen, con fines fraudulentos o para encubrir cualquier defecto debido a ser de inferior calidad o tener la

misma alterada. No se considera adulteración la adición o sustracción de cualquier sustancia para variar su composición, siempre y cuando cumpla con alguno de los Tipos contemplados en esta norma.

Leche alterada: tendrá la consideración de alterada, toda leche que, durante su obtención, preparación, manipulación, transporte, almacenamiento o tenencia, y por causas no provocadas deliberadamente, hayan sufrido variaciones tales en sus características organolépticas, composición química o valor nutritivo, que su aptitud para la alimentación haya quedado anulada o sensiblemente disminuida, aunque el producto se mantenga inocuo.

Leche contaminada: tendrá la consideración de contaminada, toda leche que contenga gérmenes patógenos, sustancias químicas o radioactivas, toxinas o parásitos capaces de transmitir enfermedades al hombre o a los animales. No será obstáculo, a tal consideración, la circunstancia de que la ingestión de tal leche, no provoque trastornos orgánicos en quien la hubiera ingerido.

Leche falsificada: tendrá la condición de falsificada, toda leche en la que se haga concurrir alguna de las siguientes circunstancias:

- que haya sido preparada o rotulada para simular otra.
- que su composición real no corresponda a la declarada y comercialmente anunciada.
- cualquier otra capaz de confundir al consumidor.

Leche reconstituida: es el producto uniforme que se obtiene de la reintegración de agua a la leche en polvo, sea integra, semidescremada o descremada, agregándole o no grasa láctea deshidratada o someténdola luego a higienización de forma que presente las mismas características de la leche líquida correspondiente.

Leche recombinada: es el producto de la mezcla de la leche cruda con la leche reconstituida en proporción no mayor al 30% de esta última, higienizada posteriormente y que presenta características fisicoquímicas y organolépticas similares a la de la leche correspondiente.

Ordeño: es la extracción higiénica, ininterrumpida y completa, una o varias veces al día de la leche, de su fuente natural, por medios naturales o mecánicos. (Zabala, 2005, p 7,8).

5. Metodología

En el siguiente trabajo se dará un enfoque mixto de acuerdo a Sampieri, (2014) “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.” (p. 565).

Esto se desarrollará mediante dos fases; la primera fase se basará en la recolección de información mediante fuentes primarias como; entrevistas semiestructuradas, que se realizará a la empresa el Recreo. Igualmente se utilizarán fuentes secundarias, como libros, base de datos y demás que tengan relación con el objeto de estudio, con el propósito de identificar el proceso que se lleva a cabo para la producción de la leche y sus derivados. Analizando la cadena de valor mediante cada uno de los eslabones que la componen.

En la segunda fase se analizarán los datos cualitativos como gráficos y tablas que muestran el consumo, precio, importaciones y exportaciones de la leche, con el objetivo de identificar, si este sector es rentable en mercado internacional, e identificar los obstáculos que se les pueden presentar a los productores y a la empresa en el momento de vender sus productos.

6. Capítulo 1. Descripción del mercado lechero para la economía colombiana entre 2011-2016

6.1. Producción de leche

El sector lechero juega un papel muy importante en la economía colombiana, ya que representa el 24,3% del Producto Interno Bruto (PIB) del agro, lo que equivale al 1,23% del PIB total nacional. Aunque en los últimos años la producción de leche ha decaído significativamente en comparación con otros países, como se puede observar en la tabla 1 están mayores productores de leche.

Tabla 1

Producción mundial de leche en toneladas

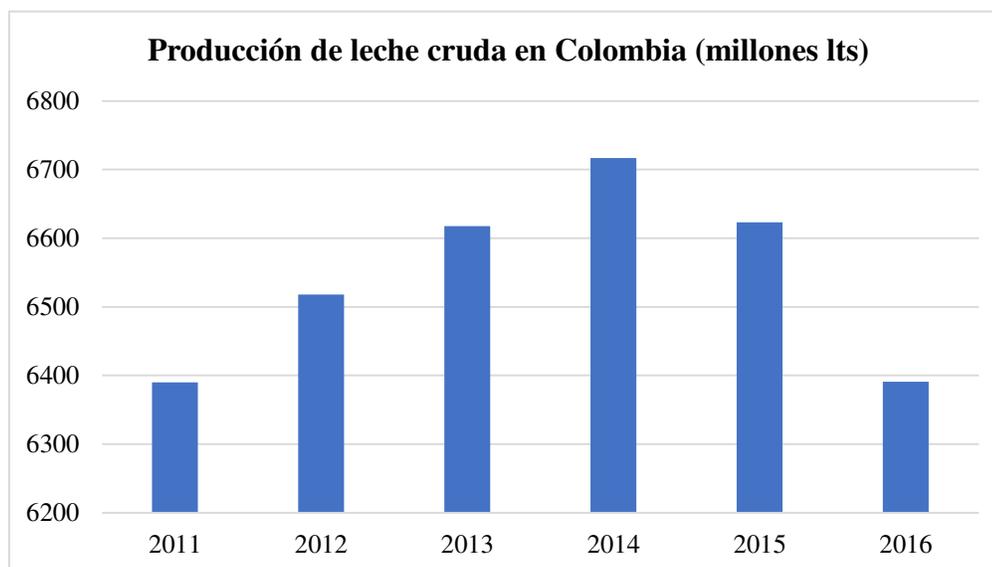
Fecha	Argentina	Australia	China	Estados Unidos	EU-27	India	México	Nueva Zelanda
2011	11.470	9.568	31.980	89.020	142.920	123.000	11.213	18.965
2012	11.679	9.811	33.960	91.010	143.750	129.000	11.434	20.567
2013	11.519	9.400	35.750	91.271	144.850	134.500	11.411	20.200
2014	11.404	9.700	37.500	93.531	151.450	140.500	11.599	21.742
2015	11.552	9.800	39.050	94.620	154.550	147.000	11.900	21.582
2016	10.397	9.200	37.300	96.343	156.400	154.000	12.100	21.370

Nota. Tabla construida con datos de Fedegan (2018).

La producción de leche cada vez es más grande en el mundo esto se debe a la popularización de su consumo y que cada vez se sacan más productos derivados de esta, por esto en donde más se produce es en los países con mayor población como la Unión Europea la cual tiene 27 países miembros, siguiéndole India y Estados Unidos, estos dos países concentra más de la mitad de la producción mundial. Pero como han logrado ser los primeros productores y los mayores consumidores de este producto. Mantienen su ganado en óptimas condiciones, el procedimiento es llevado a cabo con un alto nivel de tecnología, cubren todos los nichos de mercado, haciendo que su marketing sea constante y sostenible.

Aunque Colombia ocupe el 4 lugar de producción de leche en Latino América, está muy lejos de estar entre los primeros países con mayor producción de este producto. Esto se debe “a la insuficiencia de los recursos económicos que el Estado destina al sector y la ineficiente autoridad sanitaria, vegetal y animal que garantice la calidad de los productos” (García, 2015 et.al p.14). Pero también es necesario que las ganancias obtenidas por la comercialización de este producto, permitan incursionar en nuevo mercado generando más demanda y su vez

aumentar la producción. Aunque Colombia ha tenido un periodo de tendencia creciente y otro de una reducción de la producción inclusive a niveles más bajos que el inicial, así como se evidencia en la gráfica 1.



