

**Identificación de estrategias que permitan la internacionalización de las empresas del  
sub-sector lácteo en Colombia con base en casos de éxito**

Camila Andrea Arias Vargas  
Mayra Alexandra Suescun González  
Carolina Zambrano Ballén

Universitaria Agustiniiana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2018

**Identificación de estrategias que permitan la internacionalización de las empresas del  
sub-sector lácteo en Colombia con base en casos de éxito**

Camila Andrea Arias Vargas  
Mayra Alexandra Suescun González  
Carolina Zambrano Ballén

Director  
Carlos Andrés Pinzón

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Universitaria Agustiniiana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C.

## **Resumen**

El objetivo central del documento es identificar estrategias que permitan la internacionalización de las empresas del sub-sector lácteo en Colombia con base en casos de éxito. Por un lado, se encuentra la empresa francesa Danone, la cual ha demostrado gran asertividad a lo largo de su trayectoria en los mercados extranjeros y gracias a la correcta aplicación de diversas estrategias de internacionalización ha logrado posicionarse como una empresa líder en el mercado mundial de lácteos. Por otro lado, se tomó como referencia la empresa colombiana Alpina, para analizar la dinámica del proceso de internacionalización de las empresas en Colombia y la cual se ha establecido como una de las empresas del sub-sector líder en el mercado nacional y quien ha consolidado su propia planta de producción en Estados Unidos. El análisis comparativo de las estrategias de internacionalización aplicadas por estas dos compañías permite identificar cuáles de dichas estrategias pueden ser aplicadas por las empresas del sub-sector lácteo en Colombia a la hora de iniciar un proceso de internacionalización.

*Palabras clave:* estrategia, internacionalización, exportaciones, innovación.

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Planteamiento del problema .....	9
Pregunta problema.....	11
Objetivos .....	11
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos.....	11
Justificación.....	12
Marco de referencia de la investigación.....	14
Estado del arte .....	14
Marco teórico.....	17
Teorías de internacionalización. ....	17
Metodología de investigación.....	20
Capítulo I: Análisis del sector agroindustrial y sub-sector lácteo de Colombia y Francia. ....	22
Sector agroindustrial en Francia .....	22
Sub-sector lácteo en Francia.....	23
Producción. ....	23
Exportaciones.....	25
Sector agroindustrial en Colombia .....	27
Sub-sector lácteo en Colombia.....	28
Producción .....	28
Exportaciones.....	30
Problemáticas del sub-sector lácteo en Colombia .....	32
Capítulo II: Identificar las estrategias que incidieron en el proceso de internacionalización de las empresas casos de éxito: Alpina y Danone. ....	34
Estrategias de internacionalización de Alpina.....	34
Estrategias de internacionalización de Danone. ....	38
Capítulo III: Establecer estrategias que puedan ser utilizadas por empresas del sub-sector lácteo en Colombia para alcanzar su proceso de internacionalización .....	44
Baja capacidad de gestión.....	46
Estrategia enfocada en la calidad y reconocimiento de la marca por medio del marketing.....	46
Procesos de certificación internacional ISO 9001 .....	46
Pasar de ser una empresa familiar ser una empresa con prácticas globales .....	47
Socios con los mismos objetivos / soluciones rápidas frente a situaciones o problemas / vinculo fuerte con proveedores / empleos felices.....	48
Falta de visión empresarial .....	49
Introducción de productos nuevos al mercado / expansión y crecimiento sostenible .....	49
Apertura y afianzamiento del mercado nacional o local / apertura de plantas de plantas en otros países / diversificación geográfica.....	50
Escasa adaptación de tecnología.....	50
Innovación (tecnología, centros de investigación, nuevos productos, etc).....	50
Baja inversión en investigación.....	51
Implementación de estrategias de logística y distribución internacional / alianzas estratégicas .	51
Bajo desarrollo de nuevos productos.....	52
Introducción de productos nuevos al mercado / estrategia de desarrollo de negocio con foco en la nutrición / diversificación de tipo horizontal.....	52

Conclusiones ..... 54  
Referencias ..... 57

## Introducción

Según FEDEGAN, Colombia es el productor número 21 de leche a nivel mundial y el 4to en América Latina. En 2011 Colombia produjo 6452 millones de litros de leche, de los cuales aproximadamente el 10% fueron procesados en finca, el 8% fueron de autoconsumo, el 45% en acopio formal y 37% en sector informal; 2861 millones de litros correspondieron a lechería especializada y 3498 millones de litros de leche fueron de doble propósito. El sector lácteo colombiano genera 589 mil empleos. (Salazar, 2012).

Colombia cuenta con una ubicación geoestratégica que beneficia tanto la producción de productos agropecuarios como su distribución a varias regiones del mundo. El sector lechero colombiano se ha caracterizado por posicionarse cada vez mejor en mercados externos y por su producción, la cual se ha incrementado de manera significativa pasando de 3.917 millones de litros en 1990 a 6.500 millones de litros en 2010; en el año 2008 representó un 25% del producto interno bruto (PIB) pecuario y para este año un 10,2% del PIB agropecuario (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010).

El sector lechero en Colombia es un sector sumamente importante para la economía nacional. Actualmente representa el 2,3% de PIB nacional y el 24,3% del PIB agropecuario, además de generar más de 700.000 empleos directos. La producción lechera hace presencia en 22 departamentos del país, siendo Antioquia, Boyacá y Cundinamarca los departamentos más destacados. En Colombia se registran más de 395.215 unidades productoras de leche, es decir casi 400.000 fincas o haciendas las cuales solo el 20% tienen más de 15 animales (ANALAC, 2016). Por otro lado, el consumo de productos lácteos en Colombia es también una cifra importante. Los colombianos consumieron más de 1.050 millones de litros de leche, y 85.000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016. (Ministerio de agricultura, 2016).

La dinámica del comercio exterior cambia su tendencia, sin embargo la balanza comercial del sector sigue siendo negativa. Desde el año 2010 las importaciones de lácteos en Colombia presentan un comportamiento creciente, su nivel más alto se presentó en el año 2016 con 58.340 toneladas. Durante el primer semestre de 2017 las importaciones se redujeron un 19% al pasar de 32,853 a 26,484 toneladas, respecto al mismo periodo de 2016.

De otra parte, las exportaciones se comportan de forma volátil; desde 2010 los volúmenes más altos exportados fueron de 7.432 toneladas en 2013 y de 7.051 toneladas en 2015; este comportamiento de 2015 se debe al efecto de una medida adoptada por el Ministerio de Agricultura

y Desarrollo Rural (MADR) junto con el Fondo de Estabilización de Precios (FEP) con el fin de fomentar las exportaciones, dada una sobreproducción en el año mencionado. Durante el primer semestre de 2017 las exportaciones presentaron un crecimiento de 394% al pasar de 325 a 1602 toneladas, respecto al mismo periodo de 2016. (Palacios, 2017)



### **Planteamiento del problema**

El sector agroindustrial a lo largo del tiempo ha sido uno de los principales motores e impulsores de la economía colombiana, con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y gran potencial en cuanto a ventajas competitivas y comparativas (Proexport, 2013).

Al ser un país tropical y estar ubicado en plena zona ecuatorial, Colombia se beneficia de poseer una gran luminosidad; además de contar con una gran variedad de pisos térmicos, los cuales permiten una producción agropecuaria diversificada durante todo el año. Uno de los sub-sectores que recobran mayor importancia en la industria colombiana es el de los lácteos, el cual representa el 2,3% del PIB nacional y el 24% del PIB agropecuario (Perdomo, 2012).

Los principales factores que hacen a Colombia un país competitivo en el sub-sector lácteo, es el volumen de producción. Mientras que en el año 1980 se producían 2.000 millones de litros al año, en la actualidad se producen cerca de 7.000 millones de litros, con una tasa promedio de crecimiento del 3,5%, lo que convierte a Colombia en el cuarto productor de leche de los países de América Latina (Proexport, 2013).

Por otra parte, la calidad de los productos lácteos colombianos es muy alta, lo que permite al país poseer una ventaja frente a los diferentes productores a nivel mundial y así mismo, poder competir en el mercado internacional con grandes potencias. El porcentaje de proteína que Colombia maneja en la región del Caribe, Santander y Caquetá es de 3,56%, superando al promedio de proteína de todas las potencias lecheras; y en cuanto al porcentaje de grasa, Colombia supera a países como Estados Unidos y Canadá y sus niveles son muy cercanos a los de Suiza y Alemania (Pinto, 2017).

Aun así, existen problemas en la producción y comercialización del sub-sector lácteo, debido a que solo el 50% de la leche es procesada, y el otro 50% restante es vendido a precios muy bajos en mercados informales (Pinto, 2017). El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz, asegura que una de las causas de los problemas por los que pasa en la actualidad el sub-sector, deben ser atribuidos a la falta de innovación, investigación y competitividad.

El ministerio de agricultura y comercio, tiene su foco principal en aumentar las exportaciones, diversificar la oferta de productos lácteos con valor agregado y equilibrar la balanza comercial (Dinero 2017), para de esta manera lograr la venta en el mercado externo, de gran parte de la

leche que se produce a nivel nacional puesto que en la actualidad existen altos niveles de sobreoferta.

Hace aproximadamente 30 años, el sub-sector lácteo en Colombia era poco diversificado debido a que la demanda de este tipo de productos era baja y no existía competencia de compañías extranjeras, gracias a que el gobierno imponía barreras proteccionistas sobre el sub-sector, logrando que las empresas no tuvieran la necesidad de innovar y ser competitivas. Sin embargo, con la apertura económica realizada durante el gobierno de Cesar Gaviria a partir del año 1990, con la que se acabó esta protección por parte del Estado a todas las empresas del país sin importar su actividad económica, obligó a las compañías procesadoras de lácteos a adaptarse a esta nueva situación y comenzar a invertir en innovación para poder mantener su posición en el mercado local y competir de la mejor forma con las multinacionales que venían (Bohórquez & Monsalve, 2015)

En Colombia aún existen un gran número de empresas que no logran expandir su presencia a nivel nacional e internacional, gracias a su bajo nivel de innovación. Uno de los principales casos de éxito existentes en el mercado colombiano y el cual se encuentra entre las 100 empresas más grandes del país (La República, 2017), es la empresa Alpina, la cual se caracteriza por su ruta de calidad, confianza e innovación, razones por las cuales han identificado frentes estratégicos para su futuro.

Por otra parte, el sub-sector lácteo francés posee un gran nivel de internacionalización, el cual se ha especializado en productos de alto valor añadido, los ganaderos poseen una alta consideración social y gran intervención del Estado para proteger sus intereses. Lo anterior puede ser evidenciado a través de las cifras: 61.700 granjas lecheras, 298.000 empleos directos, 104.000 empleos indirectos y más de 6.900 millones de euros en exportaciones de leche y de productos lácteos. Una de las empresas líderes mundialmente en el mercado de los lácteos, es Danone, compañía francesa que opera en más de 130 países y la cual se caracteriza por su calidad, investigación y desarrollo de productos.

Es debido a lo anterior que se ha decidido enfocar este proyecto de investigación en identificar estrategias que permitan a las empresas del sub-sector de lácteos en Colombia, alcanzar su internacionalización a través del análisis de los casos de éxito Alpina y Danone.

### **Formulación del problema**

¿Qué estrategias permiten a las empresas del sub-sector lácteo en Colombia, alcanzar su internacionalización a través del análisis de los casos de éxito Alpina y Danone?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Proponer estrategias claves que permitan la internacionalización de las empresas del sub-sector lácteo en Colombia con base en los casos de éxito Alpina y Danone.

