

LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL COMO HERRAMIENTA DE  
INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA LÁCTEOS EL PORTILLO LTDA

CARDONA CASTAÑEDA VALERY PAOLA  
GUTIERREZ CAMACHO JESICA TATIANA  
JIMENÉZ DIAZ WENDY CAROLINA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C

2017

PROYECTO DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL COMO HERRAMIENTA DE  
INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA LÁCTEOS EL PORTILLO LTDA

CARDONA CASTAÑEDA VALERY PAOLA  
GUTIERREZ CAMACHO JESICA TATIANA  
JIMENÉZ DIAZ WENDY CAROLINA

Asesor del trabajo

NUNCIRA CERVANTES WILSON

Trabajo de grado para optar al título como  
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C

2017

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Agradecimientos**

Primeramente, nuestro agradecimiento se dirige a Dios y a nuestras familias, así como también a la Universitaria Agustiniana y los docentes por aceptarnos dentro de su familia estudiantil y brindarnos sus conocimientos y apoyo, por último, al docente Wilson Nuncira Cervantes por acompañarnos dentro del proceso.

## Resumen

La presente investigación comprende como sujeto de estudio a la empresa Lácteos el Portillo Ltda.®, una pequeña empresa dedicada a la producción de derivados lácteos; con la intención de incrementar su participación en el mercado por consiguiente sus márgenes de utilidad y extenderse hacia mercados internacionales, sin embargo debido a la industria en la que desempeña su actividad y el mercado saturado al que se expone diariamente, este objetivo no ha sido llevado a cabo, de allí que el propósito de la presente investigación consistió en la indagación y énfasis de aquellos aspectos dentro de la Estrategia del Océano Azul que resultará en un medio para la conquista del mercado internacional; para ello fue necesario el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, finalmente se delimitaron los aspectos relevantes y las pautas para la utilización de la Estrategia del Océano Azul.

La investigación se justifica por cuanto posee implicaciones prácticas y se sustenta en los planteamientos de la Estrategia del Océano Azul de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, la cadena de valor de Michael Porter y la matriz DOFA. Metodológicamente el trabajo investigativo se aborda desde la perspectiva del tipo de estudio documental, con la aplicación de análisis cuantitativo de la empresa y del sector; la técnica de observación empleada fue deductiva, con la cual se realiza una comparación entre el líder de sector y la empresa en cuestión; el procesamiento de datos permitió determinar la dirección que debe de seguir la empresa para hacer propia la Estrategia del Océano Azul, llevando así a concluir que la empresa no tiene un segmento de mercado definido, no toma en cuenta a las personas que pueden influir en la adquisición de sus productos adicional a ello la empresa debe de tener presente las tendencias del mercado, canales de distribución y fidelización de involucrados acompañados siempre de la continua innovación.

## **Abstract**

Lácteos el Portillo Ltda., A small company dedicated to the production of dairy products; with the intention of increasing its participation in the market consequently its margins of profit and extending to international markets, nevertheless due to the industry in which it carries out its activity and the saturated market to which it is exposed daily, this objective has not been taken the purpose of the present investigation consisted in the investigation and emphasis of those aspects within the Blue Ocean Strategy that will result in the conquest of the international market; it was necessary to develop a diagnosis of the current situation of the company, finally defined the relevant aspects and guidelines for the use of the Blue Ocean Strategy.

The research is justified because it has practical implications and is based on the approaches of the Blue Ocean Strategy of W. Chan Kim and Renee Mauborgne, the value chain of Michael Porter and the DOFA matrix. Methodologically the research work is approached from the perspective of the type of documentary study, with the application of quantitative analysis of the company and the sector; the observation technique used was deductive, with which a comparison is made between the sector leader and the company in question; the data processing allowed to determine the direction that the company must follow the Blue Ocean Strategy, leading to that the company does not have a defined market segment, does not take into account the people that can influence the acquisition of its products in addition to this, the company must keep in mind the market trends, distribution channels and loyalty of involved always accompanied by continuous innovation.

## Contenido

Introducción .....	9
Problema de investigación .....	11
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos .....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Justificación .....	13
Metodología del proyecto .....	14
Marco de referencia .....	15
Marco teórico .....	15
Diagnóstico de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® .....	17
Contextualización de la empresa .....	17
Misión de la empresa. ....	17
Visión de la empresa. ....	18
Ubicación e instalaciones.....	18
Actividades primarias .....	20
Logística interna.....	20
Operaciones.....	20
Logística externa. ....	20
Marketing.....	21
Servicios.....	21
Actividades de apoyo .....	21
Infraestructura de la empresa. ....	21
Gestión de los recursos humanos.....	21
Desarrollo de tecnología. ....	22
Herramienta DOFA aplicada a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® .....	23
Cuadro estratégico .....	25
Curva de valor.....	28
Esquema de las 4 acciones .....	29

Esquema de las 6 vías .....	29
Primera vía. Explorar industrias alternativas .....	29
Segunda vía. Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.....	30
Tercera vía. Explorar la cadena de compradores .....	31
Cuarta vía. Explorar las ofertas complementarias de los productos y servicios .....	32
Quinta vía. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.....	32
Sexta vía. Explorar la dimensión del tiempo .....	33
Ciclo de compra .....	33
Esquema de las cuatro acciones.....	35
Mapa de utilidad .....	36
Resortes o Palancas de utilidad.....	37
Barreras para la aplicación de la estrategia.....	40
La estrategia del Océano Azul y conquista de nuevos mercados .....	43
Conclusión .....	44
Recomendaciones .....	46
Lista de tablas .....	49
Lista de figuras.....	50
Lista de anexos.....	51
Anexos .....	52



## Introducción

Actualmente la viralidad de la globalización representa pocas oportunidades para las empresas que no alcanzan el nivel de líderes del mercado, un mercado saturado ahora es más frecuente que unos años atrás, así mismo las oportunidades de ingreso al mercado internacional con éxito son cada día más escasas, es por eso que nace la Estrategia del océano azul creada por (Mauborgne & Kim, 2005) , la cual busca la necesidad de hacer a un lado la competencia destructiva, ya que esto es lo más importante si se quiere ser un líder único en el mercado, y todo esto se logra a través de la innovación.

La estrategia plantea varias herramientas, que sirven como guía a las pequeñas y grandes empresas en el proceso para dejar de pertenecer a un océano rojo y convertirse finalmente a un océano azul, dando a entender por los autores que el océano rojo son todas las industrias o empresas que existen actualmente y que su mayor objetivo es vencer a la competencia, a diferencia de los océanos azules que se caracterizan por la creación del mercado en áreas nunca explotadas en la actualidad.

Dentro de este contexto, en el presente proyecto se determinarán los aspectos más relevantes de esta estrategia, tomando así las herramientas necesarias para que una empresa pueda llegar a el objetivo final que es la creación de un océano azul y así la expansión a mercados internacionales, en este caso se aplicará a la empresa Lácteos El Portillo, ya que esta empresa se encuentra en una industria saturada, debido a la alta oferta de productos lácteos que existe actualmente, y que a su vez al ser una pequeña empresa no implementa las estrategias o herramientas adecuadas para innovar en este mercado.

Para ello el documento consta de 2 capítulos. En el primer capítulo se realizó una contextualización de la empresa a tratar, dando a conocer así la actividad económica, misión, visión y ubicación. Procediendo luego al desarrollo de un diagnostico interno de la compañía, mirando en qué situación actual se encuentra la empresa con herramientas como la cadena de valor de Michael Porter y la Matriz DOFA, debido a que esto es importante para la debida implantación de las herramientas del Océano Azul.

En el segundo capítulo del documento se dedicó a pautar e implantar los aspectos relevantes de Estrategia del Océano Azul en la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® con el fin de direccionar a la compañía hacia el enfoque más adecuado para alcanzar el éxito y conquistar nuevos

mercados, para eso se utilizó herramientas como el cuadro estratégico que permitió analizar los competidores significativos, en la cual se tomó como referencia la empresa colombiana Colanta ®, así mismo se utilizó herramientas como el esquema de las 4 acciones en la cual se definió la variables reducir, eliminar, crear e incrementar. Además de otras herramientas como el esquema de las 6 vías, el ciclo de compra y el mapa de utilidad.

Finalmente se aportaron ciertos criterios generales en cuanto a la conquista de nuevos mercados de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® dando la postura de que la Estrategia del Océano Azul es el medio más adecuado y compatible para el proceso de internacionalización de esta y todas las empresas.

## **Problema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

Las oportunidades de internacionalización para las pequeñas empresas colombianas son reducidas, por ende, arriesgarse en el mercado internacional actual aplicando las estrategias habituales puede generar un resultado negativo o escaso de beneficios. La estrategia del océano azul puede ofrecer a las pequeñas empresas, deseosas de implantarse en el mercado internacional un camino donde la innovación y la eficiencia aporte a su posicionamiento y genere mayores resultados sin que la competencia se encuentre como protagonista o enemigo.