Nota. Gráfica construida con datos de Fedegan (2018)

Para el 2011 se producían cerca de 6.400 millones de litros de leche cruda, para entonces se posicionaba como el cuarto productor de leche en América Latina, superado solo por Brasil, México y Argentina. De ahí en adelante hasta el 2014 tuvo un crecimiento positivo, pero para el 2015 la producción bajó considerablemente, ya que se empezaron a ver las consecuencias del TLC con Estados Unidos desfavoreciendo a los pequeños productores con las barreras sanitarias, a lo cual Lafaurie (2011)^a; “si a Colombia no le dan la admisibilidad sanitaria necesaria, todo queda reducido al papel, mientras la ruina toca las puertas de 400.000 pequeños productores”. A esto se le suman las fuertes sequías que dejó el Fenómeno del Niño “el cual ha presentado un 4% de disminución en la producción” (Lafaurie, 2011)^b.

Tabla 2

Producción de leche en litros a nivel departamental

	2011	2012	2013	2014	2015
Antioquia	852.511.026	982.237.522	1.148.897.318	1.349.970.944	1.341.182.025
Cundinamarca	713.719.799	690.024.210	870.566.946	1.023.722.792	1.056.642.556
Boyacá	481.518.800	355.057.811	415.523.276	442.105.385	423.441.359
Cesar	433.034.018	338.487.394	327.676.952	327.572.992	323.758.928
Nariño	236.790.955	208.342.769	279.440.702	304.828.704	289.349.465
Otros de departamentos	3.867.492.128	3.533.381.084	3.448.072.063	3.707.419.964	3.631.667.387

Nota. Tabla construida con datos del Ministerio de agricultura (2016).

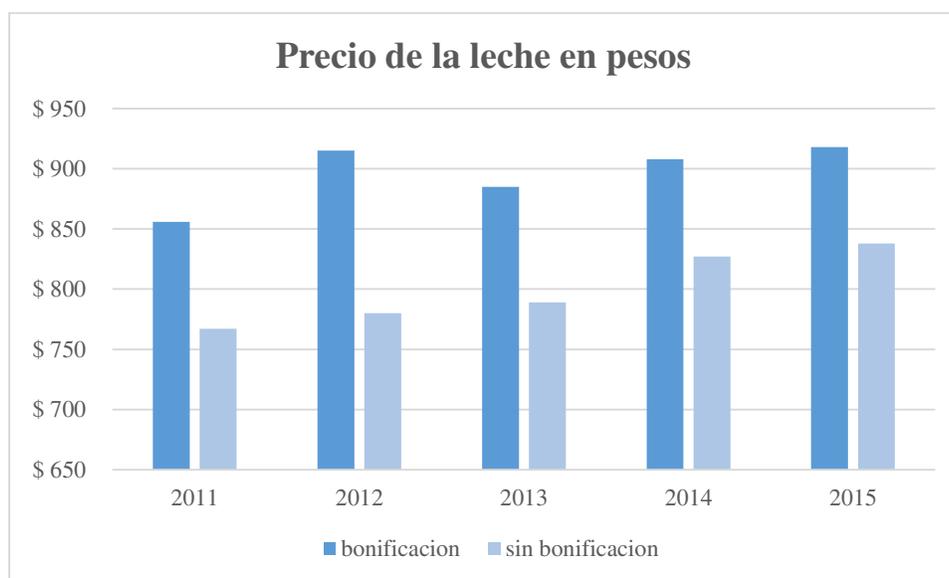
Los departamentos con mayor producción de leche son: Antioquia, Cundinamarca, Boyacá, Cesar Y Nariño. Durante los últimos 5 años Antioquia y Cundinamarca se han destacado por tener la mayor producción de leche en el país, permitiendo que entre el 2011 al 2015 la producción de leche tuviera un crecimiento del 7% pasando de 6.585 millones de litros a 7.066 millones. Pero como se observa en la gráfica 1 no tuvo el mismo crecimiento para el año 2016. Aunque en los departamentos de Boyacá, Cesar y Nariño ha variado la producción se han sabido mantener en el ranking.

La producción de leche en Colombia se ha visto afectada principalmente por la falta de acceso tecnológico ya que si se compara con otros países como Dinero (2015); “Estados Unidos, quienes implementan el 96% de tecnología a la hora de procesar la leche mientras que en Colombia solo se implementa el 12%,” dejando como resultado una falta de competitividad en el mercado internacional. Y en adición los créditos que concede el Banco Agrario para inversión en tecnología tienen unos intereses muy altos, lo cual los hace inasequibles para los ganaderos.

6.2. Análisis del precio de la leche

El precio de la leche según CONtexto Ganadero (2016); “durante los últimos 8 años, el litro del líquido blanco con bonificación ha sido pagado en promedio a \$865. Mientras que los productores que no acceden a este beneficio, han recibido \$775”. Con esto se puede afirmar que el valor de la leche no ha tenido un incremento significativo en los últimos años, dejando

como consecuencia el estancamiento de este sector. Como se puede observar en la gráfica 2 del 2011 al 2015 el precio de la leche ha sido constante.

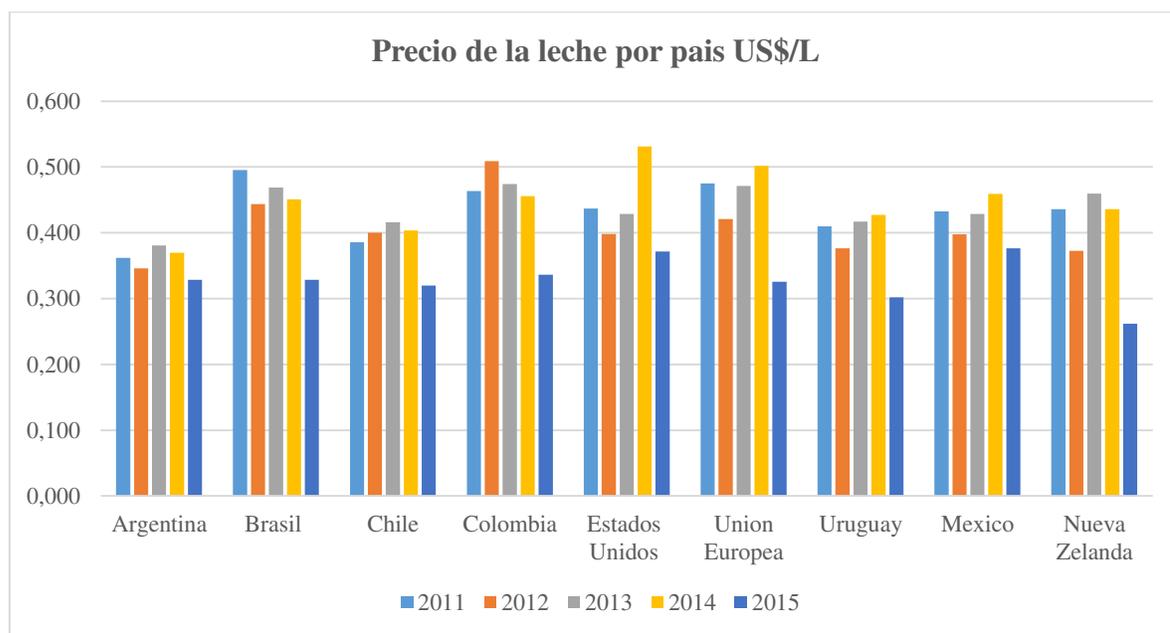


Nota. Grafica construida con datos de Asoleche (2018).