#### **Objetivos específicos**

1. Analizar el sector agroindustrial y sub-sector lácteo de Colombia y Francia.
2. Identificar las estrategias que incidieron en el proceso de internacionalización de las empresas casos de éxito: Alpina y Danone.
3. Establecer estrategias que puedan ser utilizadas por empresas del sub-sector lácteo en Colombia para alcanzar su proceso de internacionalización.

## **Justificación**

Este proyecto de investigación nace de la necesidad de identificar las estrategias de internacionalización aplicadas y desarrolladas por empresas colombianas de éxito como Alpina y la empresa francesa Danone, las cuales han logrado posicionarse de manera afianzada en el mercado nacional e internacional, de igual forma, se pretende evaluar la aplicabilidad de dichas estrategias en empresas del sector lácteo en Colombia, que aún no han logrado comercializar y exportar sus productos.

Existen varias teorías sobre el proceso de internacionalización de las empresas las cuales han sido estudiadas, analizadas e investigadas por diferentes escuelas, cada una con un impacto y un alcance diferente en la generación de estrategias de internacionalización. Pero existen una serie de riesgos asociados al proceso de internacionalización de las empresas que suelen ser los mismos para cualquier tipo de empresa en el mundo, y están asociados casi siempre con la ausencia o limitada información de los mercados extranjeros (Rueda, 2008). Por lo anterior, tenemos la necesidad de identificar como Alpina y Danone, consiguieron expandir su mercado a nivel internacional, cuáles fueron las estrategias implementadas y cuáles los riesgos a lo que se vieron enfrentados.

El desarrollo de este proyecto de investigación, nos permitirá poner en contexto las diferentes teorías de internacionalización, siendo este un factor importante para globalización y expansión de las empresas. Por lo anterior, investigar la aplicabilidad de las teorías en empresas colombianas y el proceso secuencial que esto requiere, hace aún más interesante el desarrollo del proyecto.

De esta manera, la investigación servirá en el ámbito educativo para plasmar la ejecución de las teorías de internacionalización vistas durante el periodo académico y evidenciar como se desarrolla en el ámbito empresarial, la puesta en marcha de las diferentes estrategias implementadas en vista el consumo masivo y finalmente los resultados obtenidos en todo el proceso.

De acuerdo con lo manifestado por el presidente del grupo Nutresa, una de las empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos en Colombia, en una entrevista otorgada a la revista Zona Logística en el año 2015, el modelo de internacionalización con lleva al cierre de las brechas que se presenta en cada uno de los países, siendo equitativo el precio con la calidad que se está ofreciendo, por lo que la diversificación de países es un factor clave que les ha permitido establecer sus productos y evolucionar de forma sistemática y conjunta en cada una de las dimensiones de la compañía.

A través de este proyecto de investigación veremos si dicha evolución se desarrolló de forma positiva o negativa para Alpina y Danone. De tal manera, que el proyecto servirá para resolver un problema real que se presenta en el sector de lácteos en Colombia, que buscan la internacionalización, el cual consiste en el conocimiento de las estrategias que se deberían ejecutar a partir de la experiencia adquirida.

El alcance del proyecto consiste en generar beneficios y contribuir con las empresas del sector de lácteos con el diseño de estrategias de internacionalización, a partir de la investigación, información recolectada y resultados obtenidos. Por esta razón el proyecto está dirigido a personas o empresas interesadas en conocer el modelo de internacionalización de Alpina y Danone, los desafíos y planes de trabajo en cada una de las áreas de negocio, sin perder de vista el respeto por las culturas a las que llegan y respeto a las experiencias de cada economía, conservando la autonomía y la coherencia estratégica.

## Marco de referencia de la investigación

### Estado del arte

De acuerdo con la investigación realizada por Asoleche y publicada en el Boletín Lácteo del año 2017, indica que las estrategias de internacionalización para las empresas El sector agrícola, a finales del siglo XX, se caracterizaba por tener bajos volúmenes de producción y de consumo, altos aranceles y escasa innovación: las características típicas de una economía cerrada y protegida. A partir de la década de 1990 a 2000, y en medio de la apertura económica de la época, se consolidó el proceso de desarrollo del mercado interno con la llegada de nuevos competidores al mercado nacional y la innovación en productos y tecnologías que permitieron incrementar la producción nacional y el consumo interno (Asoleche, 2017, p.1). Por lo anterior, el sector agrícola y sub-sector lácteo se ha enfocado, en la última década, a fortalecer sus sistemas productivos, en la búsqueda de la apertura y reconocimiento de marca en los mercados de otros países.

Dado a lo anterior, el gobierno colombiano ha implementado, luego de la apertura económica en Colombia, una serie de acuerdos internacionales con el fin de facilitar la internacionalización del sector agrícola y sector lácteo. Esto impulsa a las empresas de lácteos colombianas, a que desarrollen una serie de estrategias enfocadas a la exportación de sus líneas de productos, llegando a mercados con gran atractivo de consumo e innumerables ventajas comerciales, logrando así la internacionalización. El TLC con la unión europea es un buen ejemplo de ello. Es por eso que el Sr. Germán Danilo Amaya en su tesis del 2013 denominada: La influencia de los gremios del sector lácteo en la negociación del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea de la Universidad el Rosario menciona que: “La Unión Europea declaró su interés en la oferta de lácteos y jamones de cerdo para avanzar en las negociaciones del Acuerdo. Los delegados europeos recalcaron la preferencia por obtener la paridad con los Estados Unidos en productos lácteos” (Amaya, 2013, p.102). Lo que refuerza lo mencionado por Asoleche cuatro años después respecto a la evolución del sector y el impacto de los acuerdos internacionales.

Cabe mencionar que los gremios de sub-sector lácteo influyen en los acuerdos internacionales incidiendo en los resultados finales de estos, tratando de obtener las mejores condiciones para el sub-sector. Sin embargo, la influencia no es tan fuerte como lo requieren; por lo que terminan apoyándose con otros sectores. Finalmente, algo importante que logra los acuerdos internacionales, es hacer que las empresas lecheras y productoras de lácteos se unan para trabajar por el bien común del sub-sector. En cara a lo anterior el sector agrícola y sub-sector lácteo luchan por un

representante en Ministerio de Comercio que los represente de forma adecuada. “El apoyo de varios gremios influyentes al Acuerdo Comercial fortaleció la posición de los negociadores en desmedro de los intereses de la cadena láctea” (Amaya, 2013, p.118).

Es de resaltar el gran interés que tiene las compañías pertenecientes al sub-sector lácteo, en incursionar en mercados internacionales a pesar del trabajo, sacrificio y esfuerzo que esto conlleva, gracias a los beneficios económicos, comerciales y de reconocimiento de marca, que esto permite. De acuerdo con Rueda (2008): Las razones por las cuales se genera el fenómeno de la internacionalización por parte de las empresas pueden estar soportada por la reducción de los costos operativos, el aprovechamiento de las ventajas competitivas, condiciones económicas y jurídicas más favorables y la necesidad de crecimiento a través de los mercados emergentes (pp. 52-53).

El fenómeno anteriormente mencionado, se evidencia con claridad en el sub-sector lácteo, en donde las organizaciones han detectado la necesidad de apostar al fortalecimiento de sus estrategias de internacionalización de forma secuencial, enfocando su mirada a la apertura de mercados internacionales, exportación de los productos, construcción de nuevas fábricas en otros países, mejorar los costos y calidad, entre otros. Por lo anterior, se genera un reto empresarial que deben enfrentar aplicando estrategias de internacionalización que funcionen y estén muy ligadas a la visión de las empresas, pero también a las necesidades del consumidor.

El Ministerio de agricultura (2016) indica que la innovación en la actividad lechera, la gestión público-privada, la mirada hacia los mercados internacionales y la sostenibilidad ambiental, enfocan las actividades de desarrollo, mejoran la competitividad de la cadena del sub-sector lácteo y ayuda a consolidar el sector agrícola como el jalonador del crecimiento nacional(p.6).

De igual forma, el mismo informe emitido por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017), muestra una investigación respecto al panorama, siendo este alentador, ya que indica que el sub-sector lácteo participa en el PIB Nacional con alrededor del 0,83% , así mismo con un 9,1% del PIB del sector agropecuario, y con un 24,3% del PIB pecuario, representando cerca de 395.000 productores en el territorio nacional y la producción manufacturera de lácteos participa un 3,5% en el PIB Industrial (p.7).

Se puede evidenciar en la investigación presentada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que las estrategias de internacionalización aplicadas por las empresas del sub-sector que han logrado exportar su marca y productos, han funcionado y por ende pueden motivar e impulsar a otras compañías que quieren incursionar en nuevos mercados y enfrentar el desafío de la

internacionalización, de esa manera el sub-sector lácteo se fortalece convirtiéndose en un agente decisorio ante al gobierno, con capacidad tener nexos que le permitan acceder a recursos y a recibir apoyo por parte del gobierno.



## **Marco teórico**

### **Teorías de internacionalización.**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se van a analizar cinco teorías de internacionalización:

1. Modelo Uppsala.
2. Modelo de Innovación
3. Teoría de Redes
4. Modelo de Planeación Sistémica
5. Teoría de la Ventaja Monopolística

Lo anterior, con el fin identificar dichas teorías las cuales son aplicables y tendrán un desarrollo parcial en el marco de los análisis de los casos de éxito y así mismo permitirá establecerlas estrategias de internacionalización para las empresas del sub-sector lácteo en Colombia.

Con base en el Modelo Uppsala, se busca una ejecución de pasos, lo cual se denomina como la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, creación de una sucursal comercial en el país destino; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. “Inicialmente las empresas definen su entrada a un mercado en el exterior mediante un patrón conocido como el de menor “distancia psicológica”, es decir, que sin importar que geográficamente la nación objetivo este próxima o lejana, si el conjunto de diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas o de desarrollo industrial es menor, la penetración se ha de llevar a cabo con mayores niveles de confianza y seguridad” Johanson & Wiedersheim (citado en Moreno & Pineda, 2015, p.15)

Sin embargo, un direccionamiento de la compañía liderado por la creatividad, convierten a los gerentes en los pilares centrales del proceso. Por tal razón, bajo el Modelo de Innovación, la incertidumbre se genera cuando una empresa es capaz de romper los esquemas impuestos por el mercado y los de su propia operación. En este modelo se resalta el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, siempre y cuando se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y las cuales condicionarán a las que se tengan que tomar en el futuro.

En esta afirmación Alonso y Donoso (1998) destacan que la experiencia adquirida por la organización a través de un proceso de aprendizaje continuo es la clave para la adquirirlas

capacidades necesarias para poder competir en los mercados internacionales. Actualmente, la información está más valorada que nunca, las redes y contactos que la empresa posea, establecerán una gran serie de oportunidades y reducción en los costos. Cuando se habla de la penetración de mercados extranjeros, se contempla el puente hacia interacciones inter organizativas continuas entre organizaciones locales y sus redes. Es debido a lo anterior, que se busca bajo la Teoría de Redes, generar una gran conexión con empresas que posean información de valor y que el beneficio sea mutuo.

El principal objetivo es sacar provecho de las oportunidades empresariales dependiendo del tamaño de la red y de la diversidad de la misma Aldrich & Zimmer (citado en Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007, p.13) Es indudable que las empresas diversificadas, tienen mayores oportunidades de aprovechar los beneficios gracias a los lazos establecidos a través de sus redes.

Además de establecer conexiones en otros mercados, las redes sociales son de gran utilidad a la hora de investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (citado en Moreno & Pineda, 2015, p.19) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales minimiza el riesgo de la operación, debido a que establece bases de una confianza mutua.