Que la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® opte por enfrentarse a la dura competencia que el mercado internacional ofrece, puede generar que no logre alcanzar sus objetivos, obteniendo el mínimo de beneficio o incluso no llegar a tenerlo tal como lo plantean los autores del libro de la estrategia del océano azul (...) Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta de ahí el color rojo de los océanos (Mauborgne & Kim, 2005)

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo (Mauborgne & Kim, 2005). Por esta razón estudiar la estrategia del océano azul para la Empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® podría dar inicio a su proceso de internacionalización reduciendo los riesgos, obteniendo los resultados esperados y alcanzando todos los objetivos.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo aplicar la estrategia del Océano Azul dentro de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® para así lograr que la empresa inicie su proceso de internacionalización?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Indagar y establecer en qué radica la efectividad de la Estrategia del Océano Azul, enfatizando en aquellos aspectos que resulten relevantes para la compañía Lácteos El Portillo Ltda.®, de manera que el análisis de la Estrategia del Océano Azul sea de utilidad como medio de conquista de mercados internacionales.

### **Objetivos específicos**

Desarrollar un diagnóstico de la compañía Lácteos El Portillo Ltda. ® aplicando la cadena de valor de Michael Porter y la matriz DOFA, definiendo así la situación actual de la empresa.

Delimitar los aspectos relevantes de la Estrategia del Océano Azul, para la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®, Estimando las pautas para la utilización de la misma como herramienta de creación y expansión hacia mercados internacionales.

## **Justificación**

El motivo principal para la consecución de esta investigación va orientado al deseo de encontrar una alternativa eficaz para que una empresa que se encuentra inmersa en un mercado saturado pueda tener éxito sin necesidad de cambiar por completo la actividad comercial hasta el momento desempeñada; igualmente el enfoque central de esta investigación se concentra en indagar cómo podría aprovecharse lo planteado por la teoría del Océano Azul para que empresas pequeñas o medianas puedan darse a conocer en un mercado extranjero y sin que esta odisea resulte desastrosa sino que por el contrario pueda generar provecho y rendimientos a mediano y largo plazo.

La intención primordial es analizar y comprender las concepciones teóricas, puestas en práctica y demás documentación que permita realizar una clarificación del por qué la Estrategia del Océano Azul ha venido siendo sustancialmente exitosa para quienes la han logrado implementar, lo anterior nos permitirá definir qué enfoques se pueden adaptar a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® de tal manera que genere un crecimiento rentable y sostenido tanto en su instauración local como en su proceso de internacionalización.

### **Metodología del proyecto**

Para el desarrollo de la investigación principalmente se contempla un análisis documental, basado en el libro Estrategia del océano azul de Renée Mauborgne, W. Chan Kim, además otras fuentes de información que complementan esta investigación. Teniendo en cuenta los objetivos planteados se realizará el respectivo estudio interno de la empresa Lácteos El Portillo Ltda.®, asimismo se hará un análisis comparativo con una empresa líder del sector que permite identificar las posibilidades de la empresa Lácteos El Portillo Ltda.® en el mercado nacional e internacional, por otro lado se desarrollaran las diferentes herramientas de la Estrategia del océano azul con la debida recopilación de datos, información dada por los altos cargos de la compañía Lácteos El Portillo Ltda.® y encuestas realizadas a los consumidores.

## **Marco de referencia**

El marco de referencia para la elaboración del proyecto comprende antecedentes investigativos, marco conceptual y marco teórico los cuales fueron contemplados previamente en el anteproyecto, sin embargo, para el desarrollo del proyecto se toma a consideración el marco teórico.

### **Marco teórico**

El marco teórico para el desarrollo de esta investigación es “La Estrategia del Océano Azul” libro publicado por (Mauborgne & Kim, 2005), el cual se enfoca en el descubrimiento de nuevos espacios de mercado descritos como océanos azules, con el fin de alcanzar el mercado reduciendo riesgos y formando éxito.

La estrategia del océano azul nace a partir de la evidencia de pocas oportunidades dentro de industrias saturadas, definidas como océanos rojos, donde la oferta del mercado es amplia, la demanda se mantiene intacta y la estrategia de crecimiento es centrar su atención en la competencia, bien sea por imitarla o por superarla. Situación contraria a los océanos azules que se caracterizan por la aplicación de una política estratégica distinta, centrada en lo que los autores llamaron “innovación de valor”. Este término no se refiere explícitamente al cambio en el precio de los productos o servicios que se ofrecen a los consumidores, se trata de lograr generar valor para los consumidores y para la empresa misma sin que la única solución sea afectar el precio. Adicionalmente el enfoque de la estrategia es dejar de lado la competencia, debido a que se genera un espacio nuevo en el mercado donde la competencia es prácticamente nula.

La empresa debe de tener claro que al diseñar una estrategia es importante detallar su rendimiento actual para así describir sus posibles falencias frente a la industria perteneciente, para esto se actúa a través del llamado cuadro estratégico que debe generarse periódicamente, obteniendo la curva de valor, especificando la orientación y el éxito de su estrategia.

La empresa puede aclarar su posición frente a la industria a través del esquema de las 6 vías donde debe detallar y analizar aspectos externos que afectan su éxito, estas seis vías se resumen en productos alternativos, grupos dentro de la industria, consumidores influyentes, lo que sucede

antes-durante y después del uso del producto o servicio, atractivo emocional y las tendencias del mercado. Realizando el análisis de las 6 vías se procede a la construcción del esquema de las 4 acciones donde la empresa debe decidir qué aspectos puede eliminar, reducir, incrementar y crear. Lo anterior se complementa realizando el ciclo de compra donde la compañía describe las etapas de compra desde la perspectiva del consumidor, esta herramienta puede detallar falencias y fortalezas de la compañía, donde posiblemente pueden existir espacios en el mercado.

Para la efectividad del desarrollo de la estrategia la compañía debe tener en cuenta las barreras que se puedan presentar dentro de la industria para así poder actuar previamente, la estrategia del Océano Azul requiere dedicación y trabajo en grupo, teniendo en cuenta cualquier involucrado interno o externo que pueda verse afectado por esta. La aplicación de la estrategia le permite a empresas encerradas en océanos rojos salir de este reduciendo riesgos y generando el máximo éxito.

Por otro lado, para complementar el marco teórico de la presente investigación y para el desarrollo del primer objetivo fue necesario hacer uso de la herramienta Cadena de valor desarrollada por Michael Porter en su libro La Ventaja Competitiva (Porter, 1985), donde se identifican las actividades que realiza la empresa para llevar a cabo su actividad económica, las cuales son clasificadas en actividades primarias, se les llaman así debido a tienen contacto directo con la elaboración del producto, por otro lado se encuentran las actividades de apoyo que si bien no poseen un papel tan protagónico en la elaboración del producto, pero si tienen un papel indispensable que permite la debida ejecución de las actividades primarias.

Con la cadena de valor se genera una debida identificación de las falencias que se presentan dentro de la empresa y permite detallar cuáles son las fortalezas dentro de las actividades que desarrolla; lo anterior posibilita la creación de un análisis completo con el que se generará una mejora en aquellas actividades que no se llevan a cabo de manera efectiva.

Por otro lado la matriz DOFA se utiliza en el desarrollo y complementación del diagnóstico correspondiente al primer capítulo, en la cual se tiene una mayor cercanía con las fortalezas y debilidades de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® Así como de las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que actualmente compete y que requieren ser ampliadas y minimizadas correspondientemente, propósito que hace parte de las metas de la estrategia del océano azul.



## **Diagnóstico de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®**

Para enfocar a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® en la estrategia del océano azul, se desarrolla el debido análisis de la compañía a través de la herramienta de diagnóstico cadena de valor de Michael Porter (Porter, 1985) con el fin de determinar el estado actual de la compañía. Igualmente se aplicará la matriz DOFA que permite sintetizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pueden apoyar e impulsar el enfoque de la estrategia.

Para el desarrollo de este capítulo se realizará previamente la contextualización de la empresa Lácteos El Portillo Ltda.®, logrando de esta manera una mejor comprensión conforme al diagnóstico antes mencionado, por esta razón se indicará la visión, misión, razón social y ubicación de la empresa y así posteriormente desarrollar el diagnóstico mediante la herramienta estratégica de Michael Porter y la matriz DOFA.

### **Contextualización de la empresa**

Lácteos El Portillo Ltda. ® Es una empresa productora y comercializadora de lácteos, fundada hace 20 años en el mercado de la capital colombiana, reconocida en el sur de la ciudad y en el norte con un pequeño porcentaje, se identifica la empresa por sus productos de calidad (Kumis y yogurt espeso), por su eficiente servicio y personal comprometido con la empresa.

Razón Social: Lácteos El Portillo Ltda. ®

Nit: 900.364.558-4

CIIU: 1040- Elaboración de productos lácteos

### **Misión de la empresa.**

Investigar y desarrollar conocimientos tanto internos como externos en la fabricación de alimentos, seleccionando un lugar adecuado, estableciendo los mejores proveedores de cada insumo, usando buena tecnología, contratando y capacitando personas eficientes que brinden calidad a nuestros productos y que sirvan con responsabilidad a la empresa y su entorno.

(Lacteos El Portillo, 2017)

**Visión de la empresa.**

Ser una empresa de Lácteos reconocida a nivel nacional por sus productos de calidad, de un precio asequible, siendo una compañía comprometida con el medio ambiente y generando responsabilidad social empresarial. (Lacteos El Portillo, 2017)

**Ubicación e instalaciones.**

La empresa está ubicada en la ciudad de Bogotá, en el sector de Bosa Jiménez de Quesada, en la dirección Tv 80 b # 65 f – 83 sur.