Teniendo en cuenta la información del gráfico anterior, del año 2011 al 2012 tuvo una variación del 6.9% para precio con bonificación es decir este es el precio que se les pago a los ganaderos que cuentan con calidad sanitaria, certificación de que el hato se encuentra libre de brucelosis y tuberculosis, así como buenas practicas ganaderas, esto se encuentra estipulado en la resolución 17 de 2012. Ya para el año 2013 el precio bajo en un -3.2%. Manteniéndose estable para los siguientes años, pero esto no quiere decir que el precio sea el más justo así lo afirma Cáceres (2018); ya que “Con los insumos incrementándose en 40 % al año y la leche decreciendo más del 30 %, estamos conminados a acabar el negocio porque es imposible hacerlo viable”.

Al relacionar el precio de la leche colombiana con otros países como Estados Unidos se evidencia que no es muy grande la diferencia. ¿Porque Estados Unidos que tiene casi los mismos precios que Colombia si es competitivo en el mercado internacional? Esto se debe a que cuentan con altos subsidios del Gobierno lo que les permite acceder a créditos y adquisición de tecnología haciendo que su proceso de recolección de leche sea más rápido y rentable. En cambio, en Colombia tiene algunas falencias en cuanto a este tema como los altos intereses de los créditos y la falta de inversión por parte del estado en infraestructura así lo

afirma Correa (2013); “No somos un país tecnificado porque estos problemas de infraestructura vial inciden directamente en la calidad de la leche y sus costos de producción. Si no solucionamos este agravio, no vamos a ser competitivos en los mercados internacionales”.

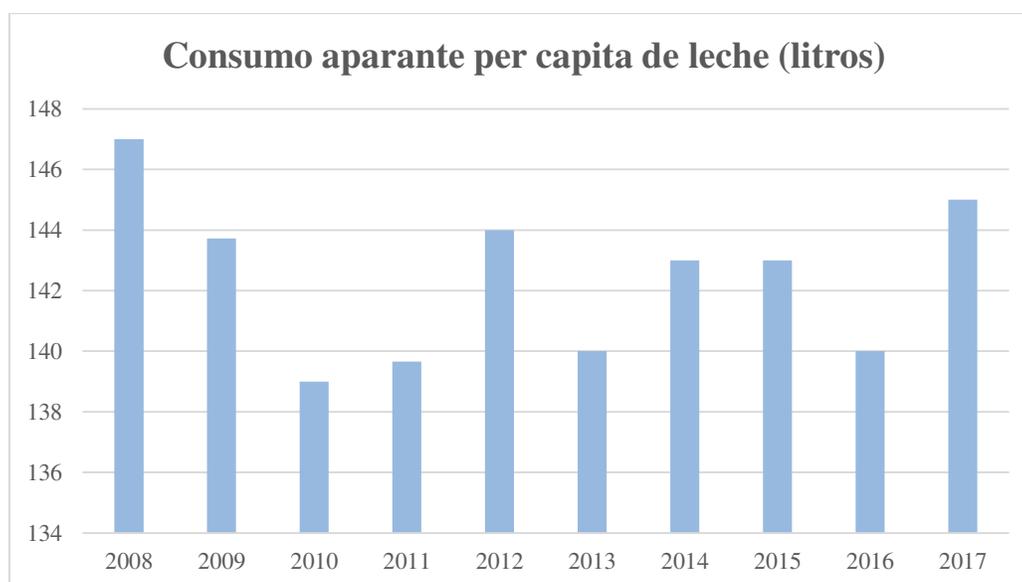


Nota. Grafica construida con datos de Fedagan (2018)

Colombia se encuentra en una posición favorable en cuanto a los precios en el mercado internacional pero los perjudicados son los ganaderos a quienes les sale muy costoso producir leche y venderla a este precio. Como se observa para el 2015 el precio de la leche bajo considerablemente, en Colombia esto se debió a que “las empresas empezaron a bajar el precio a los productores dando como justificación para ellos estar enlechadas” (CONtexto Ganadero , 2015). Pero un experto en el tema Cubillos (2015): afirma que “en Colombia no hubo enlechada, sino que, como lo advirtieron diferentes actores del sector, se trataba de una sobreestockeada de leche importada, con la que lograron ponerles presión a los precios internos” y lograron su objetivo ya que en la actualidad los precios de la leche están bajos. Así las grandes empresas e incluso otros países se aprovecharán para comprar este producto a un precio muy bajo.

6.3. Consumo interno y externo de la leche

En Colombia existe un alto nivel de consumo de leche ocupando el 4 lugar en Latino América. Alcanzando a 140 litros por persona al año, por encima se encuentran “Uruguay (239 litros), Argentina (200) y Brasil (160), quienes lideran en la región”. (Asoleche, 2018). Pero siendo realistas con la capacidad de producción que tiene Colombia y su población debería tener un consumo más alto, Martínez, (2017) ejecutivo de Asoleche afirma que “por esto el mercado interno podría crecer a un mayor ritmo en el caso que se aplicara una política láctea integral”. Esta consiste en promover la formalización ganadera, de tal manera que se asegure la compra de la leche, mayor productividad y asistencia técnica a través de alianzas entre los mismos ganaderos e industriales lácteos, con el fin de ofrecer un buen producto y precio.



Nota. Grafica construida con datos de Fedegan (2018)

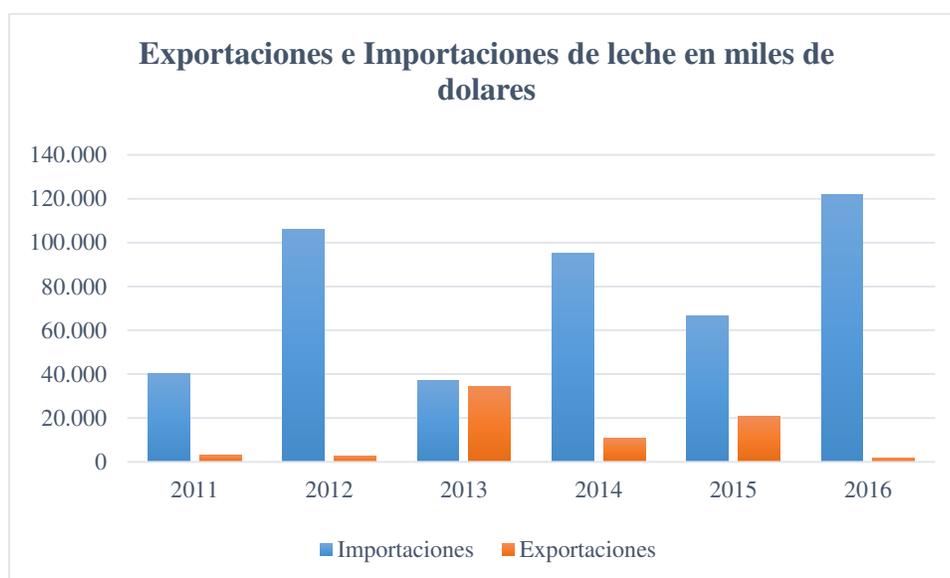
El consumo de leche en comparación con años anteriores ha disminuido como para el 2008 que el consumo era de 147 litro por persona en cambio para el 2011 fue de 139 litros por persona sin duda alguna se encuentra una variación muy grande. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), (2014) esto se debe a “los problemas de contrabando de leche, sobrecostos de producción o importaciones de lacto suero con fines ilegales”. De los cuales Colombia ya ha estado saliendo y en la actualidad como se observa en la gráfica hay un consumo de 145 litros lo cual es algo muy alentador para el sector lechero.