Es importante recalcar que la planeación es otra estrategia que juega un papel de gran importancia debido a que es la clave principal para alcanzar el éxito en los procesos de internacionalización, y por tal razón, el Modelo de Planeación Sistémica, permite establecer dicho proceso como una secuencia de cinco pasos:

1. Medición de oportunidades de mercado
2. Planteamiento de objetivos
3. Selección del modo de entrada
4. Formulación del plan de mercadeo y
5. Ejecución

Lo anterior gracias a que se basa en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios. Root (citado en Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007, p.11).

Finalmente, la teoría de la ventaja monopolística está relacionada a las interpretaciones propuestas por Kindleberger (1969), sobre la aparición de las multinacionales. Estos autores, aseguran que una multinacional debe tener alguna ventaja competitiva exclusiva que puede tener origen en la tecnología, producción, organización, dirección o comercialización; lo cual les permita

competir con empresas extranjeras en su propio mercado (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Para que dichas ventajas conduzcan a la inversión directa, deben ser específicamente de la empresa inversora, fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales, o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la acción competitiva de las empresas rivales locales. Hymer (1976) en su trabajo analiza cuales son los tipos de ventajas que pueden poseer las empresas, los sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas de carácter exclusivo supone algún tipo de falla en la estructura del mercado (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

### **Metodología de la investigación**

La metodología de la presente investigación va a ser de tipo cualitativo y descriptivo. Entiéndase por cualitativo es el método no tradicional de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinante, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2010).

Se hará recolección de datos e información que se encuentra establecida en los diferentes documentos o investigaciones que se hayan realizado con anterioridad en relación a la temática que manejaremos en este trabajo investigativo, adicional a esto también obtendremos información mediante documentos e investigaciones que se puedan encontrar de empresas de éxito en las que nos basaremos para el trabajo como lo son Danone y Alpina.

El presente documento tiene como objetivo fundamental establecer las estrategias que permitan la internacionalización del sector agrícola y sub-sector lácteo en Colombia. La importancia de este ejercicio investigativo surge de la necesidad de poder establecer y analizar como uno de los sectores más importantes de Colombia no ha podido surgir a nivel internacional.

Se considera que la metodología de este proyecto es la investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11).

Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o

cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo.

Para poder ejercer la metodología descriptiva dentro de nuestro trabajo investigativo se deberá realizar un estudio para poder identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a que se estudiará tomando como referencia diferentes estudios de caso, investigaciones pasadas y estudios de correlación a la temática manejada en el trabajo.

## **Capítulo I: Análisis del sector agroindustrial y sub-sector lácteo de Colombia y Francia**

A lo largo del presente capítulo se pretende desarrollar el primer objetivo específico en el cual se realizará una breve descripción del sector agroindustrial en Colombia y Francia; seguido de un análisis de la estructura productiva, ingresos, exportaciones e industria del sub-sector lácteo en ambos países, durante los últimos años.

### **Sector agroindustrial en Francia**

Francia es la octava potencia agrícola a nivel mundial, teniendo en cuenta el valor de la producción; con 76 mil millones de euros, la producción agrícola de Francia supera a la de Alemania (56 mil millones), de Italia (49 mil millones) y de España (43 mil millones). Por otra parte, es pionera en la exportación de trigo, semillas, alcohol y vinos (Campus France, 2015). Siendo también, el segundo país exportador de productos alimentarios, después de Estados Unidos.

La fuerza laboral del sector agrícola ha estado disminuyendo pero aun así sigue siendo uno de los sectores más dinámicos, el cual se ha modernizado desde hace tres decenios, y el cual ha presenciado grandes aumentos en la productividad gracias a sus altos rendimientos. El sector agroindustrial francés reúne diversas actividades de diseño, comercialización y producción de productos alimenticios que provienen de la agricultura, como los productos lácteos (Campus France, 2015). La agricultura es un sector de gran importancia para la economía francesa, representando un volumen de negocios de 140 mil millones de euros, incluyendo 25 mil millones para las exportaciones y casi 400.000 empleados, siendo el tercer sector con mayor número de empleados de la industria (Embajada de Francia, 2010).

El norte de Francia es característico por poseer grandes granjas, en las cuales se cultivan cereales como trigo, maíz y azúcar. Además de vino, productos lácteos, frutas como manzanas, peras, ciruelas, melocotones, albaricoques, hortalizas, animales y productos cárnicos, los cuales se encuentran sobre todo en la región occidental (Embajada de Francia, 2010). La agroindustria transforma el 70% de la producción agrícola francesa, gracias a la utilización de tecnología avanzada para la transformación, conservación y envasado, lo cual garantiza un mayor rendimiento a la hora de cubrir las necesidades de la cadena de producción.

Francia tiene una de las mayores ganaderías de la Unión Europea, la cual incluye más de 20 millones de cabezas de ganados, 16 millones de cerdos y 9 millones de ovejas, 1,2 millones de

caprino y 350.625 de caballar, así como 275 millones de aves de corral; produciendo casi una cuarta parte de la carne y productos lácteos consumidos en Europa.

### **Sub-sector lácteo en Francia**

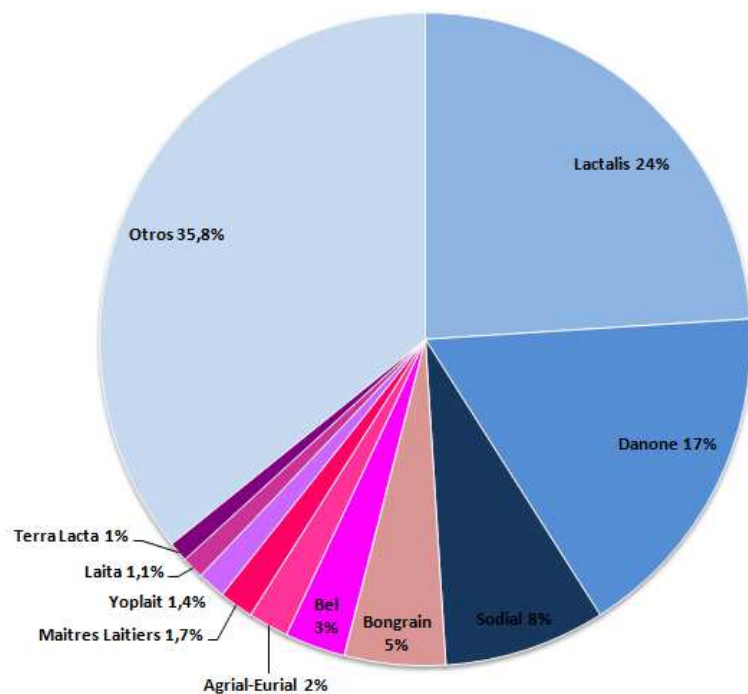
El sub-sector lácteo en Francia es uno de los motores con mayor importancia en su economía, cuenta con una facturación de 27.000 millones de euros y aproximadamente 250.000 empleos. Sólo la leche tiene un valor de producción superior a los 8.700 millones de euros y representa el 13% de la producción agrícola total (France Agrimer, 2016).

#### **Producción.**

Francia recoge anualmente 24.600 millones de leche, el 54% es gestionado por cooperativas, y el 46% restante por iniciativa privada; cuenta además con 5 grandes empresas a nivel internacional: Danone, Lactalis, Sodiaal, Bongrain y Bel. El 37% de su leche es destinado a la elaboración de quesos, el 19,5% para mantequilla y grasas lácteas, el 13,8% para leche en polvo, el 10,4% leche líquida, el 7,2% para yogures y postres, el 7% para cremas, el 3,3% para sueros en polvo y el 2,3% restante en otros productos. (Murcia, 2015)

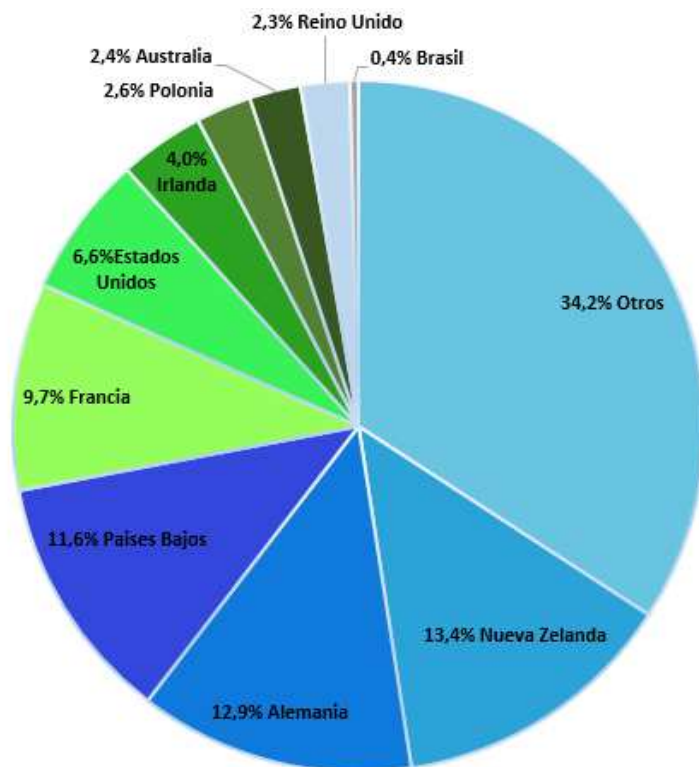
Por otra parte, se caracteriza por poseer un alto grado de tecnicismo en la producción, así como por los ingredientes con alto valor agregado; además la versatilidad de la producción lechera es la más alta, pues cuenta con una gran diversidad en el aspecto de los ingredientes y "productos de consumo"; lo anterior le permite tener una fuerte capacidad para adaptarse a nuevas oportunidades y barreras potenciales a las exportaciones; (France Agrimer, 2016) es importante recalcar que junto con Alemania, proporcionan casi 40% de la producción de leche de la Unión Europea.

**Figura 1.** Participación de las principales industrias del sub-sector lácteo en Francia

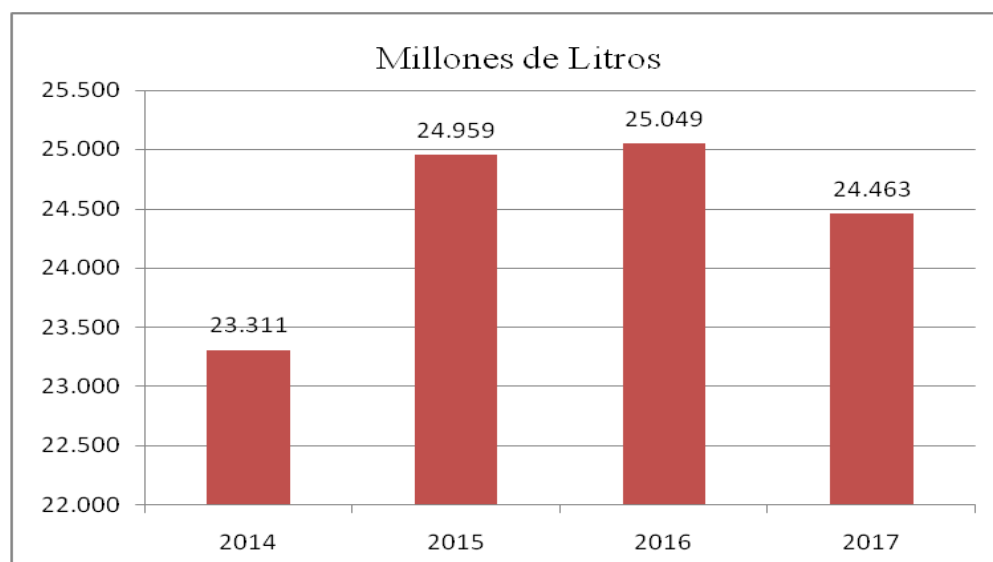


*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de France Agrimer, 2016.

**Figura 2.** Participación del comercio mundial de productos lácteos



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de France Agrimer, 2016.