Para iniciar el análisis de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® se procede a la elaboración de la cadena de valor de Michael Porter a la compañía con los datos que fueron entregados, con el fin de encaminar el análisis para proceder al segundo capítulo.

		<h2 style="margin: 0;">CADENA DE VALOR DE LACTEOS EL PORTILLO</h2>	
<p><b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</b> única planta de producción en el sur de Bogotá</p>			
<p><b>GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS:</b> capacitación del personal invirtiendo en la formación de este para aumentar la productividad, buen clima laboral en el dpto de ventas, Rotación alta de personal de planta por trabajo bajo presión</p>			
<p><b>DESARROLLO DE TECNOLOGIA:</b> adquisición de programa contable (Helisa), por otro lado, se implementan chips de rastreos en los vehículos de reparto para mejorar tiempos y distancias</p>			
<p><b>COMPRAS:</b>Materia prima e insumos, maquinaria, servicios profesionales (contador, ingeniero de alimentos)</p>			
<p><b>logística interna:</b> Almacenamiento de materia prima e insumos, recepción de datos de clientes, cargue y descargue de mercancía, control de inventarios</p>	<p><b>operaciones:</b> producción de lácteos, lavado y desinfección, embalaje y de prueba de calidad de los productos</p>	<p><b>logística externa:</b> procesamiento de pedidos y entrega de mercancía, cambios</p>	<p><b>Marketing</b> publicidad únicamente en redes sociales, promociones y degustaciones</p>
<p><b>servicios:</b> servicio de cambios a los clientes por productos vencidos</p>			

Figura 1 Cadena de valor de Lácteos El Portillo Ltda. ®

Nota: Autoría propia 2017 con datos proporcionados por Lácteos El Portillo Ltda. ®

## **Actividades primarias**

### **Logística interna.**

Dentro de la logística interna no se observa ningún sistema que genere una síntesis de datos elementales entre los requerimientos, quejas, dudas y demás datos de proveedores y de clientes; en lo que respecta a la recepción y tratamiento de materia prima es un proceso de corta duración debido a la naturaleza de los productos por ende se verifica que esta actividad no cuenta con procedimientos que permitan disminuir la frecuencia con que es necesario el abastecimiento de materia prima.

### **Operaciones.**

Para la empresa Lácteos El Portillo Ltda.® la producción de lácteos y todo lo que ello acarrea, no sólo hace parte de las actividades principales de la compañía sino parte fundamental de la razón de ser de la empresa, por ende debe de implementar todo tipo de mecanismos y herramientas que permitan mejorar la línea de producción en lo que ha calidad, tiempos y costos se refiere; sin embargo se observa que este proceso sigue siendo muy elemental sin ninguna diferenciación significativa que permita aumentar el margen entre el costo y valor de los productos.

### **Logística externa.**

Por su parte la logística externa se presenta como un proceso importante, de ahí la adquisición de chips de rastreo en los vehículos que son usados para la distribución de los productos se garantiza un nivel de seguridad no sólo para la mercancía sino para quien opera el vehículo, además permite aumentar el control del transporte y distribución, pero resulta necesario indagar si para la empresa es conveniente realizar el transporte de los productos ellos mismos o si es más conveniente por la naturaleza del producto y los costos que esto acarrea tercerizar este proceso.

**Marketing.**

La promoción y comercialización de los productos de la empresa está focalizada, por consiguiente, se podría concluir que la actividad de marketing se ha conducido de manera adecuada a la segmentación que se realizó previamente

**Servicios.**

El servicio posventa es básico y se refiere al cambio de productos que han expirado antes de ser adquiridos por el consumidor final, si bien este tipo de situación se debe a la naturaleza del producto sería recomendable que este servicio comenzará a disminuir su frecuencia y esto debido al uso de técnicas y componentes que permitan adicionar tiempo en la vida de los productos para así incrementar el lapso en el que se puede dar la compra y el consumo.

**Actividades de apoyo****Infraestructura de la empresa.**

La infraestructura que actualmente maneja la empresa se encuentra únicamente capacitada para mantener la producción necesaria para la demanda reducida que poseen lo que resulta ser un problema al darse una expansión no sólo hacia mercados internacionales incluso en el mercado local.

**Gestión de los recursos humanos.**

La actividad de la empresa se podría ver afectada por el número extenso de capacitación para empleados que se debe a la alta rotación del personal además esta actividad requiere de un tiempo y capital que se podrían implementar en otras áreas de la empresa si el personal fuera más estable y sólo fueran necesarias capacitaciones para actualizar en los procesos.

**Desarrollo de tecnología.**

En el entorno financiero y contable de la empresa se observa una mayor organización de la información mediante el uso de programas especializados sin embargo resulta cuestionable si los datos anteriores a la llegada del programa se hallan ya dentro del mismo. Por otro lado dentro de la maquinaria existente para la realización de los distintos productos no se visualiza un avance significativo que permita una disminución de costos y tiempo.

**Compras.**

El manejo de materia prima es un proceso constante fundamentada por la naturaleza de estos, sin embargo, esto resulta en problemas para la producción de la empresa dado que al ser dependiente de este proceso no tiene mecanismos que prevean situaciones fortuitas del entorno y que pueden resultar demasiado costosas.

Los profesionales con los que cuenta la empresa están acordes con la actividad que realiza la empresa además poseen conocimiento en áreas estratégicas dentro de la empresa lo que permite tener un enfoque claro en lo que requiere la empresa y entre lo que desarrolla dándole coherencia a toda la funcionalidad.

## Herramienta DOFA aplicada a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®

La herramienta DOFA presentada en la **tabla 1**, se aplica a la empresa con el fin de determinar qué aspectos actualmente tiene a favor y en contra de su crecimiento, teniendo en cuenta el análisis de la cadena de valor presentado anteriormente.

Tabla 1

*Matriz DOFA Lácteos El Portillo Ltda.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de plantas de producción y medios de transporte reduciendo costos fijos.</li> <li>2. Procesamiento de mercancía expirada con campesinos logrando no perder utilidades.</li> <li>3. Uso de plataformas digitales</li> <li>4. Catalogo de productos de costo medio y alta calidad</li> <li>5. Intento por mantener el total control de entrega de pedidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de redes sociales como medio de publicidad</li> <li>2. Mercado colombiano con agrado y frecuente consumo por lácteos</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos sistemas que apoyen la reducción de costos</li> <li>2. Sistema de publicidad ubicado en pocos medios de transmisión</li> <li>3. Falta de sistemas que apoyen la compra continua de materias primas</li> <li>4. Falta de personal comprometido con la compañía</li> <li>5. Rotación de empleados constante provocando amplios costos de capacitación.</li> <li>6. Productos con determinado ciclo de vida</li> <li>7. Baja participación en el mercado</li> <li>8. Tecnología obsoleta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focalización en una corta gama de productos</li> <li>2. Falta de comunicación con clientes por falta de centro de servicio al cliente</li> <li>3. Líderes de la industria que pueden impedir el crecimiento de la compañía</li> <li>4. Falta de posicionamiento de marca</li> <li>5. Aumento de productos sustitutos</li> </ol>

Nota: Autoría propia 2017 con base a cadena de valor de Lácteos El Portillo Ltda. ®

Al realizar la matriz DOFA de la empresa es claro que las oportunidades escasean en su industria debido a que se encuentra en un mercado saturado con índices muy amplios de publicidad, calidad y catálogos de productos. También se evidencian un sin número de debilidades donde la competencia puede tenerlas como fortalezas. Para la Estrategia del Océano Azul esta empresa sería el vivo ejemplo de una empresa enfrascada en un océano rojo, aunque la empresa ha podido crecer poco a poco es claro que si no encuentra un espacio vacío del mercado no va a poder a sobrepasar a la competencia de la industria. La compañía ha hecho lo posible por reducir los costos tal vez a esto se deba su crecimiento, porque ha podido destinar sus recursos a disminuir los costos fijos, Lácteos El Portillo Ltda. ® aún está catalogada como una pequeña-mediana empresa y si no cambia su estrategia es posible que no llegue a superar a sus rivales y por tanto no ser reconocida en el mercado nacional e internacional.



## **Aspectos relevantes de la Estrategia del Océano Azul para la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®, como herramienta de creación y expansión hacia mercados internacionales**

Partiendo del diagnóstico y análisis que se realizó en el primer capítulo a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®, a través de herramientas como la cadena de valor, donde se determinó su estructura, así como sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procederá a desarrollar las herramientas planteadas en la Estrategia del Océano Azul con el fin de aclarar el enfoque que la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® deberá continuar para alcanzar su éxito y conquista de nuevos mercados; se adaptaran los aspectos considerados relevantes o indispensables para la aplicación de la estrategia dentro de la compañía y sucesivamente la utilización de esta como inicio de su conquista de nuevos mercados con una minimización de riesgos y con altas probabilidades de éxito.

La estrategia plantea diversas, útiles y necesarias herramientas y conceptos que terminan agrupando y construyendo toda la estrategia, que Lácteos El Portillo Ltda.® opte por aplicar la estrategia del océano azul antes de ingresar a un mercado internacional requerirá no solo del estudio detallado de los planteamientos, sino de un cambio de óptica y pensamiento de directivos y todo el capital humano que pueda verse involucrado; en este capítulo se toma a consideración los pasos o herramientas que se describen como necesarias para el correcto desarrollo de la estrategia, que si bien plantea aspectos generales aplicables a toda empresa sin importar la industria en la cual se desenvuelva, con el fin que la empresa logre enfocar su nueva estrategia y con esta logre conquistar mercados internacionales.