En el ámbito internacional el consumo de leche es más alto en los países desarrollados, pero en la actualidad el consumo en los países en desarrollo esta aumentado, debido al crecimiento

de la población, los ingresos y los diferentes hábitos alimentarios. Lo cual “ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas periurbanas de alto potencial productivo una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción”. (FAO, 2017). Con relación a lo anterior es claro que la demanda mundial de leche cada vez va a ser más grande, no solo por ser un líquido tradicional sino por sus beneficios alimentarios.

7. Capítulo 2. Oportunidades del sector lechero con relación a las importaciones y exportaciones

Colombia hoy día cuenta con 15 Tratados de Libre Comercio que podrían ser aprovechados para sectores como el de la leche. Pero en los últimos años no los ha sabido aprovechar ya que, “solía ser un exportador de lácteos por cada tonelada que importaba exportaba cuatro toneladas, pero desde el 2010 por cada tonelada que exporta entran al país 7 toneladas” (CONtexto ganadero, 2018) Para el año 2015 las exportaciones tuvieron un aumento significativo, esto se debió a la sobreproducción de leche que hubo para este año, por lo cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) junto con el Fondo de Estabilización de Precios (FEP) adoptó una medida con el fin de fomentar las exportaciones. Obteniendo como resultado 7.051 toneladas exportadas, aunque para los siguientes años los resultados no han sido los más alentadores, ya que el precio de leche en el mercado internacional ha bajo constantemente, debido a la gran oferta de este producto. Los ganaderos al no tener quien les compre la leche y la falta de capacidad de almacenamiento en frío se ven en la obligación de derramarla.



Nota. Grafica construida con datos de la UNCTAD (2018)

Como se observa en la gráfica 5 en los últimos años han sido mayores las importaciones que las exportaciones lácteas, según Universidad de los Andes (2017) esta situación se debe a que “los precios pagados a los productores de leche no aumentan hace más de 10 años, mientras que los costos de insumos para la producción aumentan cada año. Además, la inversión en desarrollo y tecnología del gobierno ha sido muy baja, dejando al país rezagado en comparación con competidores externos”. Esto ha generado que el sector lechero se vea fuertemente afectado en los últimos años y que cada vez sea menos competitivo en el mercado internacional, provocando que los ganaderos queden en quiebra.

El sector lechero aún está a tiempo de ser rescatado, estamos en una economía abierta la cual permite incursionar en nuevos mercados, pero para esto se le debe dar un valor agregado al producto e incrementar la productividad y aprovechar los diferentes mercados como los es Rusia al cual Colombia en 2016 se exportaron 0,9 toneladas de mantequilla y sólo hasta marzo de 2017, ya se han exportado 100 toneladas, esta es una clara oportunidad de crecimiento para este sector.

Tabla 3

Exportaciones de leche por país en dólares

País/ Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
República Dominicana	103.000.000						103.000.000
Ecuador	451.000	704.000	699.000	375.000	287.000	36.600	2.552.600
Perú	166.000	50.400	77.900	77.900	80.000	267.000.000	267.452.200
Trinidad y Tobago	103.000						103.000
Curazao	5.440						5.440
Chile		325.000.000	993.000				325.993.000
Nueva Zelanda		488.000					488.000
Guatemala		35.300					35.300
Venezuela			309.000.000	7.990.000	18.700.000	93.200	335.783.200
México			695.000	734.000	734.000		2.163.000
Costa Rica							

					123.000	81.700	204.700
Panamá						234.000	234.000
España			12.000				12.000

Teniendo en cuenta la información de la tabla 3 se observa que unos de los principales importadores de leche en Colombia era Venezuela con un total de 335.783.200 USD. El cual comenzó a importar en el año 2013. “Esto se debió a que el 19 de octubre de 2012 entró en vigencia el Acuerdo de Alcance Parcial suscrito entre Colombia y Venezuela. En donde se acuerda cero aranceles para los productos lácteos” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Lo cual llevo a posicionar a Venezuela como el mayor comprador durante 3 años. Pero para el 2015 tuvo un fuerte desaceleré, debido a la crisis económica por la que atraviesa.

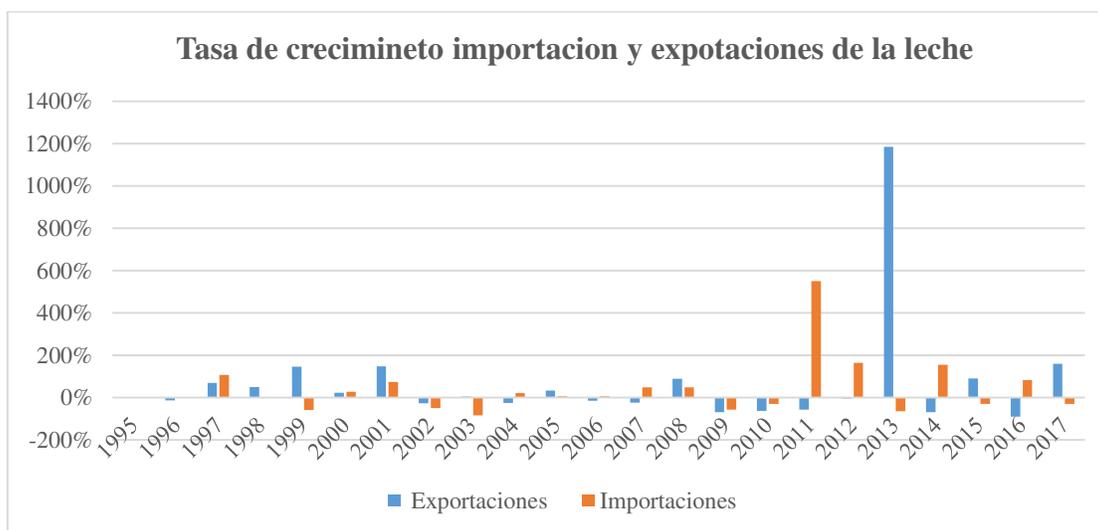
Chile se posiciona como la segunda economía importadora de lácteos provenientes de Colombia. Como se puede ver en la tabla 3 solo ha tenido participación en los años 2012 y 2013. A pesar de que estos dos países cuentan con un TLC. El cual entro en vigencia el 8 de mayo de 2009. Lo que significa que este tratado ya tiene bastante tiempo, pero el sector lácteo no se ha visto beneficiado. A esto se le suma que en los últimos años reapareció la fiebre aftosa de la cual Colombia ya está saliendo y por esta razón La Republica,(2017) “Chile notificó al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) que ocho plantas colombianas podrán continuar exportando leche y productos lácteos por un período de dos años”. Lo que significa que la industria lechera tiene una gran oportunidad para aprovechar este TLC con Chile. Sabiendo que Chile es una economía sólida, de la cual Colombia se puede ver muy beneficiada.