**Figura 3.** Producción de leche en Francia (2014-2017)

*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Économielaitière en chiffres, 2018.

La gran mayoría de las granjas lecheras son de familias francesas y más de la mitad son de tipo individual y sin empleado permanente. En la actualidad son cerca de 70.000 pero su número debería caer bruscamente a 40.000 en los próximos 20 años. Lo anterior debido a que Francia tiene pensado promover economías de escala, comodidad para trabajar y administrar mejor los recursos (agua y energía) y efluentes del ganado.

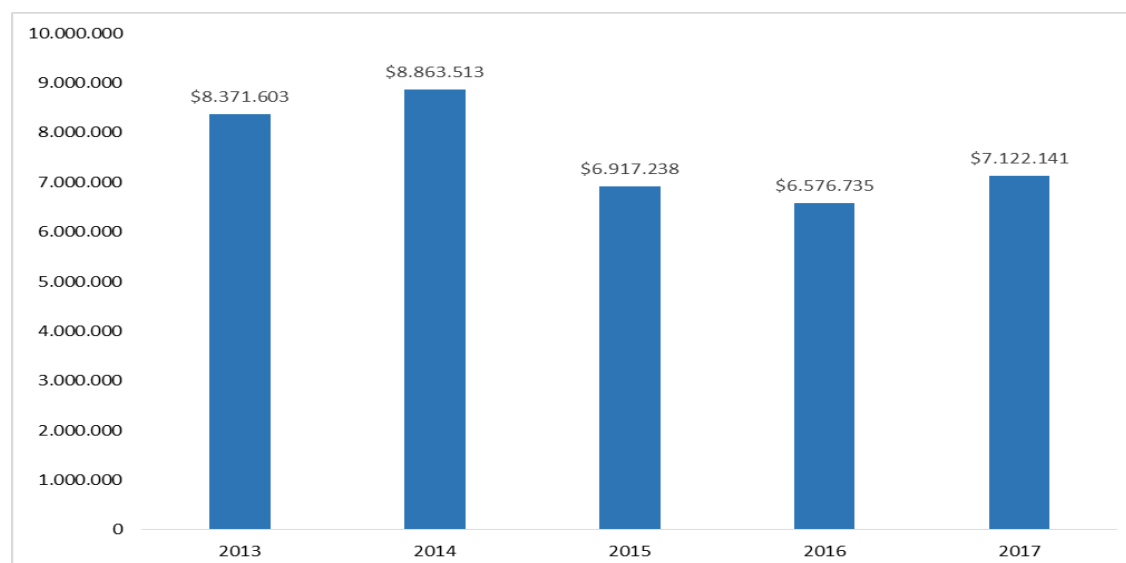
La anterior no es simplemente un fin en sí mismo, sino una forma de lograr un objetivo para refinar cada granja. Así las cosas, se estima que la producción por granja se duplicará dentro de diez años. (France Agrimer, 2016) Una de las condiciones para alcanzar el éxito es el establecimiento de una nueva organización del trabajo, dejando de un lado el modelo del criador aislado y ayudar a los trabajadores de familias no remuneradas, para ir a un modelo basado en el salario con tareas claramente establecidas y donde cada taller tiene un gerente específico.

### **Exportaciones.**

Las exportaciones de Francia representan un valor de 7.300 millones de euros y el 63% de estas ventas están destinadas al mercado comunitario con Italia como primer comprador de mantequilla y Alemania como primero en la adquisición de quesos franceses. Por otra parte, los países emergentes han permitido que el sub-sector lácteo en Francia crezca un 2,5% anual. El 41% de las exportaciones son quesos, el 22% leche en polvo y los yogures y otras leches fermentadas el 7% (Murcia, 2015).



**Figura 4.** Valor total de las exportaciones de productos lácteos de Francia en los últimos 5 años (miles de dólares)



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Trade Map.

**Tabla 1.** Principales destinos para exportaciones de productos lácteos desde Francia (miles de dólares)

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
Alemania	\$1.181.617	\$1.247.657	\$1.029.431	\$989.887	\$1.047.760
Bélgica	\$1.024.120	\$1.056.847	\$836.257	\$779.254	\$864.902
Reino Unido	\$862.582	\$878.851	\$703.795	\$658.445	\$674.456
Italia	\$796.348	\$804.195	\$639.002	\$584.507	\$637.442
España	\$923.393	\$892.344	\$622.552	\$571.305	\$577.054
China	\$252.896	\$290.947	\$209.116	\$282.613	\$372.418
Países Bajos	\$415.473	\$494.304	\$348.905	\$325.448	\$346.393
Estados Unidos	\$215.189	\$217.309	\$199.867	\$216.541	\$213.277
Luxemburgo	\$273.922	\$302.485	\$233.878	\$191.733	\$205.276
Argelia	\$143.695	\$271.220	\$131.720	\$130.505	\$149.935

*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Trade Map.

La balanza comercial en Francia posee excedentes en los productos lácteos, y se concentra principalmente en la UE (70%), región del mundo que se caracteriza por ser la mayor consumidora

de productos lácteos con alto valor agregado. Una oportunidad para Francia es estar rodeado de Estados europeos Importadores de productos lácteos como Reino Unido, España, Italia, etc. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones francesas hacia los países emergentes está por cierto más alto que las ventas en el mercado interior. (France Agrimer, 2016)

### **Sector agroindustrial en Colombia**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) por sus siglas en inglés, define la agroindustria como “la sub-serie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola”. A partir de la década de los 70, el sector agroindustrial se ha convertido en uno de los principales motores para el crecimiento y desarrollo económico del país, con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas (Proexport, 2013).

Los diversos productos del sector agropecuario cuentan con gran importancia tanto para el dinamismo del mismo sector, como para generar aportes a la seguridad alimentaria, el empleo rural y el comercio internacional. Teniendo en cuenta lo anterior y a través de un proceso consultivo con los representantes de las cadenas productivas y los gremios, se identificaron 15 productos fundamentales para el desarrollo del sector: arroz, banano y plátano, cacao, café, caña de azúcar y de panela, maíz, palma de aceite, flores, frutales, hortalizas, ganadería doble propósito, ganadería leche, porcicultura, avicultura y piscicultura. (Finagro, 2014).

Según el DANE, para el año 2013, 3,5 millones de personas trabajaron en el sector, lo que equivale al 16,9% del total de la población ocupada en el país. Lo anterior hace que el sector agroindustrial sea el tercer sector que mayor empleo genera, después del sector comercial y del de servicios comunales. Las exportaciones agropecuarias para el año 2014 fueron superiores a los USD\$ 4,9 billones FOB, lo que representa un incremento del 3% en comparación al año 2013. La carne y sus preparados aumentaron sus exportaciones en USD\$ 158,9 millones, seguido por productos animales y vegetales en bruto (USD\$ 69,9 millones) y por cueros, pieles y pieles finas sin curtir (USD\$ 35,5 millones). Por otra parte, los rubros con mayor crecimiento fueron: caucho en bruto (546,2%), productos lácteos (534,4%) y carne y sus preparados (328,1%).

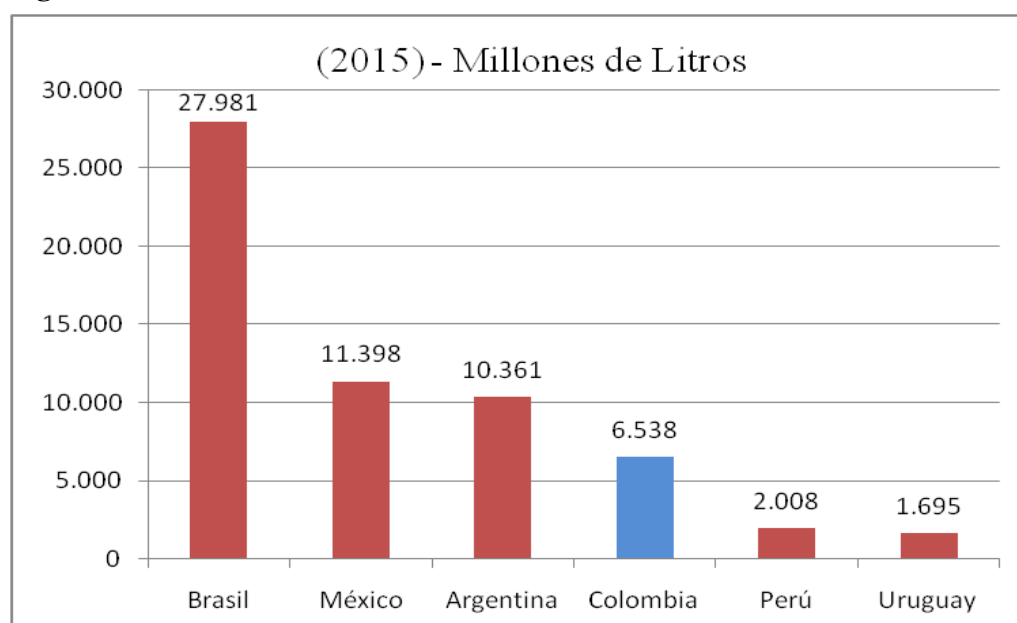
### Sub-sector lácteo en Colombia

Colombia se encuentra posicionado como el cuarto productor de lácteos en América Latina, con aproximadamente de 6.500 millones de toneladas por año, superado solo por Brasil, México y Argentina. Sin embargo, a nivel mundial ocupa el puesto número 15 dentro del ranking total de productores. (Proexport, 2011.) Por otra parte, la producción total de leche en Colombia genera un 3,18% del empleo total nacional lo que es equivalente al 13,92% de los empleos del sector agropecuario.

#### Producción.

Colombia cuenta con gran potencial en la industria lechera; sin embargo, se ha evidenciado un aumento en las importaciones de productos lácteos, lo que demuestra la incapacidad de los productores nacionales de abastecer el mercado interno. En este sentido, el gremio se manifestó pidiendo ayuda para mejorar su productividad, por lo que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo intervino a través del Programa de Transformación Productiva con resultados evidentes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018), los cuales han impactado de manera positiva la productividad de empresas del sub-sector como lo son Alpina, Alquería, Colanta, Lácteos Betania, entre otras, las cuales se han logrado beneficiar al negociar con empresas más competitivas y eficientes.

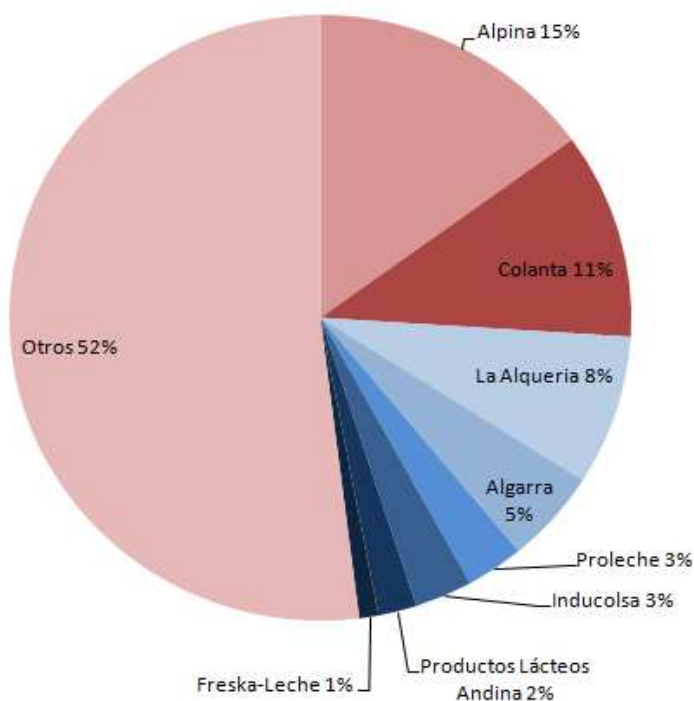
**Figura 5.** Producción de leche en América Latina



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Proexport, 2011.