### **Cuadro estratégico**

Dentro de las herramientas planteadas por la Estrategia del Océano Azul se encuentra el cuadro estratégico, en esta ocasión se aplica a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® para determinar hacia que se encamina su política estratégica teniendo en cuenta la competencia. Para la Estrategia del Océano Azul el cuadro estratégico es vital para el inicio y desarrollo de esta, es importante que la empresa vaya actualizando su cuadro estratégico según vaya encaminando o aplicando su nueva política estratégica.

Es esencial que la empresa al elaborar su cuadro estratégico tome como referencia competidores significativos dentro de su industria, además de las variables que son relevantes para la industria o líderes de esta y no las que resultan de beneficio para la empresa. Dentro del mercado colombiano Colanta ® es la empresa líder en la industria de lácteos, seguido por Alpina y Alquería, en este caso se tomará a consideración la empresa Colanta ® teniendo en cuenta que es una empresa colombiana que inició dentro del mercado antioqueño y poco a poco ha ampliado su mercado logrando alcanzar el liderazgo dentro de la industria. El cuadro estratégico se desarrolla considerando las especificaciones de la estrategia teniendo en cuenta, en el caso de Lácteos El Portillo Ltda. ® que la información fue suministrada a través de una entrevista con personal directivo de la empresa, por el lado de Colanta ® la información fue rescatada teniendo en cuenta su portal web y una investigación realizada por estudiantes de la Universidad de la Salle donde se resaltan los factores de éxito de la empresa Colanta ®. (Florián, Sarmiento, & Milque, 2016)

En la figura 2 se presenta el cuadro estratégico con la empresa Colanta ® y Lácteos El Portillo Ltda. ® tomando en consideración las variables que representan competitividad para la industria, valoradas en una calificación de 1 a 10 teniendo en cuenta el grado de importancia (inversión e importancia dentro de su política estratégica) que cada empresa aplique a cada una de las variables.

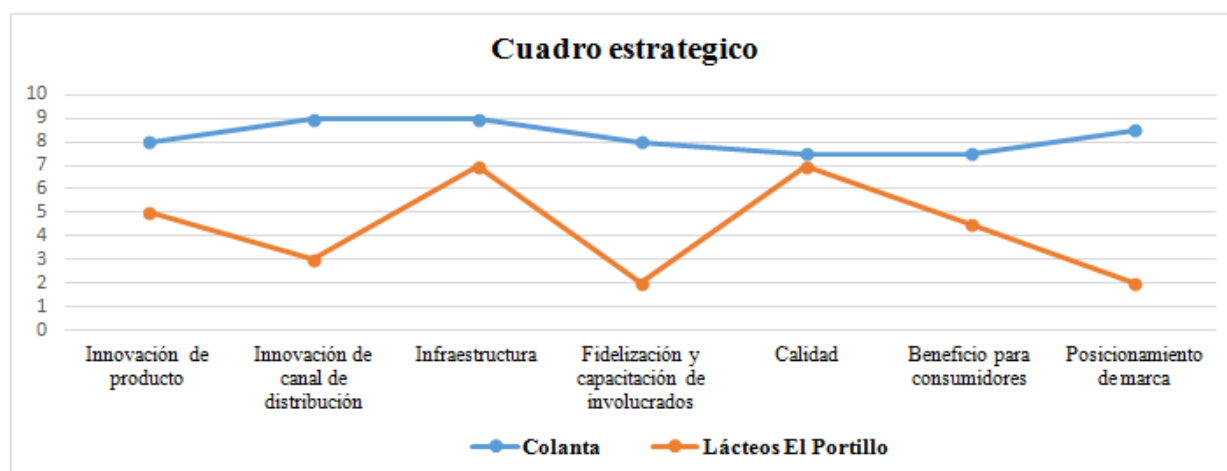


Figura 2 Cuadro estratégico Lácteos El Portillo Ltda. ® - Colanta ®

Nota: Autoría propia 2017

Las variables tomadas a consideración para realizar las curvas de valor del cuadro estratégico fueron: innovación de producto, innovación de canal de distribución, infraestructura, fidelización y capacitación de involucrados, calidad, beneficio para consumidores y posicionamiento de marca. Los resultados son claros según el planteamiento de la Estrategia del Océano Azul la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® carece de una buena política estratégica que apoye su crecimiento lo cual puede ocasionar que la empresa no alcance el éxito en el mercado nacional y mucho menos incursione en el mercado internacional.

Dentro de la innovación de producto la empresa Colanta ® mantiene un amplio catálogo de productos que traduce la investigación activa que sostiene la empresa manteniendo la innovación, en el caso de Lácteos El Portillo Ltda. ® la innovación de producto es baja, aunque actualmente se encuentra en el lanzamiento de un nuevo producto, tal producto ya se encuentra en el mercado, lo que dirige a que en la empresa no mantiene esta variable como significativa.

En el caso de la innovación de canal de distribución las empresas líderes de la industria de lácteos en Colombia han aportado diferentes y novedosas maneras de adquirir su producto, en el caso de Colanta ® la empresa mantiene venta directa para el alcance de supermercado pequeños hasta las tiendas comúnmente denominadas “tiendas de barrio”, adicionalmente Colanta ® cuenta con relaciones con los supermercados líderes de cobertura nacional además de tiendas de venta directa de su producto llamadas “Mercolanta” distribuidas en diferentes ciudades y municipios. Lácteos El Portillo Ltda. ® por ahora mantiene cortos sus canales de distribución lo que provoca el reducido alcance en el mercado, la empresa maneja actualmente solo venta directa alcanzando solo supermercados pequeños, tiendas y panaderías de sectores en específico.

Por el lado de la infraestructura Lácteos El Portillo Ltda. ® ha inclinado sus esfuerzos y utilidades por adquirir infraestructura desde su planta de producción, maquinaria y vehículos para la distribución de sus productos. Colanta ® cuenta con aproximadamente 23 plantas de producción en todo el país, esta variable es de suma importancia para Colanta ®, en el cuadro estratégico se evidencia que la infraestructura es una de las variables donde la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® impone la importancia que la industria requiere, es importante aclarar que la inversión de Colanta ® es mucho más amplia debido a su alcance de mercado y a su nivel de producción.

Para el caso de la fidelización y capacitación de involucrados Lácteos El Portillo Ltda. ® mantiene la capacitación, pero no como crecimiento de la empresa si no al momento de ingresar

el personal que como se describió en la cadena de valor mantiene una rotación de personal constante que le impide fidelizar a los mismos, tampoco cuenta con beneficios que apoyen tal fidelización más allá de los establecidos por ley. Colanta ® por su lado apoya a sus empleados brindándoles estabilidad e incentivos que fortalecen la eficiencia de sus responsabilidades logrando fidelizar a sus empleados. Adicionalmente los empleados de la empresa Colanta ® verifican que la empresa promueve el buen ambiente laboral y los escucha ante cualquier inquietud lo cual es de suma importancia según la Estrategia del Océano Azul al momento de mantener la equidad dentro de la compañía para el éxito de la estrategia.

Las empresas Lácteos El Portillo Ltda. ® y Colanta ® procuran brindar productos de buena calidad, para las dos empresas esta variable es importante dentro de sus compañías sin embargo la empresa Colanta ® mezcla la calidad con las necesidades de los consumidores teniendo en cuenta la siguiente variable a consideración; el beneficio de los consumidores es importante resaltar que aunque esta variable es decisiva dentro de la industria también es mencionada en la Estrategia del Océano Azul como valor al consumidor, Colanta ® mantiene muy alta esta variable mientras que Lácteos El Portillo Ltda. ® no la toma mucho dentro de sus consideraciones, Lácteos El Portillo Ltda. ® demuestra que ofrece productos de calidad pero sin tener en cuenta las peticiones o las necesidades de los consumidores.

Las empresas líderes en el mercado como Colanta ® cuentan con el capital y el instrumental para lograr el posicionamiento de marca, esta variable se encuentra debido a que como el mercado se encuentra tan saturado el posicionamiento de marca es un diferencial dentro de la industria, la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® al ser una mediana- pequeña empresa no cuenta aún con las “habilidades” para enfrentarse a posicionar su marca, la empresa por ahora solo maneja una publicidad vía redes sociales poco exitosa.

### **Curva de valor**

La curva de valor presentada en el cuadro estratégico de Lácteos El Portillo Ltda.® arroja lo que para la Estrategia del Océano Azul es el vivo ejemplo de una compañía faltante de una estrategia, coherente debido a que no tiene concreta su política estratégica. La empresa también presenta una contradicción dentro de su curva de valor debido a que está dejando de lado variables que se apoyan por destinarse a la superación de una en específico.

La política estratégica de la empresa por el momento carece de foco y divergencia:

Foco: La curva de valor presentada demuestra cómo la empresa no tiene un enfoque claro que la apoye a alcanzar sus objetivos, lo que está logrando es una estructura de costos alta, como se ha mencionado anteriormente.

Divergencia: La empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® refleja que no cuenta con divergencia. Que la empresa no cuente con divergencia estuvo claro desde el inicio, es evidente que la empresa es imitativa y no se destaca dentro de su industria, aunque también es comprensible debido a que la empresa está jugando en un océano rojo con grandes competidores que hacen que el alcance de su mercado sea reducido.