Perú y Ecuador son dos mercados muy importantes para el sector lechero de Colombia, ya que son pertenecientes la Comunidad Andina (CAN) del cual Colombia también hace parte. Este acuerdo fue suscrito el 26 de mayo de 1969 y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 en el cual se estipula que “El comercio intra andino está liberado en su totalidad a partir de 1993 entre Colombia, Bolivia y Ecuador, y a partir de 2006 con Perú” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,, 2012) Es decir que la leche esta desgravada. Conllevando a que la importación de este producto sea más rentable.

7.1. Obstáculos del sector lechero en el mercado internacional

En los últimos años el sector lechero se ha visto muy afectado, a pesar de las condiciones y las capacidades que tiene este, como su calidad de leche que comparada con los principales países productores es muy alta, pero en donde está el verdadero problema es el procesamiento de la leche, ya que Pinto (2017) “Se calcula que solo el 50% de la leche producida es procesada, por lo cual el 50% restante es vendida a precios bajísimos en mercados informales.” Teniendo en cuenta esto, si los productores colombianos tuvieran más asequibilidad a las plantas de procesamiento e implementaran la tecnología adecuada para su transformación, ese 50% de leche podría ser procesado para competir en el mercado internacional.

Otro obstáculo que no permite que Colombia se reconozca en el mercado mundial es la falta de un sistema directo de regulación de precios el cual debe según López (2018) “incorporar elementos que nos permitan converger gradualmente hacia los precios internacionales” para que así los productores puedan competir con los precios de la leche importada y estar preparados para el 2026 y el 2028, que empezaran a llegar los productos lácteos provenientes de Estados Unidos y la unión Europea con aranceles muy bajos hasta cero.



Nota. Gráfica construida con datos de UNCTAD (2018)

En la gráfica 4 se observa que las exportaciones de leche de un año a otro han tenido más variaciones negativas que positivas, dándonos a entender la poca participación de este sector

en el mercado mundial creando un déficit en la balanza comercial del país ya que hay más importaciones que exportaciones, pero esto se debe a que Colombia no ha sabido a provechar los diferentes TLCs, como el que tiene con Estados Unidos con el cual se logró una cuota de acceso preferencial de 9,000 toneladas de productos lácteos de las cuales ha exportado 27.490 toneladas desde el 2011 al 2017 pero no solo a Estados Unidos si no en general. Se ve claramente la oportunidad que se está desaprovechando.

7.2. Generalidades del mercado mundial de la leche

La leche es un alimento muy vital en la canasta familiar de todos los seres humanos y cada vez su consumo se populariza. Debido a que continuamente están sacando productos derivados de la leche ya sean yogures, quesos, mantequilla, leche en polvo, entre otros. Pero el consumo de este producto es mayor en los países desarrollados. Aunque debido al crecimiento de la población y los ingresos este ha ido aumentando en los países en desarrollo. Así lo afirma la FAO (2017); ya que más de 6.000 millones de personas en el mundo consumen leche; la mayoría de ellas son de grandes potencias como China e Europa. Según la FAO (2018)

“El consumo de leche per cápita es:

- elevado (mayor que 150 kilogramos per cápita al año) en América del Norte, Argentina, Armenia, Australia, Costa Rica, Europa, Israel, Kirguistán y Pakistán;
- medio (de 30 a 150 kilogramos per cápita al año) en la India, Japón, Kenia, México, Mongolia, Nueva Zelandia, la República Islámica de Irán, África septentrional y meridional, la mayoría del Oriente Próximo y la mayor parte de América Latina y el Caribe;
- bajo (menor que 30 kilogramos per cápita al año) en Vietnam, Senegal, la mayoría de África central y la mayor parte de Asia oriental y sudoriental”. (p. 1).

Teniendo en cuenta la información anterior se observa que los países con mayor consumo de leche son los que tienen una economía sólida y una gran población, como: Estado Unidos, India y Europa. Aunque cabe resaltar que China está empezando a aumentar la demanda de este producto debido a su crecimiento demográfico y los regímenes alimentarios. Y según la FAO (2018): “En Asia meridional, se prevé que el consumo de leche y productos lácteos aumente en un 125 por ciento para 2030”.

Otro factor que impulsa el consumo mundial de la leche son sus propiedades nutritivas ya que proporciona energía y una gran cantidad de vitaminas como B5 y B12, las cuales son muy esenciales para reducir el hambre y la desnutrición, especialmente para las personas más vulnerables. Por esta razón muchos países la implementan como principal alimento, de tal forma que incentivan su consumo. Por ejemplo, Según la FAO (2016): en Estados Unidos el valor de la leche y sus derivados está por debajo de otros alimentos como la carne, frutas, vegetales entre otros (p. 2).

La leche y los productos lácteos según la FAO (2016): “representan cerca del 14% del comercio agrícola mundial” (p.1). Lo que quiere decir que la leche juega un papel muy importante en el mercado mundial y su consumo siempre tendera a crecer, de tal manera que “se prevé que la producción de leche aumentará 177 millones de toneladas para 2025, con una tasa de crecimiento promedio del 1,8% por año, en los próximos 10 años” (FAO, 2016, p. 1).

Aunque la leche es un producto muy popular entre los consumidores, este tiende a ser inestable, ya que es perecedero y en la mayoría de los países en donde se consume, una pequeña parte es comercializado internacionalmente. A pesar del adelanto tecnológico de refrigeración, este sigue siendo un obstáculo para el sector lechero en el mundo. Adicionalmente este sector puede recibir otros efectos como:

“a) la situación económica general del país.

b) las fluctuaciones de la oferta y la demanda.

c) la variación de los tipos de cambio

d) las medidas políticas. Aumenta esta inestabilidad la extrema concentración del mercado mundial de leche, en cuanto a los compradores y los vendedores; en consecuencia, no se absorben con facilidad las crisis de la oferta o la demanda” (Knips, 2012, p2).

Con esto se concluye que el mercado de la leche puede llegar a ser muy volátil y cambiario. Pero así mismo puede ser una gran oportunidad de negocio que no se puede desaprovechar.

8. Capítulo 3. Analizar por medio de la cadena de valor las actividades que le pueden generar valor agregado a la empresa “El recreo” para tener ventaja competitiva en el mercado internacional

8.1. Hitos más relevantes de la empresa el Recreo

La empresa el Recreo lleva en el mercado alrededor de 47 años. Fue fundada por Luis Enrique Galeano en 1971. Para esta época se permite la venta de leche cruda y sin ningún tipo de pasteurización en expendios de la capital; es entonces cuando adquiere lo necesario para el enfriamiento de la misma y empieza produciendo alrededor de 800 litros diarios.