Adicionalmente, Colombia posee un portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales se encuentran ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, lo cual las convierte en socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en el país (Proexport, 2011).

**Figura 6.** Participación de las principales industrias del sub-sector lácteo en Colombia



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura, 2016.

Según la Superintendencia de Industria y Comercio, las regiones productoras de leche se clasifican de la siguiente manera:

- Región Atlántica: Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar
- Región Occidental: Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.
- Región Central: Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.
- Región Pacífica: Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo

Actualmente la cadena láctea de producción en Colombia se compone de dos eslabones, el primer eslabón comprende la producción de leche cruda ya sea bajo un sistema especializado o de doble propósito; y el segundo eslabón es el industrial, en el cual se encarga una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas

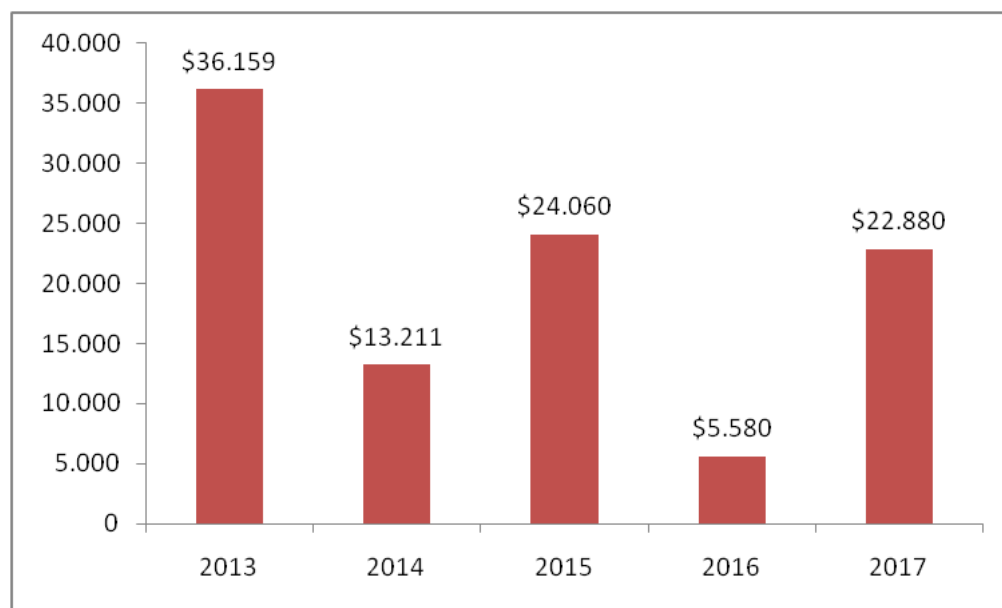
o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, quesos, yogures, etc. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2010).

El eslabón de la producción primaria generó diversos procesos de innovación de los sistemas de alimentación del ganado, principalmente en la época seca; han mejorado los hatos desde el punto de vista genético y su manejo. Lo anterior permitiendo obtener avances en la producción nacional de leche, crecimiento del consumo, el auto abastecimiento y la generación de excedentes, particularmente durante el período de lluvias. (Murillo & Pedraza, 2016). En el eslabón primario para el 2013 se tenía un total de 20.432.140 cabezas de ganado, de las cuales el 12 %, era destinado a la producción de leche, y el 39%, a la producción doble propósito (leche y carne), los cuales generaron una producción lechera cercana a los 13 millones de litros diarios, la cual fue destinada en un 8% al autoconsumo, 10% al procesamiento en finca y el 82% restante para la venta.

### **Exportaciones.**

En las exportaciones del sub-sector lácteo, los productos de mayor exportación son los quesos, la leche concentrada y el yogurt. En el 2016 los volúmenes exportados de cada producto fueron 388, 215 y 191 toneladas respectivamente, equivalente al 89% del total de las exportaciones de productos lácteos en Colombia. Hasta marzo de 2017 los productos de mayor exportación fueron leche concentrada (36%), mantequilla (25%), yogurt (17%) y quesos (14%). (Asoleche, 2017). Es importante aclarar que las importaciones de los productos lácteos por parte de Colombia han estado en aumento en los últimos años, debido a la falta de competitividad del sector. Aun así este panorama es observado como una oportunidad de crecimiento, agregando valor a los productos para poder entrar en nuevos mercados, incrementar la productividad y la competitividad.

**Figura 7.** Valor total de las exportaciones de productos lácteos de Colombia en los últimos 5 años (miles de dólares)



*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Trade Map.

**Tabla 2.** Principales destinos para exportaciones de productos lácteos desde Colombia (miles de dólares)

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
Rusia	\$0	\$110	\$0	\$0	\$6.593
Ecuador	\$1.347	\$488	\$1.053	\$838	\$5.104
Panamá	\$0	\$0	\$0	\$235	\$3.791
Estados Unidos	\$1.315	\$2.675	\$3.162	\$2.922	\$3.551
Venezuela	\$31.502	\$8.357	\$18.682	\$93	\$1.298
Chile	\$89	\$432	\$567	\$873	\$950
Perú	\$172	\$78	\$120	\$315	\$675
Costa Rica	\$0	\$0	\$122	\$81	\$664
Aruba	\$163	\$137	\$117	\$110	\$165
Colombia	\$0	\$0	\$75	\$0	\$63

*Nota.* Elaboración propia a partir de datos de Trade Map.

## **Problemáticas del sub-sector lácteo en Colombia**

Las problemáticas que se presentan en la actualidad en el sub-sector lácteo en Colombia, son de carácter estructural, en el cual se evidencia la falta de desarrollo tecnológico, cambios climáticos, conflicto de precios, falta de comunicación entre los productores y la industria procesadora, contrabando, dependencia de insumos extranjeros y amplias importaciones de derivados lácteos. Por otra parte, la falta de asociaciones e inversión en la cadena de frío y plantas de procesamiento, también son algunas de las principales problemáticas del sub-sector. (Pérez, García & Herrera, 2015).

A continuación se realizara un breve análisis de las principales problemáticas por las que atraviesa en sub-sector lácteo en Colombia:

- **Informalidad:** Aproximadamente el 42% de la leche producida en Colombia es vendida a través de canales informales, debido a la falta de infraestructura social, el desempleo, la ausencia de inversión en el sub-sector y los altos costos para cumplir con normatividad vigente. (Fajardo, 2018) Lo anterior trae como consecuencias la falta de empresas constituidas y que la leche sea vendida muy por debajo de los precios regulados.
- **Altos Costos de Producción y Falta de Procesamiento:** Los costos de producción del sub-sector lácteo en Colombia no logran competir con los internacionales, debido a la falta de subsidios por parte del gobierno, la baja inversión y competitividad del sub-sector. (Colanta, 2015) La leche es considerada como uno de los alimentos con mayor nivel de susceptibilidad en su proceso de producción, debido a la contaminación que genera a la hora de ser recolectada, transportada y manipulada en las plantas procesadoras. Se estima que más del 60% de la leche producida se comercializa cruda a falta de tecnificación del sub-sector e infraestructura vial, lo cual inciden directamente en la calidad de la leche y sus elevados costos de producción. (Fedegán, 2013)
- Los laboratorios de análisis que determinan la calidad de la leche son generalmente de los agentes compradores, y estos resultan siendo quienes establecen la calidad del producto, afectando directamente el precio a pagar. (García & Parra, 2016)
- **Oligopolio:** Existen una gran cantidad de ganaderos y pocas industrias; aproximadamente seis compañías acaparan cerca del 60% de la producción formal. (García & Parra, 2016)
- **Contrabando.** En el año 2013, por causa del contrabando se decomisaron 96 toneladas de leche en polvo, equivalentes a 1.130 millones de pesos. El ingreso de leche en polvo de

contrabando se presenta principalmente en la frontera con Venezuela, y el 74% ingresa por de Bucaramanga y Cúcuta, seguido de de Santa Marta, Riohacha, y Valledupar. (Jaramillo & Segura, 2013)

Uno de los mayores problemas del sub-sector lácteo en Colombia, es que los productores no pueden vender el total de la leche que producen en el mercado externo, aun existiendo una sobre oferta de la misma, y alrededor del 52% de la producción no se comercializa por canales formales. Sin embargo, el Ministerio de Industria y Comercio se encuentra desarrollado un proyecto, el cual busca aumentar los ingresos de los campesinos, así como la garantía de compra de la producción total de leche, y a la vez, negociar volúmenes a un precio competitivo para la exportación. Lo anterior con el fin de aumentar las exportaciones, incentivar la elaboración de productos lácteos con valor y agregado y equilibrar la balanza comercial.

A continuación se relacionan algunas de las empresas del sub-sector lácteo en Colombia y los factores por los cuales no han alcanzado su proceso de internacionalización:

**Tabla 3.** Principales factores por los cuales las empresas colombianas no se han internacionalizado

### FACTORES

Empresas	Baja Capacidad de Gestión	Falta de Visión Empresarial	Escasa Adopción de Tecnología	Baja Inversión en Investigación	Bajo Desarrollo de Nuevos Productos
Doña Leche	X	X	X	X	X
Dibufala		X	X	X	
Procamp	X	X	X	X	X
Freska-leche		X	X	X	
Colácteos	X	X	X	X	X

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de las empresas en mención.

Es importante recalcar que según Proexport, la capacidad actual de las industrias nacionales se encuentra cerca de sus niveles máximos de utilización, y se estima que podrían aumentar en un 10% sus volúmenes de compra y procesamiento de leche fresca. Lo anterior demuestra que aún existe espacio para la inversión de nuevas empresas procesadoras de productos lácteos; y por otra parte, el Estado se ha comprometió a asegurar que la totalidad de la leche fresca producida en Colombia sea acopiada, procesada y comercializada por empresas formalmente constituidas



(Decreto 616 de 2006 y Decreto 3411 de septiembre de 2008), a través de la puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesamiento de leche.

## **Capítulo II: Identificar las estrategias que incidieron en el proceso de internacionalización de las empresas casos de éxito: Alpina y Danone**

Las estrategias de internacionalización que implementa cualquier empresa pueden ser compleja, debido a la creciente globalización, ya que se hace necesario tener una variedad dichas estrategias para poder incursionar en otros países. A continuación, encontraremos algunas de las estrategias que incidieron en el proceso de internacionalización de las empresas partiendo de casos de éxito, como la empresa Colombia Alpina y la empresa francesa Danone.

### **Estrategias de internacionalización de Alpina**

Alpina fue fundada en 1945 por Walter Gogger, un productor de queso suizo ecuatoriano, junto a Bonziger. Es una empresa dedicada el desarrollo de derivados lácteos que nació en municipio de Sopó, departamento de Cundinamarca en Colombia. Actualmente cuenta con puntos de venta en 15 ciudades del país, cuenta con plantan de producción en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos y exporta a 10 países (Aruba, Curazao, Perú, Bolivia, R. Dominicana, México, Canadá, Cuba, Surinam, Haití, Costa Rica). A través de su historia se ha caracterizado por generar productos de calidad, con confianza e innovación (Alpina, 2018).

Alpina inicia operaciones en el año de 1945, cuando se da la creación de la fábrica de quesos de suizos de Göggel y Bazinger Sopo, en donde Alpina introdujo el queso Emmental, Gruyere y Parmesano y también producía mantequilla. Está es una de sus primeras estrategias, al buscar la apertura del mercado nacional y a la elaboración de productos nuevos.

De acuerdo con Bohórquez (2012) Alpina empezó con la compra de quinientas botellas de leche y elaboraban el queso diario manualmente. A partir de ahí adquirieron un préstamo bancario para obtener un terreno donde construyeron una planta sencilla que posteriormente sería la fábrica.