### **Esquema de las 4 acciones**

Anteriormente el cuadro estratégico arrojó las curvas de valor de Lácteos El Portillo Ltda. ® y la empresa Colanta ® donde se definió la carencia de elementos claves dentro de la estrategia actual de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® frente a su competencia, por esta razón la empresa debe continuar con el siguiente paso realizando el esquema de las 4 acciones que plantea la Estrategia del Océano Azul definiendo qué variables debe eliminar, incrementar, crear y/o reducir; estas se deben definir después de planteada la curva de valor pero como medio de ayuda la estrategia también plantea el esquema de las 6 vías para dejar en claro la organización de las variables dentro del esquema de las 4 acciones.

### **Esquema de las 6 vías**

#### **Primera vía: Explorar industrias alternativas.**

Para la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® los productos alternativos se encuentran dentro y fuera de su industria, debido a que cuenta con un catálogo de productos limitado. Para analizar la primera vía primero es importante definir qué necesidades están cubriendo los consumidores al adquirir productos de Lácteos El Portillo Ltda. ®, por esto se considera que los consumidores adquieren los productos para satisfacer necesidades de: bebida, postre, fuente de vitaminas y probióticos, parte del desayuno y snack (onces o media mañana) para niños y adultos. Para el cumplimiento de estas necesidades hay variedad de productos que cumplen la misma función,

dentro de la misma industria, el sector lácteo cumple con todas las necesidades anteriormente mencionadas y con más variedad, fuera de la industria de los lácteos se puede enfrentar a las siguientes que aplican como productos alternativos:

**Sector de frutas y vegetales:** Este sector cubre ciertas necesidades y cuenta con productos alternativos que pueden atraer a los compradores por ofrecer productos que sacian las mismas necesidades sin adicionales que no sean naturales, son fuertes competidores debido a que son mayormente aprobados por las influencias médicas y por adultos, aunque no sean preferidos. Adicionalmente se puede decir que muchas frutas cuentan con los beneficios digestivos por lo que en ocasiones es consumido el yogurt.

**Productos veganos:** Actualmente el mercado se encuentra con nuevas necesidades y las tendencias han cambiado, la tendencia con el consumo de productos veganos ha ido embargando el mundo, la soya, el arroz y el coco son alguno de los productos que después de una transformación le regalan a las personas de preferencia vegana un producto que sacia las mismas necesidades que Lácteos El Portillo Ltda. ®.

**Industria de cereales:** Dentro de esta industria se puede encontrar variedad de presentaciones de productos sólidos cumpliendo con algunas de las necesidades presentadas por Lácteos El Portillo Ltda. ®.

**Suplementos:** El mercado ha ido evolucionando y ahora se han presentado productos que se suponen que contienen ciertas vitaminas concentradas, lo que traduce a no tener que consumir cierta variedad de productos para que ingresen y beneficien al cuerpo.

**Sector de bebidas gaseosas:** Aunque sólo cubre algunas de las necesidades que sacia Lácteos El Portillo Ltda. ®, se puede decir que esta industria genera productos que aunque no aportan lo que los productos derivados de los lácteos regalan son aún muy preferidos dentro del mercado.

### **Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.**

Dentro de la industria a la que pertenece Lácteos El Portillo Ltda. ® se consideraron dos grupos estratégicos: El primer grupo estratégico encontrado dentro de la industria hace parte de la tendencia orgánica, light, sin azúcar y sin conservantes como ejemplo se encuentra la marca Taeq de la empresa Grupo Éxito aunque tiene un amplio portafolio de productos, la mayoría de ellos son similares a los ofrecidos por la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®.

El segundo grupo estratégico presentado son los nuevos negocios de helados de yogurt, los dos grupos estratégicos están catalogados por desempeño, por ejemplo, la marca Taeq de la empresa Grupo Éxito ofrece productos con el agregado de enfocarse en brindar productos de buena calidad y buenos para la salud, las heladerías de yogurt por su lado ofrecen una experiencia adicional a la compra de sus productos.

Los consumidores actualmente optan por grupos estratégicos debido a que las tendencias del mercado han estado cambiando, adicionalmente algunos grupos estratégicos no solo brindan un producto si no que permiten girar la compra hacia una experiencia.

### **Tercera vía: Explorar la cadena de compradores.**

Dentro de la cadena de compradores perteneciente a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® se tiene claro que dentro de los beneficiarios de los productos existe una inclinación por los niños y jóvenes debido a que los productos que ofrece la empresa generalmente son adquiridos por padres de familia para sus hijos, sin embargo la empresa no tiene una segmentación que se incline a los niños por lo tanto se tiene que contemplar que los beneficiarios de los productos pueden ser niños, jóvenes y adultos. Es importante definir quienes son consumidores influyentes dentro de los que consideraron:

**Influencias médicas tradicionales:** La empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® maneja dentro de su catálogo de productos bebidas lácteas saborizadas “yogurt” “kumis”, gelatinas y postre de ariquite, en el caso de las bebidas lácteas las influencias médicas han impulsado y aprobado su consumo debido a que apoya la digestión, en el caso de las gelatinas y el ariquite son productos no aprobados y poco estimulados al consumo debido a su contenido de azúcar.

**Padres de familia:** El catálogo de productos con el que cuenta la empresa usualmente es adquirido por adultos para sus snacks o el de sus hijos, por ese motivo ellos afectan directamente la decisión de compra teniendo el poder de adquirir o no según su potestad.

**Médicos funcionales e influencias veganas:** Actualmente bajo la explotación animal de las empresas se promueve el veganismo, además de que la medicina funcional desaprueba totalmente el consumo de lácteos de vaca, incentivando a eliminar productos derivados de los animales.

Niños: Generalmente son influencias indirectas debido a que no son ellos los que cuentan con los recursos para adquirir los productos.

Es importante que la empresa se enfoque en cumplir los beneficios de un grupo de consumidores en específico, teniendo en cuenta los comentarios de las influencias externas.

La empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® no tiene un segmento de mercado claro, sus productos se encuentran dirigidos a cualquier tipo de consumidor que pueda adquirirlos y que guste de ellos, por esto es la empresa debe primero enfocarse en un grupo de compradores específico.

#### **Cuarta vía: Explorar las ofertas complementarias de los productos y servicios.**

Al analizar la oferta de productos que actualmente tiene Lácteos El Portillo Ltda. ® se puede evidenciar que no manejan productos o servicios complementarios que los ayude a fidelizar a sus compradores o a generar nuevos, pero dentro de la industria perteneciente las empresas líderes si utilizan complementarios para sus productos, Lácteos El Portillo Ltda. ® debe definir un complementario a sus productos innovador y que genere un incentivo de compra para los consumidores.

#### **Quinta vía: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.**

Dentro de la industria de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® se encuentran líderes que no solo cuentan con gran capacidad sino que mantienen dentro de sus pilares provocar un atractivo funcional y emocional a sus consumidores, claro está que la orientación de los líderes de la industria es claramente funcional aunque aplican la orientación emocional en ocasiones; por ejemplo la empresa Alpina orienta su empresa al atractivo emocional con la creación de la “cabaña Alpina” brindando más allá de sus productos una experiencia y sentimientos agradables de recuerdo. La empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® mantiene la orientación de manera funcional sin ninguna inclinación emocional, la empresa debe encontrar la manera de fusionar su atractivo funcional logrando alcanzar un atractivo emocional fuera de lo común sin imitar a la competencia.



### **Sexta vía: Explorar la dimensión del tiempo.**

Los productos de Lácteos El Portillo Ltda. ® no son afectados directamente por la tecnología aunque está dentro de sus procesos es necesaria, los productos lácteos son débiles a cambios sociales por el momento, no se considera que el sector sea susceptible a cambios tecnológicos ni económicos aunque es claro que los tres factores influyen en el crecimiento de la industria; los aspectos sociales afectan directamente la industria debido a que el auge de los beneficios de consumir derivados de lácteos ha ido pasando con el tiempo no significa que por eso la demanda se reduzca, actualmente los productos pro medioambiente, orgánicos, llenos de vitaminas y sin azúcar están cobrando valor, los productos de Lácteos El Portillo Ltda. ® se encuentran sensibles a los cambios culturales del mercado. La industria ha demostrado que es flexible a los cambios del mercado agrupando sus necesidades y generando nuevas posibilidades que logren satisfacer a los consumidores y crear valor para los mismos.

Dentro de las herramientas planteadas por la estrategia se encuentra el ciclo de compra, esta herramienta también termina siendo necesaria o de apoyo para definir el esquema de las cuatro acciones, por esta razón antes de aplicar el esquema se presenta el ciclo de compra de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®.

### **Ciclo de compra**

Para la realización del ciclo de compra de Lácteos El Portillo Ltda. ® la Estrategia del Océano Azul menciona que se requiere de un análisis desde el punto de vista del consumidor con el fin de detallar las falencias dentro del ciclo de compra que protagoniza el comprador, en la tabla2 se postula el ciclo de compra de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® aplicando las preguntas sugeridas para cada etapa desde el punto de vista del consumidor.