En el año de 1980 las normas del Ministerio de salud son reformadas, exigiendo la venta al público de leche pasteurizada, en la ciudad de Bogotá. Ante esto, Luis Enrique gestiona un préstamo para invertir en los equipos necesarios para la pasteurización y de esta forma, continuar atendiendo la demanda de leche en el mercado, ahora pasteurizada. Es así, como en 1981 El Recreo S.A. inicia la producción con un volumen aproximado de 1200 litros diarios. Después de cinco meses trabajando con el proceso de pasteurización y con el apoyo de su hija mayor, hacen las primeras pruebas para la producción yogur y kumis.

En los años posteriores, la empresa crece y desarrolla nuevos productos como quesos, arequipe y adicionalmente, una línea de refrescos. La incorporación de la tecnología a larga vida (UHT) es otro de los grandes pasos en el crecimiento del negocio, un hecho que ocurre en el año 2000, época en la cual, sus hijos continúan a cargo de la compañía.

En los últimos diez años, Productos Lácteos El Recreo continúa progresando e incorporando las últimas tecnologías en materia de alimentos, siempre pensando en ofrecer calidad. Hoy, la compañía está implementando BPMS (Buenas Prácticas de Manufactura) en todas sus líneas de procesamiento, trabaja en la certificación HACCP, tiene sello de calidad ICONTEC, para los productos larga vida, procesa seis millones de litros de leche al mes, comercializa más de 30 productos en el mercado nacional y además, participa activamente en los programas de alimentación escolar infantil del Gobierno colombiano.

8.2. Identificación de los aspectos de la cadena de valor en el proceso de producción de la empresa el “Recreo”

2.8.1. Logística de entrada.

Los proveedores de la empresa el “Recreo” son ganaderos de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y los Llanos orientales. En total tienen entre 10 a 30 proveedores por ruta. Para escoger los proveedores primero hace pruebas, como; requisitos de sanidad y que la leche cumpla con los requisitos de calidad. Después de seleccionarlos son entrenados por un departamento de mercadeo agropecuario, para que el ganadero aprenda las buenas prácticas de ordeño, con el fin de entregar leche con los menores recuentos de bacterias y con excelente contenido nutricional. Para lograr este proceso lo hacen por medio con charlas periódicas y con su cartilla de cómo producir mejor calidad de leche (buenas prácticas ganaderas).

La obtención de la materia prima se hace por medio de un tema logístico de vehículos propios de la empresa el Recreo, como; tanques en acero inoxidable los cuales son revisados periódicamente por la secretaria de salud y cuentan con la capacidad entre 10.000 y 25.000 litros. Esto aplica para la recolección primaria en finca. En cuanto a la recolección secundaria, se hace por medio de tracto mulas con capacidad de 34.000 litros, las cuales recolectan la leche cruda en acopios. Localizados en Boyacá y en los Llanos orientales.

El producto es entregado en cantinas de 40 litros o en tanques de enfriamiento que tiene la capacidad desde los 500 litros hasta los 8.000 litros. Esta puede ser entregada caliente o fría. El vehicula dura de 6 a 8 horas haciendo la ruta de recolección. Adicionalmente los conductores están capacitados para realizar pruebas básicas de la calidad de leche, si estas no son cumplidas, la leche no se recolectará.

Los costos de recolección primaria pueden variar según la distancia de las fincas y de los vehículos de recolección. Pueden estar entre \$80 a \$ 180 COP por litro. Para la recolección secundaria los costos están alrededor de los \$100 COP. Es decir que el costo de recolección de un acopio puede sobre pasar los \$200 COP por litro.

En cuanto a los insumos se gastan \$ 500 COP por litro, y estos son comprados a diferentes proveedores e incluso algunos son importados. Del cual \$120 COP por litro es el costo de la traída de estos insumos a la planta.

Para finalizar el proceso de logística de entra; la leche que viene en cada camión cisterna es analizado antes de descargarse en la planta. Se hacen pruebas de calidad micro-biológica,

recuento de células somáticas, prueba de ausencia de antibióticos y prueba de calidad físico química. También se tienen en cuenta los parámetros de grasa, proteína, lactosa, crioscopia, ausencia de preservativos y adulterantes.

El producto debe cumplir con las características exigidas por la compañía y las normalizaciones vigentes. Acorde con las características del producto se distribuye para las diferentes líneas de producción y se hace el pago a los ganaderos de la leche. Este pago se hace por medio de lo estipulado en la resolución 017 del 2012;

Tabla 4

Valor de la calidad composicional de la leche

Calidad composición	Región 1	Región 2
Proteína	\$22,4	\$20,28
grasa	\$7,49	\$6,75
Sólidos totales	\$7,95	\$7,54

Nota. Tabla construida con datos de resolución 017 del 2012 (2017).

En la tabla 4 se observa los ítems que son tenidos en cuenta para pagar el litro de la leche a los ganaderos. Estos varían según la región. La región 1 hace referencia a; Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Valle del Cauca, Cauca y Nariño y la región 2; Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Choco, La Guajira, Magdalena, Norte de Santander, Santander, Sucre, Caquetá, Tolima, Huila, Meta, Orinoquia y Amazonia.

Según el Gerente de producción de la empresa lácteos el Recreo

“esta tabla no apremia la calidad como tal, ya que solo tiene unos datos y parámetros, pero si un ganadero se somete a este pago, llegando a trabajar calidad no vería un incentivo monetario, porque la inversión que tienen que hacer es muy grande la cual no les generaría ninguna rentabilidad” (Gabriel Moya, 2017).

2.8.2. Operaciones

Con base a la transformación del producto. Este depende del uso que se le vaya a dar a la leche, ya que la empresa el Recreo maneja una amplia gama de productos como; diferentes tipos de leche, quesos, yogures y postres. Para el caso de la leche como tal es recibida en plataforma, pasa por un re- enfriamiento y estandarización de materia, proceso que es llevado

a cabo por una centrífuga separadora de grasa, la cual extrae parte de la materia grasa para preparar las leches semidescremadas, deslactosadas y descremadas.

Después de ser enfriada y estandarizada, la leche pasa el proceso de pasteurización. Se calienta a 83 grados centígrados y se mantiene por 15 segundos y luego rápidamente se baja a 4 grados centígrados. Con este proceso eliminamos las bacterias patógenas que causan enfermedades y dañan el producto. Estos procesos se controlan con termogramas donde se registran las temperaturas. El proceso de homogenización se realiza con el fin de disminuir el tamaño de los glóbulos grasos dando a los productos terminados mejor textura, sabor y calidad.

Para la elaboración de los demás productos el procedimiento es más sencillo como los yogures; la leche después de pasteurizada pasa al proceso de fermentación. Allí se le adicionan cultivos lácticos benéficos. También se le pueden adicionar frutas. Y para el caso del queso La leche es pasteurizada y sometida a proceso de cuajado, desuerado y prensado.

En el procedimiento de transformación se implementa un alto nivel de tecnificación. Porque la empresa lleva acabo procesos de UHT en los cuales la leche pasa a la línea de Ultra Temperatura (UAT) que implica un calentamiento rápido del producto hasta un rango de 135° a 150°C, durante un periodo corto de tiempo (entre 2 y 4 segundos), seguido de un enfriamiento rápido a temperatura ambiente. El objetivo de este proceso es obtener un producto estéril que tenga una vida mucho más larga a temperatura ambiente. Además, el mercado les demanda empaque en treta pak, siendo el empaque más avanzado que hay Colombia. Por tal razón que la empresa cuanta con la maquinaria para la realización de este empaque. La maquinaria que ellos usan en los diferentes procedimientos que llevan a cabo son importados de Europa.