En la década de los 50' los fundadores de Alpina construyen la primera planta industrial para el desarrollo de los derivados lácteos como el yogurt y el kumis. Lo anterior, con la adquisición de un terreno de 7 fanegadas (6400m<sup>2</sup>) a través de un préstamo bancario asignado a sus precursores.

En la década de los 70' se vinculó un nuevo grupo de accionistas, con el fin de alcanzar un mayor soporte financiero, lo que ayudo con el lanzamiento al mercado productos como arequipe,

Finesse, Boggy y Leche. En este punto podemos evidenciar estrategias como la inversión para la ampliación de la producción y desarrollo de nuevos productos y marcas. De igual forma, Alpina consigue profesionalizar la administración de la compañía, implementando prácticas globales. Estas prácticas globales, ayudaron a que Alpina dejara de ser una empresa familiar y se constituyera como una empresa con procesos y herramientas profesionales y globales.

En la década de los 80 Alpina amplió su alcance geográfico en Colombia; pues adquirieron activos de Nestlé Facatativá y la empresa Passicol de Chinchiná, lo que reflejó un crecimiento de 20.000 a 120.000 clientes. Se comienzan a comercializar productos como el Bon Yurt, Alipinito y se implementa la elaboración por primera vez en Colombia de Leche Alpina UHT (Alpina, 2018).

En la década de los 90´ Alpina comienza a comercializar sus productos en el exterior (Ecuador, Venezuela, Estados Unidos). Su primer destino fue Venezuela: llega a este mercado por medio de las exportaciones y operaciones de distribución local. Meses más tarde, Alpina, hace la compra de la planta de la compañía Favensa, lo cual significó el arranque de la operación industrial de Alpina en el exterior.

Desde el mes de noviembre en 1995 quedó legalmente constituida Alpina productos alimenticios Alpiecuador S.A, arrancando en 1996 con la comercialización del primer Yogurt alpina en Ecuador. En un transcurso de medio siglo, gracias al tesón de sus fundadores, a la visión de los accionistas, a más de 2.900 empleados, a sus proveedores en diferentes áreas y a sus distribuidores y clientes, ALPINA es hoy una moderna industria de derivados lácteos y alimentos procesados (Moreno, 2015, p.60).

Alpina comienza a comercializar sus productos al exterior del país (Ecuador, Venezuela, Estados Unidos) mediante exportaciones y operaciones locales. Se lanza al mercado el producto que se convertiría más adelante en el producto insignia de la compañía y gracias al cual se ampliaría la categoría de bebidas lácteas, avena Alpina.

Podemos ver que Alpina ha implementado la estrategia de Logística Internacional. Esta estrategia surge como respuesta de la pregunta formulada constantemente por la empresa, que se refiere a lo que el consumidor está necesitando en el momento frente a su alternativa laboral y la tendencia de cambio en nutrición y salud de los consumidores; de esta forma la empresa crea un plan de innovación en productos que se adapten a la necesidad del mercado (Moreno, 2015, p60).

De acuerdo con el informe Prospecto presentado a la superintendencia financiera por la empresa Galvis & Asociados, expertos en asesorías financieras, emitido en el año 2009 (p. 283), En el año

2002, Alpina experimenta un crecimiento rentable pasando de generar ventas por el valor de US\$200 MM a US\$550MM. Y definió nuevos focos estratégicos con la adquisición de los activos de la empresa lechera Friesland (segunda en el mercado de la región pacífico) Logrando el negocio, por un valor de \$ 15.000 millones y adquirimos los equipos y plantas de Popayán, Guachucal. Y la adquisición de la marca Pastocon y Puracé.

También, adquirieron en Ecuador la empresa Proloceki S.A., con su marca El Kiosko, líder en quesos frescos y un importante jugador en el mercado local de yogur. Esta adquisición acelera nuestra capacidad de operar en el país.

En el año 2007 La empresa se destaca en innovación por el desarrollo del concepto de revolución alimentaria en Colombia, presentando al mercado productos funcionales de alto valor como: Yox, Regeneris y Frutto. Se crea la fundación Alpina y el área de responsabilidad corporativa, adicionalmente se da la creación de la gerencia de Estados Unidos y del Instituto Alpina dedicado a la investigación en nutrición y alimentación. Las ventas ascendieron a más de US\$676 MM y se integró la cadena de logística.

A partir del año 2010, Alpina evoluciona su modelo corporativo a tres columnas de crecimiento que son países, Centro Corporativo y Procesos Centralizados, adicionalmente inicia su operación industrial en Antioquia, con la apertura de la planta más moderna de Yogurt en América Latina, Entreríos.

De igual forma, Alpina invirtió 34.000 millones de pesos en modernización de equipos, con el fin de obtener resultados óptimos en la estandarización de calidad en la productividad, y adaptación a la tendencia tecnológica del mercado (Moreno, 2015, p. 60).

La estrategia implementada por Alpina es la del desarrollo tecnológico, lo anterior por medio de la adquisición de equipos en pro del desarrollo y mejoramiento de los productos. Pero Alpina también desarrolla la tecnología Inside Customer, el cual está enfocado en aquellos clientes que están inmersos en el mundo tecnológico.

En este punto vemos que Alpina desde la década de los 90' trabaja en la estrategia de Adaptación Global. Pero solo hasta el año 2011, ha venido trabajando en el análisis del cambio de tendencia en el consumo masivo, preparándose la compañía con esfuerzos de ser mucho más competitivos, protegiendo consigo el empleo.

En el año 2012 Se realiza una alianza en Perú para la producción y comercialización de los productos de la compañía en el país. Adicionalmente, se inaugura la décima planta en operación dentro de Alpina en toda América Latina en la población de Batavia, NY en Estados Unidos.

En el año 2015 hacen el lanzamiento del queso sopo, dándole reconocimiento a los fundadores y al municipio que los ha visto crecer.

Por lo otro lado, una de las estrategias implementadas y que le han dado el reconocimiento nacional e internacional a Alpina es la de responsabilidad social empresarial. Con ingresos operacionales de 1 billón 21.045 millones de pesos en 2007, Alpina ha incluido en su plan estratégico a partir del año 2010 la gestión integral de la calidad, que abarca el cuidado del medio ambiente y la salud ocupacional de sus colaboradores. Proyecto basándose en los tres pilares de la sostenibilidad: el factor económico (eficiencia en la producción), el factor social (generación de empleo) y el factor ambiental (producción limpia).

A lo largo de la historia de Alpina, podemos ver la implementación de la Estrategia Internacional y Estandarización Global. La internacionalización de Alpina ha crecido con el volumen de sus exportaciones en casi 20 países del Norte, Centro y Sur de América, sin embargo, el crecimiento obtenido en países como Venezuela (Donde opera una planta) y Ecuador (Donde operan 2 plantas), han sido resultados de una buena estrategia multinacional en cuanto a estas dos sucursales internacionales. Por ejemplo, en Venezuela, Alpina crece en un promedio anual entre 25 y 30%, incrementando la línea de producción, inversión y más productividad (Moreno, 2015, p. 60).

La búsqueda de nuevos nichos de mercado y un plan de educación a las personas sobre cómo alimentarse mejor y saludablemente, se ha implementado dentro de la estrategia multinacional para lograr avances en la incorporación de la marca en el mercado principalmente por la calidad que brinda en cada uno de sus productos. Por último, el ingreso de la marca mundial Danone a Colombia se presentó como una oportunidad de alianza para Alpina, que de hecho generó un porcentaje alto de inversión en pesos e intensificación en el crecimiento de consumo de lácteos y yogurt para la salud de los consumidores.

Alpina, desde sus inicios se ha caracterizado por fijarse una ruta de calidad, confianza e innovación, razones por las cuales han identificado frentes estratégicos para su futuro. Cuentan con un amplio portafolio de productos como quesos, yogurt, leches, bebidas lácteas, crema de leche, postres y como nuevo producto en el mercado el café latte generando nuevas alianzas.

## **Estrategias de internacionalización de Danone**

Danone, es una multinacional francesa de productos alimenticios. Es la mayor empresa alimentaria de Francia y una de las mayores del mundo. Fue fundada en Barcelona, España en el año 1919 por el judío Isaac Carasso. Empezó como una pequeña fábrica artesanal que vendía sus productos lácteos, específicamente yogurt en farmacias (Bohórquez, 2012).

Vemos como una de las estrategias con las que inicia Danone es cubrir la necesidad específica, luego busca la distribución oportuna y a tiempo de sus productos, ya que una de las primeras alianzas que hizo Danone fue con los colaboradores de las líneas del tranvía, quienes dejaban los pedidos en las farmacias correspondientes. Los productos se elaboraban en la noche y se entregaban en la mañana, dejando los productos a tiempo para el desayuno. Según Parra (2014), en el año de 1929, Daniel Carasso, introdujo la marca Danone en Francia, creando la Sociedad Parisina de Yogur Danone. En donde aprovechando que el producto era un poco más conocido que en Barcelona, la calidad del Yogur, y al uso de una importante campaña de marketing enfocada en los efectos benéficos para la salud, la empresa progresó rápidamente.

En el año de 1929 la empresa se mudó de España a Francia y se construyó la primera fábrica, luego se mudó a Nueva York, para esquivar la persecución alemana, teniendo en cuenta que el fundador era judío y fue en el año de 1941 cuando desarrolló el primer yogurt con fruta.

En Estados Unidos se asoció con el Suizo Joe Metzger y cambió el nombre de la compañía a Danone. Dejando Danone Francia a Norbert Lafont, y Danone España a Luis Portabella, sus dos fieles amigos (Danone, 2009).

En este punto vemos como la calidad y posicionamiento de la marca por medio del marketing, jugaron un papel importante para el crecimiento de la compañía. (Bohórquez, 2012) indica que: “Danone contó con un importante músculo Financiero que le permitió a la empresa incursionar en mercados internacionales como el americano y aplicar estrategias que siguieran el orden de su propósito expansionista con el montaje de fábricas y una agresiva campaña de marketing, lo que le ofreció una poderosa infraestructura de producción y un mayor reconocimiento en el terreno internacional” (p. 50). Continuando con los hechos históricos que marcaron a Danone, en el 1945, una vez terminada la segunda guerra mundial, Daniel hijo de Isaac Carasso vuelve a Francia, en donde se enfoca en el crecimiento de Danone, logrando la construcción de varias fábricas a partir de 1958. Pero dicho movimiento hizo que dejara de lado poco a poco la empresa de Estados Unidos,

la cual fue vendida en 1959 a la firma americana Beatrice Foods, a la que BSN Gervais Danone le recompro en 1981 (Parra, 2014).

Hacia 1967, aparece un problema, y es que los clientes le demandan a la compañía quesos frescos, así como a Gervais igualmente le solicitaban yogur, y aunque la cooperación entre ambas compañías comenzó desde finales de los años cincuenta, es hasta dicho año que se decide la fusión de las dos empresas. Aquí evidenciamos como el mercado y sus exigencias, van contribuyendo a que se lleven a cabo la estrategia de creación de alianzas estratégica, con el fin de atender la demanda.

Bohórquez (2014) indica que: Para dicho momento, Danone ya se había establecido en Bélgica y Marruecos, mientras que Gervais tenía presencia en los mercados de Alemania y Bélgica. En dicha fusión quedo por fuera Danone España. Así nació Gervais Danone, compañía que se desarrolló en México, Brasil, e Italia. De dicha manera arrancaba Danone su estrategia de diversificación, ya que uno de los objetivos de la fusión era la diversificación hacia nuevas ramas de alimentos, haciéndose menos vulnerable al no “poner todos los huevos en una sola canasta” (una diversificación de tipo horizontal) (Danone, 2018).