Tabla 2

## Ciclo de compra

CICLO DE COMPRA		
<b>1. COMPRA</b>	¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?	Aproximadamente 5 a 10 minutos los compradores habituales, los no clientes pueden tardar alrededor de 20 minutos teniendo en cuenta su ubicación
	¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	El atractivo el acceso es medio por que su alcance de mercado es corto y sus distribuidores se centran en establecimientos de barrios.
	¿Es seguro el entorno donde se realiza la transacción?	En algunas ocasiones ya que esto depende el sector
	¿Se puede hacer la compra rápidamente?	No, el mercado adquirido se queda corto a nivel nacional
<b>2. ENTREGA</b>	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	2 a 5 minutos
	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	No, es responsabilidad directa de la empresa con los distribuidores
<b>3. USO</b>	¿Es difícil de desempaquetar o instalar el producto?	No, cada producto maneja un empaque muy básico y fácil
	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	No, ya que son productos de alimentos
	¿Es fácil guardar el producto cuando no se esta utilizando?	Algunos productos requieren refrigeración para su conservación
<b>4. COMPLEMENTOS</b>	¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones?	No, únicamente ofrecen un producto básico
	¿Se necesitan otros productos o servicios para que este producto	No, cada producto maneja un uso individual
	De ser así, ¿son costosos?	No aplica
	¿Cuánto tiempo ocupan?	No aplica
	¿Cuántas molestias ocasionan?	No aplica
<b>5. MANTENIMIENTO</b>	¿Es fácil de obtenerlos?	No aplica
	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	Únicamente se necesita refrigeración cuando no se consume
	¿Es fácil de actualizar y mantener?	No aplica
	¿Es costoso el mantenimiento?	No
<b>6. ELIMINACIÓN</b>	¿Se generan desechos con el uso del producto?	Si, ya que todos los productos tienen envases
	¿Es fácil de desechar?	Si, pero al ser plástico no se degradan rápidamente
	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el	Si, pues hay normas ambientales que exigen un adecuado reciclaje
	¿Cuánto cuesta desechar el producto?	No tiene ningún valor

Nota: Elaboración propia 2017 en base a los datos proporcionados por encuesta al consumidor

Muchas etapas del ciclo de compra de la empresa dependen directamente del canal de distribución, se tiene claro que un canal estratégico aporta al éxito de los productos, por lo tanto, la empresa debe girar su mirada hacia ellos y determinar si están aportando o no a la imagen de sus productos. La etapa de compra se ve muy afectada debido a la falta alcance del mercado, está también viene conectada a los distribuidores de la empresa debido que son ellos los provocan cierta imagen a los productos, los productos de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® no cuentan con complementos por lo tanto la etapa de complementos no aplica, la etapa de eliminación puede afectar el producto debido a la tendencia ecológica que actualmente se viene viralizando, los empaques de los productos son de plástico el cual se ha ido promulgando su no utilización por su demora en su descomposición, sin embargo Lácteos El Portillo Ltda. ®

actualmente se encuentra implementando pitillos biodegradables que acompañan las bebidas lácteas.

### Esquema de las cuatro acciones

Teniendo en cuenta que ya fueron aplicadas a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® las herramientas; ciclo de vida del producto y el esquema de las 6 vías, se puede generar ahora el desarrollo del esquema de las 4 acciones detallando los resultados anteriores, en la **tabla3** se desarrolla el esquema de Lácteos El Portillo Ltda. ®.

Tabla 3

*Esquema de las 4 acciones*

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
Línea de productos poco rentables	Acciones pro-medioambiente Innovación Fidelización de empleados Atención al cliente
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Rotación de empleados Gasto en adquisición de infraestructura y vehículos Cambios de productos por calidad y fecha de vencimiento	Canales estratégicos de distribución Atractivos emocionales Nuevas herramientas de mercadeo Definición de un segmento de mercado Funcionalidad específica

Nota: Autoría propia 2017 a partir del análisis del esquema de las 6 vías y ciclo de compra de Lácteos El Portillo Ltda. ®.

Luego de culminar los anteriores análisis se puede concluir que para lograr satisfacer de manera efectiva el ciclo de compra que hasta el momento se ha mantenido corto y sin ningún atractivo, sumado a ello se puede visualizar que la línea de productos además de no ser lucrativa, no genera en el consumidor un plus que origine variedad de razones para la selección y consumo; por ende es necesario que la empresa asuma que requiere aumentar su capacidad de distribución, claro está que es necesario antes proceder a una modificación en la cartera de productos que presenta al público.

Por otro lado es necesario que la empresa reduzca la rotación de empleados que como se ha evidenciado en los análisis arrojados por las herramientas anteriores sólo consumen capital tiempo de la empresa sumado a la baja en la eficiencia de la productividad, los recursos que son destinados para la capacitación y captación de nuevo capital humano pueden ser utilizados en el desarrollo de políticas medioambientales concepto que aún no es bien definido dentro de la actividad que desempeña la empresa y que si podrían desembocar en beneficios no sólo dentro de los costos que maneja actualmente la empresa sino que también se puede hacer candidato a reconocimientos tributarios por parte del estado como incentivo por el cambio a una producción más verde.

La adquisición de vehículos para la distribución de los productos son decisiones costosas y además riesgosas que sólo envuelven desembolso de cantidades significativas de dinero y con la que se asume la responsabilidad de lo que pueda suceder no sólo con el vehículo sino de quien lo conduce y de los productos que contenga el vehículo, sumado a lo anterior se puede observar que este medio no suficiente para solventar una distribución amplia y que permita al consumidor la sencilla adquisición, situación que debe reducir considerar si no resulta más beneficioso delegar esta actividad a un tercero con el que pueda compartir la responsabilidad y le permita disminuir los costos.

Segmento con el que cuenta en la actualidad Lácteos El Portillo Ltda. ® es un segmento reducido pero no tan tanto como para ser considerado una célula, esto se puede sujetar del hecho que la distribución y los consumidores objetivo se encuentran segmentados de manera sectorizada por ende si el consumidor se mueve dentro de los sectores de la ciudad no puede garantizar que encontrará los productos motivo por el cual la empresa debe de actualizar su segmentación con lo cual fomenta un aumento en los ingresos.

### **Mapa de utilidad**

Según la estrategia del Océano Azul el mapa de la utilidad para el Comprador, ayuda a poner a los directivos a pensar desde una perspectiva de la demanda ya que ellos a menudo se enfocan en entregar más de una misma etapa de la experiencia del comprador; y con el mapa de utilidad se logra describir todas las palancas que las compañías pueden mover para brindar una utilidad excepcional a los compradores, así como las diversas experiencias que los compradores pueden

tener con un producto o servicio. La actitud ayuda a los directivos a identificar la variedad completa de espacios de utilidad que un producto o servicio puede llenar potencialmente, Tiene dos dimensiones: El Ciclo de Experiencia del Comprador (CEC) y las palancas de utilidad.

### **Resortes o palancas de utilidad.**

Son elementos comunes presentes en las distintas etapas de la experiencia del comprador y sobre los que se puede generar valor excepcional para los compradores. La simplicidad, la comodidad, la diversión y respeto con el medio ambiente son aspectos obvios y que deben estar intrínsecos durante todo el proceso. En cuanto al resorte de utilidad de riesgo, concretamente se refiere a la idea de que un producto contribuya a reducir riesgos financieros, físicos o transmita credibilidad a los clientes. Por último, el resorte más utilizado es el de la productividad según el cual un producto será valorado positivamente si ayuda al cliente a hacer las cosas mejor o más rápidamente. (Mauborgne & Kim, 2005)

A continuación, en las Tabla 4 y 5, se analizará el mapa de utilidad de las empresas Lácteos El Portillo Ltda. ® y Colanta ®. Al igual que las herramientas anteriores ya aplicadas es necesario hacer referencia de la competencia líder en el mercado que en este caso es la empresa colombiana Colanta ®, el mapa de utilidad ayudará a conocer hacia qué etapa se enfoca más cada empresa y a su vez que los directivos de Lácteos El Portillo Ltda. ® logren localizar una nueva oferta en los espacios del mapa de utilidad del comprador y eliminar los obstáculos que no permiten convertir a los no clientes en clientes.






Para el desarrollo del siguiente mapa se debe tener en cuenta el ciclo de experiencia del comprador que incluye: compra, entrega o acceso, uso, complementos, mantenimiento y eliminación del producto la cual estará ubicado en la parte superior del mapa, por otro lado están las 6 palancas de utilidad ya mencionadas anteriormente, para que así empleando la simbología del semáforo , se valore el producto o servicio de la compañía y de la competencia en función de cada etapa de ciclo de compra y las palancas de utilidad, las cuales están relacionadas con las preguntas de la tabla del ciclo de compra.

## Simbología del semáforo

Mi producto es muy relevante y aporta mucho valor
Mi producto no aporta nada en especial pero tengo margen de mejora
Mi producto no es relevante en este aspecto y tengo que mejorarlo mucho

Tabla 4

Mapa de utilidad Colanta ®

MAPA DE UTILIDAD DE COLANTA						
	COMPRA	ENTREGA O ACCESO	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACION
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE						
SIMPLICIDAD						
COMODIDAD						
RIESGO						
DIVERSION E IMAGEN						
AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE						

Nota: Autoría propia 2017, en base al esquema del ciclo de compra de Lácteos El Portillo Ltda. ®

Tabla 5

Mapa de utilidad Lácteos El Portillo Ltda. ®

MAPA DE UTILIDAD DE LACTEOS EL PORTILLO						
	COMPRA	ENTREGA O ACCESO	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACION
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE						
SIMPLICIDAD						
COMODIDAD						
RIESGO						
DIERSION E IMAGEN						
AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE						

Nota: Autoría propia 2017 en base al esquema del ciclo de compra de Lácteos El Portillo Ltda. ®.