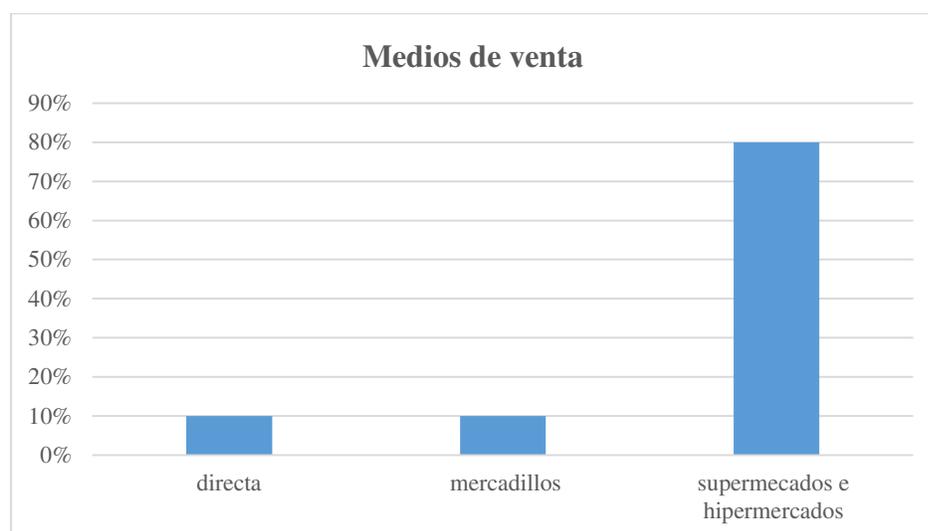
Nota. Ilustración construida datos del Recreo (2018).

Aunque la empresa el Recreo tiene un alto nivel de tecnificación a la hora de la transformación del producto, esta no les genera la competitividad suficiente para ser rentables en el mercado internacional, ya que esta solo es avanzada en Colombia. En cuanto a los países con mayor producción como la Unión Europea, implementan un nivel de tecnología muy alto. El cual se demorara años en llegar a Colombia, así como a la empresa el Recreo le llevara tiempo para poder ser competitiva en el mercado nacional e internacional.

2.8.3. Logística de salida

Cuando el producto se encuentra terminado sale a unas bodegas dentro de la misma empresa y el área de logística de distribución se encarga de coordinar la salida de este. El cual se hace por medio de tracto mulas o furgones, dependiendo a donde vayan a ser enviados. Ya que se encuentran posicionados a nivel nacional.

La empresa el Recreo no maneja intermediarios. En cuanto a la marca propia, ellos prefieren hacer las entregas ellos mismo. En cuantas a las cadenas de grandes superficies la empresa les entrega el producto en sus respectivas bodegas y luego estas ya hacen la distribución.



Nota. Grafica construida con datos de Gabriel Moya (2018).

En cuanto a los medios de venta, se observa que la empresa tiene poca participación en ventas directas (puerta a puerta). Igualmente, que, en mercadillos, es decir; en pequeñas tiendas. Pero tiene una participación del 80% en venta a supermercados. Siendo sus mayores compradores los supermercados Ara, D1, Justo y Bueno y Éxito. Teniendo en cuenta que en este momento estos supermercados son muy reconocidos en el país y han tenido un impacto positivo en los consumidores.

La empresa el Recreo distribuye sus productos a nivel Nacional. Con un 60% en la capital del país (Bogotá) y el 40% en el resto del país. Teniendo en cuenta que ellos solo cuentan con una planta de producción en Zipaquirá y 2 centros de acopio uno ubicado en Boyacá y el otro en los Llanos Orientales.

Por último la empresa el Recreo tiene ciertas barreras para la exportación de sus productos las cuales son; la fiebre aftosa ya que los países importadores de leche y sus derivados exigen que sean libres de aftosa y sin vacuna, pero ellos son libres de esta enfermedad pero con vacuna, lo cual los limita. Otro factor que les impide ser exportadores es que en el mercado internacional tiene una gran demanda por la leche en polvo y ellos no son fuertes en este derivado de la leche, porque su elaboración no es rentable y para que fuera rentable tendrían que sacar este producto con un 30% sobre el precio del mercado internacional, lo cual no los haría competitivos.

2.8.4. Marketing y ventas

El Recreo no tiene mucha participación en este eslabón de la cadena de valor, ya que ellos son grandes maquiladores. Manejando marcas como: Latti (D1) y La Cuesta (Ara). En algunos casos como en los supermercados Ara o Éxito exhiben los productos con la marca propia del Recreo. Porque para ellos es más rentable ser maquiladores. La empresa el Recreo no puede poner 1 litro de leche a \$1.750 COP como lo hacen el D1, Ara y Justo y Bueno, para que les generen ganancias tendrían que ponerla entre \$2.000 a \$2.200. Lo cual es algo irónico ya que es la misma leche. Por esto los consumidores prefieren comprarla en estos grandes supermercados.

Debido a que la empresa el Recreo no tiene tanta fuerza en su marca propia. Manejan muy poca publicidad una de ellas es la voz a voz y radio. Aunque también utilizan medios de E-commerce como: página web, pero no manejan redes sociales.

2.8.5. Servicios

En cuanto servicio al cliente la empresa el Recreo lo hace por vía telefónica en su gran mayoría, también en puntos de venta, directamente y por internet.

El Recreo para garantizar un buen servicio al cliente de tal manera que este perciba la máxima satisfacción de sus necesidades y expectativas del producto, con el fin de que el cliente vuelva a comprar. Hace Entrega del producto en condiciones satisfactorias de operación durante toda su vida útil. Proporciona las vías más sencillas que permitan al cliente la devolución de los productos defectuosos y garantía sobre los mismos, constituyen los principales atractivos que el cliente apreciara en este aspecto. Adicionalmente da facilidades en el servicio de entrega a domicilios.

9. Conclusiones

Durante el análisis de la cadena de valor de la leche, se encuentra que los ganaderos no manejan buenas prácticas de ordeño. Causando que la leche no tenga las óptimas condiciones para ser aprovechada en su totalidad. Generando que los productos lácteos no tengan las características adecuadas para ser competitivos en el mercado internacional.

La producción de leche en Colombia en los últimos años ha tenido un crecimiento negativo. Debido a que el pago por este líquido blanco a los ganaderos es muy bajo. De tal manera que el ordeño ya no es rentable. Provocando un aumento en la venta informal de la leche, la cual no cumple con ninguna norma zoonosanitaria. Y a esto se le suma la falta de interés por parte del gobierno hacia este sector. El cual se ha visto muy afectado por el cambio climático y la fiebre aftosa, convirtiéndolo en un mercado poco llamativo.

El sector lechero de Colombia cuenta con muchas oportunidades en el mercado internacional, debido a los diferentes Tratados de Libre Comercio que tiene en la actualidad. Pero no los ha sabido aprovechar para la exportación de este producto y sus derivados. Teniendo en cuenta que la leche es un producto que no puede faltar en la canasta familiar y que su consumo cada vez será más grande.