En palabras del presidente de aquel momento de Gervais, Jacques Corbiere dice que: “Queremos ser una gran empresa de comida, por lo que compramos, illiatFrères, Petitjean y Panzani, que disfrutaban de una fuerte imagen de marca y cuota de mercado dentro de las pastas y platos cocinados, nos hemos reestructurado, todo será un gran trabajo (Danone, 1996). Así se consolidaba la primera empresa de productos lácteos frescos

En 2014 Parra enuncio que el desarrollo obtenido por Francia entre 1946 y 1975, en donde su población creció cerca del 30%; el nivel de vida aumentó junto al poder de compras; se expandía el parque automotor y el consumo de productos alimenticios como las aguas minerales. Condiciones que favorecieron a la organización.

En los años 90' BSN-Gervais Danone adquirió varias compañías incluyendo Amora, Maile, Vandamme, Liebig y Volvic (Danone, 2018). En el año de 1994 BSN-Gervais Danone recortan el nombre a “Danone” siendo una marca potencialmente global y reconocida por 46 países alrededor del mundo. También, es la fuente de más de un cuarto de las ventas de la compañía. Con el nuevo nombre, también realizan el lanzamiento del nuevo Logo, el cual simboliza que la compañía permanecerá en crecimiento.

En la década de los 2000' específicamente en el año 2006 finaliza sus labores del CEO Franck Riboud quien estaba en el cargo desde el año 1996, trabajando por tres objetivos: Consumo diario de productos, bebidas y galletas frescos. A partir del año 2007 inicia sus labores el CEO Royal Numico, un líder global en bebes y nutrición médica. Con esta adquisición Danone se enfoca en cuatro divisiones incluyendo el de la salud, generando un portafolio con las marcas Nutricia, Milupa and Cow&Gate (Danone, 1996).

En el año 2015, con el fin de acelerar el desarrollo y por recomendación de Franck Riboud, Danone decide unificar los cargos de CEO y presidente de la junta, nombrando a Emmanuel Faber. También, se certifican como compañías B Corps, el cual los cataloga como compañías líderes en un movimiento global que trabaja para el bien de la sociedad. Cumpliendo con altos estándares de desempeño social y ambiental, con transparencia y responsabilidad. Son compañías que utilizan el poder del negocio para resolver problemas sociales y ambientales. (Danone, 2018). Danone, en su página oficial pública que: Nuestra ambición de obtener esta certificación es una expresión de nuestro compromiso a largo plazo con los negocios sostenibles y del doble proyecto de éxito económico y progreso social de Danone.

Nueve subsidiarias de Danone fueron certificadas como B Corp. Mientras que alcanzar el estado de B Corp hasta ahora ha sido el dominio de pequeñas y medianas empresas privadas, Danone se ha asociado con B Lab, la organización sin fines de lucro que acredita la certificación B Corp, desde 2015 a ayudar a definir un modelo de B Corporation adecuado para multinacionales que cotizan en bolsa. Es un paso significativo para hacer que los negocios sustentables se integren a la corriente principal, y que creemos que es el futuro.

De acuerdo con lo anterior, vemos como Danone, en la actualidad implementa la estrategia de la sustentabilidad y desarrollo social, como estrategia para darle otro enfoque al modelo de negocio, teniendo como objetivo reducir el impacto ambiental, brindar apoyo a las problemáticas sociales y poderse adaptarse así, a las exigencias de la sociedad (Consumidores).

Según ICEX (España Exportación e Inversiones) en la publicación denominada, La sostenibilidad como visión de empresa y por lo tanto como eje estratégico, declara:

La sostenibilidad otorga una ventaja competitiva a la empresa para posicionarse en los mercados internacionales gracias a su contribución en la mejora del ecosistema social y medioambiental que habitan. La sostenibilidad pasa de ser un concepto ambiguo que convertirse en un valor medible y tangible que alinea la visión de la empresa con su acción comercial. Las empresas ponen en valor

la sostenibilidad en los mercados internacionales cada vez más exigentes en sus regulaciones y con consumidores más informados y sensibilizados (p.16).

En el año 2017 se presentan tres hechos importantes para la empresa Danone, todos enfocados en la transformación de la compañía. El primero es la adquisición de WhiteWave, que tiene como fin construir un líder global, aprovechando las tendencias y se crea DanoneWave. En su página oficial WhiteWave indica: Las historias de Danone y WhiteWave comparten rasgos comunes como líderes de categoría centrados en la salud y orientados a los objetivos, que hacen una pareja perfecta. La ambición de DanoneWave es producir alimentos saludables que creen valor económico y social y que nutran los ecosistemas naturales a través de la agricultura sostenible.

Aceleraremos el viaje de crecimiento rentable sostenible de Danone 2020 ofreciendo una mayor variedad de alternativas de alimentos y bebidas de mejor sabor para usted y de gran sabor en cualquier momento del día.

Otro hecho importante, es el lanzamiento de su nueva imagen la cual refleja su nueva visión: “OnePalent. OneHealth”. Por último, Emmanuel Faber es seleccionado como el nuevo Chairman& CEO, aprobado por votación por la junta directiva de Danone. A continuación, encontraremos el listado de las estrategias de internacionalización identificadas para cada compañía:



**Tabla 4.** Estrategias de internacionalización de Alpina y Danone

ALPINA	DANONE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento a sus orígenes (queso Sopo)</li> <li>- Apalancamiento financiero</li> <li>- Certificación internacional ISO 9001</li> <li>- Generar un vínculo muy fuerte con los proveedores</li> <li>- Empleados felices</li> <li>- Introducción de productos nuevos al mercado</li> <li>- Apertura y afianzamiento mercado nacional o local</li> <li>- Innovación (tecnología, centros de investigación, nuevos productos, social, entre otros)</li> <li>- Estrategia de negocio con foco en la Nutrición.</li> <li>- Estrategia de desarrollo de instalaciones</li> <li>- Estrategia de expansión, responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.</li> <li>- Diversificación geográfica</li> <li>- Apertura de plantas en otros países</li> <li>- Innovación para el desarrollo</li> <li>- Estrategias de logística y distribución internacional, por medio de plantas de producción y centro de distribución.</li> <li>- Adaptación y estandarización global</li> <li>- Estrategia de calidad y marca por medio del marketing.</li> <li>- Pasar de ser una empresa familiar a ser una empresa con prácticas globales.</li> <li>- Socios con los mismos objetivos y compromisos</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Implementar soluciones rápidas y permanentes frente a situaciones o problemas</li> <li>- Diversificación de tipo horizontal (nuevas ramas de alimentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento a sus orígenes (devolver el nombre original a la compañía Danone).</li> <li>- Apalancamiento financiero.</li> <li>- Ser pionero</li> <li>- Aprovechamiento de los índices de población los cuales jugaron a su favor (incremento de población, nivel de vida y el consumo de productos alimenticios).</li> <li>- Introducción de productos nuevos al mercado</li> <li>- Apertura y afianzamiento mercado nacional o local</li> <li>- Innovación (Tecnología, centros de investigación, nuevos productos, social, entre otros)</li> <li>- Estrategia de negocio con foco en la salud y nutrición.</li> <li>- Estrategia de desarrollo de instalaciones</li> <li>- Estrategia de expansión, responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.</li> <li>- Diversificación geográfica</li> <li>- Apertura de plantas en otros países</li> <li>- Innovación para el desarrollo</li> <li>- Estrategias de logística y distribución Internacional, por medio de plantas de producción y centro de distribución.</li> <li>- Adaptación y estandarización global</li> <li>- Estrategia de calidad y marca por medio del marketing.</li> <li>- Pasar de ser una empresa familiar a ser una empresa con prácticas globales.</li> <li>- Socios con los mismos objetivos y compromisos</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Implementar soluciones rápidas y permanentes frente a situaciones o problemas</li> <li>- Diversificación de tipo horizontal (nuevas ramas de alimentos).</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de las estrategias aplicadas por las empresas compartidas.

De acuerdo con lo visto alrededor del capítulo 2 del presente proyecto, podemos concluir que existen estrategias de internacionalización que tanto las empresas de otros países como las nacionales pueden implementar. Cada estrategia se va ejecutando de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones y las oportunidades de crecimiento que van adquiriendo a través de la historia.

Alpina y Danone, han logrado conseguir la internacionalización luego de muchos años de trabajo, compromiso y cumplimiento a las necesidades del consumidor, de acuerdo con el momento o época y necesidades que trae consigo el mundo y sus exigencias.

Sin duda, unas de las estrategias más significativas de Danone es ser pineros. El desarrollo de productos nuevos atendiendo una necesidad específica, les da una ventaja importante. Esto va ligado a la fecha de fundación tanto de Danone como de alpina, ya que hablamos de una diferencia de 26 años. Danone fue fundada en el año 1919 y Alpina en el año 1945.

Algo para resaltar de Danone es que nos muestra como una empresa puede ser constituida en un país diferente al de origen siempre y cuando que mantenga aquellos factores de la diferencian. De esta manera se logra la apertura y afianzamiento mercado nacional o local.

Parra (2014) declara: “Danone como jugador mundial se enfocó en su estrategia de internacionalización. Siempre ha mantenido una adaptación constante de la estructura de la empresa para hacer frente a las etapas de dicho proceso (estructuras a su vez fundamentadas en una gestión autónoma). Dicha estrategia de internacionalización está en constante revisión, prueba de ello, es la entrada y salida de diferentes D.A.E. a lo largo de su historia y de las localizaciones donde se encuentre” (p. 65)

Pero el trabajo hacia la internacionalización, también lo ha hecho Alpina ya que de acuerdo con el informe Prospecto presentado a la superintendencia financiera por la empresa Galvis & Asociados, expertos en asesorías financieras, emitido en el año 2009 (p. 283), Alpina se enfoca en la innovación e Internacionalización desarrollando un modelo exportador rentable ampliando selectivamente el portafolio de países, y simultáneamente adelantando operaciones locales propias en geografías claves.

En cuanto a los recursos financieros Bohórquez (2012), indica que: “Danone contó con un importante musculo Financiero que le permitió a la empresa incursionar en mercados internacionales como el americano y aplicar estrategias que siguieran el orden de su propósito expansionista con el montaje de fábricas y una agresiva campaña de marketing, lo que le ofreció

una poderosa infraestructura de producción y un mayor reconocimiento en el terreno internacional” (p. 50).

Alpina, por su parte, obtuvo los recursos iniciales con préstamos bancarios, más adelante inician las alianzas que le dan un mayor soporte financiero. Otra de las estrategias, utilizada por las dos compañías consiste en dar tributos a sus orígenes. Danone, en el camino de la globalización decidieron retomar sus raíces, volvieron a enfocarse en la salud y devolviendo el nombre original a la compañía. Alpina, por su parte lanzó un producto con el fin específico de reconocer y dar gracias al municipio y gente que los vio nacer.

### **Capítulo III: Establecer estrategias que puedan ser utilizadas por empresas del sub-sector lácteo en Colombia para alcanzar su proceso de internacionalización**

Durante este capítulo se entrará a trabajar directamente en la conexión entre las problemáticas que existe en el ámbito nacional en el subsector lácteo y como por medio de las diferentes estrategias establecidas por empresas casos de éxito como lo son Alpina y Danone pudieron solucionar dichas problemáticas y por último como estas estrategias son conectadas por medio de las teorías explicadas en el marco teórico de este trabajo investigativo.