Al comparar los mapas de utilidad de las empresas se evidenció que, aunque existe cierta similitud en los enfoques de las etapas, cada empresa se encuentra más enfocada hacia una etapa en específico. En el caso de la empresa Colanta ® el mapa evidencia que esta centra su posicionamiento en los servicios de compra del producto, preocupándose más por la experiencia que tenga el consumidor al adquirir el producto, por ejemplo el tiempo para encontrar el producto, la rapidez de la compra, el atractivo del lugar de compra y la alegría e imagen social de compra, pero aunque se enfocan más en esta etapa es importante resaltar que la valoración de las demás etapas no son tan negativas, debido a que manejan cierta relación cada una de ellas.

En cuanto a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® se identifica que lo más importante para esta es, centrarse en facilitar los servicios de entrega y acceso, es relevante para ellos el tiempo de entrega del producto, la eficiencia a la hora de la entrega y la simplicidad o comodidad del producto en donde tienen participación, en segundo lugar se refleja como la empresa no se

enfoca o no le da importancia a la etapa de eliminación y a la palanca de amabilidad con el medio ambiente, obteniendo la calificación más baja en este aspecto, ya que la empresa no maneja medidas ni personas a cargo de la gestión ambiental y por ende no son competitivos en esta etapa, además como se mencionaba anteriormente esta empresa solo se enfoca en entregar más en una sola etapa de la experiencia del comprador y por esta razón no generan un crecimiento en el mercado. En definitiva gracias al mapa de utilidad se permite reflejar las etapas en las que existe espacio para mejorar y así aumentar la propuesta de utilidad de la empresa.

### **Barreras para la aplicación de la estrategia**

La empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® es una empresa que se queda muy corta respecto a su industria por esta razón es importante que la empresa opte por dirigir su perspectiva a la estrategia del océano azul, con el fin de crecer dentro del mercado nacional y continuamente arriesgarse en un mercado internacional, su experiencia en el mercado le ha demostrado que su actual política estratégica no le está generando los resultados de éxito esperados y con esta su proceso de internacionalización se torna casi imposible, anteriormente se propusieron las herramientas relevantes de la Estrategia del Océano Azul para la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® con el fin de que la empresa orientará su mirada a la estrategia además de analizar cómo se encuentra ella frente a la competencia y deducir sus grandes falencias.

En caso de que la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® iniciará su proceso de ejecución de la estrategia, se encontraría con diferentes barreras plasmadas que son importantes tenerlas en cuenta antes de iniciar el proceso, dentro de las posibles barreras que se pueden presentar para la aplicación se encuentran cuatro: percepción, recursos limitados, motivación y política.

Percepción y motivación: Para la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® estas barreras son mucho más grandes de lo usualmente presentado, como se ha pronunciado anteriormente la empresa constantemente se encuentra en rotación de personal causando en ellos desconfianza y poca fidelización con la empresa, estas barreras se encuentran directamente relacionada con el personal de la empresa, se debe tratar de comunicar y hacer entender la necesidad de un cambio desde los directivos hasta los empleados. Esta barrera sin duda sería de las más complicadas de superar para Lácteos El Portillo Ltda. ® teniendo en cuenta que han mantenido la dirección dentro del grupo familiar y los empleados no son tenidos en cuenta dentro de sus decisiones. La



empresa debe organizar de manera eficiente la dirección de la compañía y luego dirigirse a ofrecer seguridad y confianza a sus empleados con el fin de demostrar la necesidad de un cambio a corto plazo y generar equidad dentro de la empresa.

Recursos limitados: La empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® es una empresa pequeña, sin embargo actualmente no cuenta con grandes deudas que afecten radicalmente sus ingresos, aunque la empresa no cuenta con un gran crecimiento económico mantiene cierto balance dentro su estado financiero lo que apoyaría la formación de su estrategia, adicionalmente la estrategia plantea que en caso de que la empresa carezca de los recursos necesarios debe detallar sus producto entre zonas calientes y zonas frías. La zonas calientes son las actividades que más generar utilidad debido a su poco costo de producción y su gusto en el mercado, las zonas frías se refieren a todo lo contrario en la Tabla 6 se evidencia la división de los productos de la empresa relevantes por zonas de desempeño.

Tabla 6

*Zonas de desempeño*

Zonas Frías	Zonas Calientes
Queso Gelatina	Bebida láctea “kumis” Arequipe

Nota: Autoría propia 2017 en base a los datos proporcionados por la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®

Teniendo en cuenta las zonas de desempeño Lácteos El Portillo Ltda. ® debe distribuir sus esfuerzos hacia aquellos productos que apoyan su crecimiento. En la figura 8 se presenta la distribución de los productos de la empresa teniendo en cuenta la zona a la que pertenecen, dentro de las zonas frías se encuentra el queso el cual no aporta mucho a sus ingresos y es poco adquirido, pero si es de los productos más costosos de realizar. Las zonas calientes de la empresa demuestran que los productos que generan una percepción diferente son los más adquiridos y costo de producción no es costoso.

Política: Para superar esta barrera la estrategia plantea definir los ángeles, demonios y consejeros. Ángeles son aquellos que se verán beneficiados por la estrategia y que apoyan la misma, los demonios son aquellos que se oponen y que lucharan en contra de la estrategia y por

último los consejeros son aquellas personas bien informadas, quienes conocen las trampas que pueden presentarse en el transcurso de la estrategia.

Para la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® dentro de sus ángeles se pueden encontrar los integrantes de la empresa, mientras la empresa aplique el principio de equidad (mantener informados y tomar en cuenta a todos los integrantes de la empresa), también puede incluirse dentro de este grupo el gobierno nacional teniendo en cuenta que este apoya la innovación y también puede apoyar su proceso de internacionalización. Para el caso de los demonios la empresa se puede enfrentar ante la competencia actual de la industria, aunque se afirma que dentro de los océanos azules la competencia pierde importancia, la industria a la cual pertenece Lácteos El Portillo Ltda. ® cuenta con grandes líderes y un mercado muy saturado por esto la competencia puede actuar agresivamente con la copia. Cuando la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® logre definir su estrategia pueden determinar más ángeles y demonios. Para el caso de los consejeros la empresa debe ubicarlos en la parte gerencial de la empresa para que puedan jugar con los ángeles y demonios que se presenten

## **La estrategia del Océano Azul y conquista de nuevos mercados**

Anteriormente se ha venido analizando la Estrategia del Océano Azul con la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® y su debida conveniencia de aplicación, la estrategia plantea desde el inicio su conquista de un mercado inexistente (un océano azul). Muchas empresas colombianas llevan gran trayectoria dentro del mercado nacional y aún no han logrado incursionar en el mercado internacional, este es el vivo ejemplo de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® sus 20 años de experiencia en el mercado no le han garantizado ser una empresa de éxito, ni reconocida y mucho menos ha conquistado el mercado internacional, durante todo el análisis se determinó que la empresa carece de factores claves dentro de la Estrategia del Océano Azul (Mauborgne & Kim, 2005) y su falencias dentro de su propia industria.

Muchas de las empresas citadas dentro de la estrategia son empresas de alcance internacional como el Circo del Sol, esta compañía es muy utilizada dentro de la explicación de la estrategia gracias a su éxito. El Circo del sol se enfrentó a un océano rojo con líderes de gran trayectoria dentro de su industria tal como lo plantean los autores del libro La Estrategia del Océano Azul: en menos de 20 años, el Cirque du Soleil ha generado un nivel de ingresos que Ringling Bros and Barnum & Bailey - el campeón global de la industria cirquense - tardó más de cien años en lograr.

Lo que hace que este crecimiento acelerado sea todavía más asombroso es que no se logró en una industria atractiva sino más bien deteriorada, cuyo potencial de crecimiento era limitado, visto a la luz del análisis estratégico tradicional. (Mauborgne & Kim, 2005)

Aun así gracias a enfocar su camino con la Estrategia del Océano Azul es una compañía sólida que ha alcanzado el mercado internacional eficazmente saliendo del océano azul donde se encontró, este ejemplo sin duda es uno de los más similares a la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® teniendo en cuenta que es una pequeña empresa en un mercado saturado y con grandes líderes dentro de la industria, por lo mismo la Estrategia del Océano Azul es totalmente compatible como medio para iniciar el proceso de internacionalización de una empresa, además de ser el medio por el cual la empresa puede reducir riesgos y evitar su enfrentamiento con la competencia que puede obstaculizar su proceso, también se evidencio que la empresa se quedó en el pasado y no se puso a la vanguardia del avance de la industria.