Se encuentra un déficit en la balanza comercial de la leche y sus derivados. Lo cual indica que Colombia en los últimos años ha hecho más importaciones que exportaciones de este producto. Esto se debe a que es más rentable comprar la leche en el mercado internacional que en el local. Ya que los insumos que son requeridos para llevar a cabo este proceso son muy costosos. Provocando que los ganaderos se vean seriamente afectados, hasta tal punto que deciden abandonar esta actividad económica.

Debido a esto es importante que Colombia implemente subsidios para incentivar la exportación de este producto. Y consecuente a esto hacer que los préstamos sean más asequibles, para que los ganaderos puedan implementar nuevas tecnologías para la extracción de la leche. Siendo que esto será algo beneficioso para la economía del país.

Mediante el estudio de la cadena de valor de la empresa el Recreo se evidencia que el proceso de transformación del producto que ellos llevan a cabo es muy riguroso. De tal manera que puedan aprovechar todos los beneficios que les genera la leche. Hasta tal punto

que están generando leche de buena calidad para ser competitivos. Esto lo están llevando a cabo por medio de sus proveedores. Cambiándoles la mentalidad a que es mejor calidad que cantidad. Lo cual lo hace por medio de las buenas prácticas de ordeño.

10. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la información recolectada. Colombia no cuenta con suficientes oportunidades en el mercado internación en cuanto al sector lechero. Pero este sector se puede fortalecer, identificando los productos derivados de la leche que más oportunidades tienen en el exterior. Por los cual se dan las siguientes recomendaciones.

- Implementación de subsidios y capacitaciones hacia los ganaderos por parte del estado.
- Fijación de un precio estable para la leche. Con el cual todos se vean beneficiados.
- Fomentar las exportaciones del sector lechero. Por medio de los TLC que tiene Colombia. Y adicionalmente buscar mercados con altos potenciales de consumo.
- Concientizar a los colombianos para que consuman la leche nacional.
- La empresa el Recreo aproveche los convenios que tiene con los supermercados Ara, D1, Justos y Bueno y Éxito, para que por medio de ellos se dé a conocer por su propia marca.
- El estado junto a los ganaderos y las empresas procesadoras de este producto, empiecen a implementar estrategias para la extracción de leche de buena calidad.

11. Referencias bibliográficas

- Asoleche. (1 de Junio de 2018). Así está Colombia en consumo de leche. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/cada-colombiano-se-toma-140-litros-de-leche-al-ano-ML8793349>
- Cáceres, R. (19 de Febrero de 2018). Con la nueva Resolución quién produce, cuestiona ganadero de Nemocón. *Contexto Ganadero* . Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/regiones/con-la-nueva-resolucion-quien-produce-cuestiona-ganadero-de-nemocon>
- CONtexto Ganadero . (30 de Diciembre de 2015). Precio de la leche en 2015, uno de los problemas más críticos del sector. *Contexto Ganadero* . Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/sistemas-silvopastoriles/precio-de-la-leche-en-2015-uno-de-los-problemas-mas-criticos-del-sector>
- CONtexto Ganadero. (12 de Octubre de 2013). Colombia, cuarto mayor productor de leche en Latinoamérica. *CONtexto Ganadero*. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/internacional/colombia-cuarto-mayor-productor-de-leche-en-latinoamerica>
- CONtexto Ganadero. (7 de Marzo de 2016). Así se ha comportado el precio de la leche en Colombia desde 2008. *Contexto Ganadero*. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/asi-se-ha-comportado-el-precio-de-la-leche-en-colombia-desde-2008>
- CONtexto ganadero. (23 de Octubre de 2017). Estos son los secretos de los países más productores de leche. *CONtexto ganadero*. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/agricultura/estos-son-los-secretos-de-los-paises-mas-productores-de-leche>
- CONtexto ganadero. (12 de Febrero de 2018). Colombia importaría 59 mil toneladas de lácteos en 2018 vía TLC. Bogotá, Colombia .Recupero de

<https://www.contextoganadero.com/economia/colombia-importaria-59-mil-toneladas-de-lacteos-en-2018-tlc>

Cubillos, O. (30 de Diciembre de 2015). Precio de la leche en 2015, uno de los problemas más críticos del sector. *Contexto Ganadero*. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/sistemas-silvopastoriles/precio-de-la-leche-en-2015-uno-de-los-problemas-mas-criticos-del-sector>

DANE. (2017). *ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA*. Bogotá: COMUNICACION INFORMATIVA DANE. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

FAO. (2018). *Leche y productos lácteos*. Recuperado de <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>

Fedegan. (2017). *Balance y Perspectivas*. Bogota: Federación Colombiana de Ganaderos . Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Balance_Perspectivas_2016_2017.pdf

Fedegan. (s.f.). *produccion Colombia* . Bogota. Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodo de la investigacion* . Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Jairo Correa Cardona. (12 de Noviembre de 2013). Sector lechero en Colombia aún no está tecnificado. *Agencia de Noticias UN* . Recuperado de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/sector-lechero-en-colombia-aun-no-esta-tecnificado.html>

La Republica. (1 de Septiembre de 2017). Ocho plantas colombianas podrán exportar lácteos y leche a Chile por dos años. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/ocho-plantas-colombianas-podran-exportar-lacteos-y-leche-a-chile-por-dos-anos-2543009>

Lafaurie, J. F. (29 de Noviembre de 2011). Sector lechero: con el TLC gana la industria y pierden los pequeños. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4995928>

- López, J. F. (31 de Mayo de 2018). Los desafíos del sector lácteo colombiano. *Portafolio* .
Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/los-desafios-del-sector-lacteo-colombiano-analisis-517662>
- Martínez, J. A. (28 de Mayo de 2017). La industria lechera soportó el impacto del fenómeno de El Niño. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/consumo-de-leche-en-colombia-segun-aseleche/243351>
- Mejía, R. (4 de Marzo de 2016). *Noticias RCN*. Recuperado de <https://noticias.canalrcn.com/nacional-economia/incrementan-el-precio-leche-los-productores>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación. (30 de Mayo de 2014). Consumo de leche en Colombia está por debajo del promedio: FAO. *El Colombiano*. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/historico/consumo_de_leche_en_colombia_esta_por_debajo_d_el_promedio_fao-NXEC_296865
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la agricultura. (2017). *Leche y productos lácteos*. Recuperado de <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>
- Porter, M. (1986). *Competitive Advantage*.
- Procolombia. (15 de Febrero de 2016). *Procolombia*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/los-chinos-aumentan-importaciones-de-leche-quesos-yogures-y-sus-derivados>
- Revista Dinero. (2015). ¿Cómo está el sector lechero?: un llamado a mejorar. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145>
- Universidad de los Andes. (22 de Septiembre de 2017). *AGRONEGOCIOS*. Recuperado de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>
- Pinto, A. (22 de Septiembre de 2017). *AGRONEGOCIOS E INDUSTRIA DE ALIMENTOS*.
Recuperado de Universidad de los Andes:
<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>

Knips, V. (2012). *Los países en desarrollo y el sector lechero mundial*. Vivir del ganado. recuperado de https://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/02/execsumm_wp30.pdf