## Conclusión

La Estrategia del Océano Azul es una herramienta que propone la creación de un nuevo espacio de mercado con el fin de reducir riesgos, debido a que no se incurre bajo los mismos parámetros que en las estrategias habituales. En la presente investigación se propuso a la estrategia como impulso de crecimiento para una pequeña empresa y como medio de inicio de su conquista de mercados internacionales, teniendo en cuenta que el uso de la estrategia se hace necesario cuando se encuentra sometido a un mercado saturado u océano rojo. La compañía Lácteos El Portillo Ltda. ® es el claro ejemplo de una empresa atrapada en un mercado saturado; la empresa lleva dos décadas en el mercado local de Cundinamarca y se encuentra compitiendo contra grandes líderes de la industria, además de la variedad de empresas y pequeñas empresas dedicadas a la misma actividad económica, Lácteos El Portillo Ltda. ® se ha mantenido en la industria de lácteos sin destacarse en ella ni alcanzar sus objetivos, haciendo que sus expectativas de expansión hacia mercados internacionales se estimen como imposibles.

Al momento de diagnosticar mediante la cadena de valor de Lácteos El Portillo Ltda. ®, denotaron diferentes aspectos que afectan su éxito y crecimiento; la adquisición de infraestructura es el aspecto por el que la empresa más ha batallado durante sus años en el mercado, pero esto ha hecho que deje lado aspectos que podían reproducirse en crecimiento, por otro lado la empresa se ha quedado corta y no ha tenido en cuenta el avance de la industria en general, de donde ella no ocupa los primeros puestos, ha concentrado sus esfuerzos en ciertas variables afectando su rendimiento. La matriz DOFA específico como la empresa se encuentra atrapada en su industria y como las oportunidades son escasas para una compañía que carece de la mayoría de los atractivos ofrecidos por líderes, también se evidencia su focalización en variables específicas y su poco interés por variables que aporten al reconocimiento y crecimiento de la empresa. El capítulo correspondiente al diagnóstico fue clave para comprobar que la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® era la empresa indicada para la formulación de la estrategia.

Inicialmente para el desarrollo del segundo capítulo se emplea el cuadro estratégico realizado entre la compañía Lácteos El Portillo Ltda. ® y la empresa líder del mercado Colanta ® los resultados solo afirmaron lo que para la estrategia es el vivo ejemplo de una empresa con una política estratégica carente de foco y divergencia o imitativa y sin enfoque, pues su curva además de demostrar que la empresa Colanta ® es una empresa exitosa, también evidencia claramente

que Lácteos El Portillo Ltda. ® a pesar de tener experiencia en el mercado, no logra alcanzar el éxito deseable.

Por otro lado, teniendo el cuadro estratégico y las variables actuales a las que la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® ponía su atención, fue importante agrupar a la industria en un contexto general para poder actuar bajo el esquema de las 4 acciones, este esquema concluyó las variables en las que la empresa actualmente se enfoca, pero también aquellas a las que Lácteos El Portillo Ltda. ® debe prestar atención para crear su nueva política estratégica, pues los aspectos en los que la compañía se enfoca están provocando que no se destaque dentro de la industria; pues aunque su enfoque no es totalmente negativo, si es necesario tener en cuenta; tendencias del mercado, canales de distribución y fidelización de involucrados acompañados siempre de la continua innovación.

Para lo anterior fue importante tener en cuenta el esquema de las 6 vías el cual permitió obtener una visión más clara de su sector, detallando como industrias alternativas actualmente se apoderan de gran parte del mercado y esto se debe a las tendencias que Lácteos El Portillo Ltda. ® ha dejado de lado y también a que la industria se ha preocupado por brindar incentivos emocionales e innovadores en las formas de entrega del producto, a diferencia de la compañía Lácteos El Portillo Ltda. ® que con el desarrollo de esta herramienta quedó claro cómo la empresa no tiene un segmento de mercado definido y tampoco ha analizado el grupo de personas que pueden influir en la adquisición de sus productos.

Para terminar, La Estrategia del Océano Azul no solo ayudaría a Lácteos El Portillo Ltda. ® a salir del océano rojo en donde se encuentra actualmente, si no que impulsaría su crecimiento hacia mercados internacionales, donde la estrategia ha actuado a través de diferentes empresas reconocidas mundialmente.

## Recomendaciones

En el desarrollo de esta investigación y como resultante de la aplicación de las distintas herramientas de estudio y análisis planteadas por la Estrategia del Océano Azul, surgieron distintas recomendaciones que a continuación serán explícitamente mencionadas.

Se recomienda a la dirección de Lácteos El Portillo Ltda. ® que contemple qué tan beneficioso resulta llevar a cabo por sí mismos actividades de distribución y comercialización de sus productos, igualmente es necesario que la empresa reduzca su rotación en lo que se refiere a mano de obra e insumos, de esa manera mejorará la fidelización del capital humano hacia la empresa.

Se propone que Lácteos El Portillo Ltda. ® dirija su atención hacia aquellos grupos que pueden ser influyentes para la adquisición de sus productos, tendencias de la industria, la creación de incentivos emocionales, la redefinición de su segmento de mercado por consiguiente su sistema de distribución; adicional a ello debe eliminar esa susceptibilidad que presenta su actual política estratégica carente de foco y con una insuficiente divergencia, es decir la nueva política estratégica debe de estar diseñada exclusivamente al contexto y situación de la empresa dejando de lado la imitación de estrategias, que pueden resultar difíciles de implantar y con una serie de costos altos que al final no resultaran en un factor de éxito.

## Referencias

- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005).
- Arroyo, T. d. (Febrero de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-estrategia-oceano-azul/>
- Riquelme, M. (s.f.). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- GestioPolis. (08 de 07 de 2001). *GestioPolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Porto, J. P. (2017). Obtenido de <https://definicion.de/dofa/>
- Junta de Andalucía. (2015). Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/Como-formular-la-estrategia-del-oc%C3%A9ano-azul.pdf>
- La Republica. (29 de 01 de 2016). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/colanta-lidera-en-mercado-que-suma-106-billones-2345096>
- Revista Dinero . (02 de 06 de 2015). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/consumo-productos-lacteos-colombia/205416>
- Camara de Comercio . (2016). Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Septiembre/Tendencias-necesidades-y-consumo-de-la-industria-lactea-en-Colombia>
- Asoleche. (31 de 07 de 2017). Obtenido de <http://asoleche.org/2017/07/31/ranking-lacteo/>
- Portafolio . (25 de 04 de 2017). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-10-marcas-que-mas-eligen-los-colombianos-506202>
- Portafolio . (03 de 10 de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-marca-saludable-exito-61532>
- Portafolio. (03 de 10 de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-marca-saludable-exito-61532>
- El Economista. (21 de 03 de 2011). Obtenido de <https://www.economista.com.mx/columnas/agro-negocios/2011/03/21/derivados-lacteos-alternativa>

Emprendices. (09 de 09 de 2013). Obtenido de <https://www.emprendices.co/cirque-du-soleil-un-ejemplo-de-oceano-azul/>

Kim & Mauborgne. Obtenido de <https://es.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/>

Larrinaga D. Obtenido de <https://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-oceano-azul.pdf>



**Lista de tablas**

Tabla 1 Matriz DOFA Lacteos El Portillo Ltda.....	23
Tabla 2 Ciclo de compra.....	34
Tabla 3 Esquema de las 4 acciones.....	35
Tabla 4 Mapa de utilidad Colanta ®.....	38
Tabla 5 Mapa de utilidad Lácteos El Portillo Ltda. ® .....	39
Tabla 6 Zonas de desempeño.....	41

### **Lista de figuras**

Figura 1 Cadena de valor de Lácteos El Portillo Ltda. ® .....	19
Figura 2 Cuadro estratégico Lácteos El Portillo Ltda. ® - Colanta ® .....	26

**Lista de anexos**

Anexo 1 Encuesta aplicada a compradores de productos de Lácteos El Portillo Ltda. ® .....	52
Anexo 2 Permiso de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ® .....	53

## Anexos

## Anexo 1 Encuesta aplicada a compradores de productos de Lácteos El Portillo Ltda. ®

ENCUESTA DE COMPRA	
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?	
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	
¿Es seguro el entorno donde se realiza la transacción?	
¿Se puede hacer la compra rápidamente?	
¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	
¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	
¿Es difícil de desempaquetar o instalar el producto?	
¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	
¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	
¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones?	
¿Se necesitan otros productos o servicios para que este producto	
De ser así, ¿son costosos?	
¿Cuánto tiempo ocupan?	
¿Cuántas molestias ocasionan?	
¿Es fácil de obtenerlos?	
¿Requiere mantenimiento externo el producto?	
¿Es fácil de actualizar y mantener?	
¿Es costoso el mantenimiento?	
¿Se generan desechos con el uso del producto?	
¿Es fácil de desechar?	
¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el	
¿Cuánto cuesta desechar el producto?	

## Anexo 2 Permiso de la empresa Lácteos El Portillo Ltda. ®



Bogotá, 17 de febrero de 2017

Señores

**Universitaria Agustiniiana**

Ciudad

Ref. Autorización.

Nos permitimos autorizar a las señoritas Valery Paola Cardona Castañeda identificada con cedula N° 1.022.412.155, Wendy Carolina Jiménez Díaz identificada con cedula N° 1.016.077.062, Jesica Tatiana Gutiérrez Camacho identificada con cedula N° 1.022.414.482 para desarrollar su proyecto de "LAS ESTRATEGIAS DE LA TEORIA DEL OCEANO AZUL EN LA EMPRESA LÁCTEOS EL PORTILLO".

Agradecemos su atención.

Cordialmente,

Cesar Augusto Ramirez  
Gerente general  
Lácteos El Portillo Ltda.