**Tabla 5.** Estrategias para ser aplicadas a las empresas del sub-sector lácteo en Colombia que buscan un proceso de internacionalización

<b>Problemática</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Teoría</b>
<b>Baja capacidad de gestión</b>	- Estrategia enfocada en la calidad y reconocimiento de la marca por medio del marketing.	Teoría de redes
	- Procesos de certificación internacional ISO 9001	Teoría de la ventaja monopolística
	- Pasar de ser una empresa familiar a ser una empresa con prácticas globales.	Modelo de Uppsala
	- Socios encaminados en trabajar por los mismos objetivos, comprometidos con la causa.	Modelo de planeación sistémica
	- Implementar soluciones rápidas y permanentes frente a situaciones o problemas.	
	- Generar un vínculo muy fuerte con los proveedores (Ganaderos y proveedores de fruta)	
- Empleados felices		
<b>Falta de visión empresarial</b>	- Introducción de productos nuevos al mercado.	Modelo de Uppsala
	- Expansión y crecimiento sostenible	
	- Apertura y afianzamiento mercado nacional o local.	Modelo de Uppsala
	- Apertura de plantas en otros países. - Diversificación geográfica y categorías.	
<b>Escasa adaptación de tecnología</b>	- Innovación (Tecnología, centros de investigación, nuevos productos, social, entre otros)	Modelo de Innovación
	- Innovación para el desarrollo.	
<b>Baja inversión en investigación</b>	- Implementación de estrategias de Logística y distribución Internacional, por medio de plantas de producción y centro de distribución	Teoría de redes
	- Creación de alianzas estratégica, con el fin de atender la demanda y requerimiento de los clientes	
<b>Bajo desarrollo de nuevos productos</b>	- Introducción de productos nuevos al mercado.	Modelo de Innovación
	- Estrategia de desarrollo de negocio con foco en la Nutrición.	
	- Diversificación de tipo horizontal	

*Nota.* Elaboración propia con base en el análisis de las estrategias aplicadas por las empresas compartidas.

## **Baja capacidad de gestión**

Dentro de esta problemática se podrán encontrar diferentes estrategias las cuales se identificaron dentro de la investigación realizada a lo largo de este trabajo investigativo. A continuación se encontraran cada una de las estrategias establecidas para esta problemática.

### **Estrategia enfocada en la calidad y reconocimiento de la marca por medio del marketing.**

Según la teoría de redes cuando se habla de penetración de mercado ya sean extranjeros o locales se debe contemplar el puente hacia interacciones inter organizativas continuas entre organizaciones y sus redes. Es por eso que se busca bajo la teoría de redes generar una conexión ya se con empresas o con los mismo clientes para generar un beneficio mutuo. El principal objetivo de la teoría de redes es sacarle el mayor provecho a las oportunidades empresariales que se puedan presentar, adicional a esto no solo hablamos redes entre compañías sino también a nivel tecnología, ya que las redes sociales son de bastante utilidad a la hora de investigar o evaluar un mercado.

Esta estrategia tiene como objetivo que las personas no necesiten ver el nombre de la compañía para saber que un producto le pertenece a dicha compañía, es decir, que los clientes puedan reconocer a la compañía sin necesidad que esta se los diga directamente. Lo ideal es que la compañía tenga una marca única, original que perdure en la memoria de cada uno de los clientes para que así de esta manera la compañía pueda posicionarse en el mercado con más facilidad. En Colombia las empresas que tienen este tipo de problemática en el sub-sector lácteo en Colombia deben entrar a aplicar la estrategia de marketing sobre posicionamiento de marca, ya que como lo menciona (Espinosa, 2015), es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores con respecto a sus competidores.

### **Procesos de certificación internacional ISO 9001.**

Según la teoría de la ventaja monopolística o teoría de la organización industrial sugiere que las empresas deben tener como condición, poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva que puede tener su origen en la producción, la tecnología, la organización o en la diversificación de productos para poder tener instalaciones en productivas en el extranjero. De esta manera podrán competir con empresas locales en sus propios mercados, que a pesar de estar mejor establecidas y tener mayor conocimiento del mercado, así de esta manera las demás empresas se verán obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja y por lo tanto se verán incapacitadas en competir con

las empresas extranjeras. Inicialmente las empresas definen su entrada a nuevos mercados mediante un patrón conocido como “distancia psicológica”, es decir, que sin importar la posición geográfica del país objetivo este próxima o lejana y demás la penetración del mercado se llevará a cabo con niveles de confianza, calidad y seguridad. Por lo cual las compañías que cuentan con una certificación internacional tendrían mayores oportunidades a la hora internacionalizarse ya que cuentan con una ventaja competitiva como los son las certificaciones internacionales.

Las empresas que tienen problemática sobre los procesos de calidad en la compañía debe tener clara la estrategia de mejora de la calidad, ya que esta sirve para aumentar el rendimiento y la capacidad de las organizaciones. Por otro lado la gestión de procesos de calidad permite que se tenga mayor información sobre la calidad que percibe el cliente y que posibilidades de mejora se pueden obtener. Una estrategia practica para poder lograr la optimización de la gestión de procesos estaría compuesta de las siguientes fases:

- Constituir un equipo de trabajo
- Elaborar un mapa de procesos
- Determinar los factores clave de la empresa
- Establecer un panel de indicadores
- Iniciar el proceso de mejor

### **Pasar de ser una empresa familiar a ser una empresa con prácticas globales.**

Según la teoría de Upsala la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado; y que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales, mediante esta teoría busca una ejecución de pasos, lo cual se denomina como la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, creación de una sucursal comercial en el país de destino; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Inicialmente las empresas definen su entrada a nuevos mercados mediante un patrón conocido como “distancia psicológica”, es decir, que sin importar la posición geográfica del país objetivo este próxima o lejana y demás la penetración del mercado se llevará a cabo con niveles de confianza, calidad y seguridad.

Las empresas que tienen la problemática de la no realización de procesos de internacionalización deben tener en cuenta que se requiere de una realización de estrategias de introducción a nuevos mercados para lo cual se requiere de exportaciones, filiales, etc. Ya que de esta manera es más factible que pase de una empresa familiar a una empresa con prácticas globales, pero se debe tener en cuenta que para poder realizar estas estrategias se deben satisfacer el mercado local para poder ser competitivos al momento de abastecer un mercado internacional. Dentro de esta estrategia una empresa que quiera pasar de una empresa local a una global o internacional debe tener en cuenta lo siguiente:

- Establecerse como líder de mercado en su mercado local.
- Desarrollar estrategias que se enfoquen en el crecimiento internacional.
- Estudio del mercado al que se quiere llegar.
- Penetración del mercado internacional que se quería lograr.

**Socios con los mismos objetivos / Implementar soluciones rápidas y permanentes frente a situaciones o problemas / Generar un vínculo muy fuerte con los proveedores /Empleados felices.**

Según el modelo de planeación sistemática este es un proceso sistemático y que se encuentra entrelazado con las diferentes actividades u operaciones de una compañía. Este modelo está destinado a mantener actualizado el plan de trabajo que la compañía tenga establecido en el cual deben estar incluidos una misión, visión, objetivos o metas. De igual manera cabe aclarar que así el plan de trabajo se encuentre establecido también se debe tener en cuenta la persona que tendría que actuar en la toma de decisiones frente a situaciones que se puedan presentar durante el proceso.

Para las empresas que cuentan con problemas de planeación deben tener en cuenta la estrategia de planeación y seguimiento, ya que de esta manera se puede adquirir información que puede estar necesitando la compañía para mejorar no solo la calidad, relación con empleados y proveedores si no que toda la planeación de metas, objetivos que no solo se tienen a nivel de empresa a nivel nacional sino también a nivel internacional. A continuación se podrá encontrar el proceso a tener en cuenta para desarrollar dicha estrategia.

- Identificar el sistema de negocios de la industria.
- Analizar cómo funciona la industria, la cual se concentra en competidores actuales, proveedores, compradores, sustitutos y nuevos clientes.

- Analizar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la industria.
- Identificar los factores críticos de la industria los cuales se dividen en permanentes, temporales.
- Identificar la visión, misión y los objetivos a los cuales se quieren llegar.

### **Falta de visión empresarial**

Dentro de esta problemática se podrán encontrar diferentes estrategias las cuales se identificaron dentro de la investigación realizada a lo largo de este trabajo investigativo. A continuación se encontraran cada una de las estrategias establecidas para esta problemática.

#### **Introducción de productos nuevos al mercado / Expansión y crecimiento sostenible.**

Según la teoría de Upsala busca una ejecución de pasos, lo cual se denomina como la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, creación de una sucursal comercial en el país de destino; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Inicialmente las empresas definen su entrada a nuevos mercados mediante un patrón conocido como “distancia psicológica”, es decir, que sin importar la posición geográfica del país objetivo este próxima o lejana y demás la penetración del mercado se llevará a cabo con niveles de confianza, calidad y seguridad

Las empresas que tienen la problemática de la no realización de procesos de internacionalización deben tener en cuenta que se requiere de una realización de estrategias de introducción a nuevos mercados para lo cual se requiere de exportaciones, filiales, etc. Ya que de esta manera es más factible que pase de una empresa familiar a una empresa con prácticas globales, pero se debe tener en cuenta que para poder realizar estas estrategias se deben satisfacer el mercado local para poder ser competitivos al momento de abastecer un mercado internacional.

#### **Apertura y afianzamiento mercado nacional o local / Apertura de plantas en otros países / Diversificación geográfica.**

Según la teoría de Upsala se busca una ejecución de pasos, lo cual se denomina como la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo,



exportaciones a través de representantes independientes; tercero, creación de una sucursal comercial en el país de destino; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Inicialmente las empresas definen su entrada a nuevos mercados mediante un patrón conocido como “distancia psicológica”, es decir, que sin importar la posición geográfica del país objetivo este próxima o lejana y demás la penetración del mercado se llevará a cabo con niveles de confianza, calidad y seguridad

Las empresas que tienen la problemática de la no realización de procesos de internacionalización deben tener en cuenta que se requiere de una realización de estrategias de introducción a nuevos mercados para lo cual se requiere de exportaciones, filiales, etc. Ya que de esta manera es más factible que pase de una empresa familiar a una empresa con prácticas globales, pero se debe tener en cuenta que para poder realizar estas estrategias se deben satisfacer el mercado local para poder ser competitivos al momento de abastecer un mercado internacional.

### **Escasa adaptación de tecnología**

Dentro de esta problemática se podrán encontrar diferentes estrategias las cuales se identificaron dentro de la investigación realizada a lo largo de este trabajo investigativo. A continuación se encontraran cada una de las estrategias establecidas para esta problemática.

### **Innovación (tecnología, centros de investigación, nuevos productos, social, entre otros) / Innovación para el desarrollo.**

Según el modelo de innovación, la incertidumbre se genera cuando una compañía es capaz de romper los esquemas impuestos por el mismo mercado y los de su propia operación. En este modelo se resalta el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como el de innovación dentro de la compañía, siempre y cuando se encuentren condicionadas por las decisiones que se han tomado en el paso y cuales se tomaran en el futuro.

Las compañías actualmente tienen como objetivo adaptarse a los diferentes entornos que actualmente se pueden observar en el mercado nacional como internacional. Para esto buscan obtener herramientas sofisticadas como lo son estrategias de innovación ya sea tecnológica, informática, entre otras. De acuerdo a (Oslo, 2005) una innovación es la introducción de un nuevo, o significativo mejorado, ya sea producto o servicio, de un proceso, de un nuevo método organizativo en las practicas internas de la compañía, la organización del lugar de trabajo o

relaciones exteriores. En pocas palabras esta definición se puede resumir en la realización de nuevas ideas que agreguen valor que generen nuevos ingresos y resultados eficientes para toda la compañía.

Se sabe que la innovación tecnológica es considerada como una necesidad para la competitividad, ya que por medio de esta estrategia se generan diferentes aspectos que permiten el desarrollo de compañía en cuanto a la competencia. La incorporación de nuevas tecnologías a la compañía no solo permite que esta mejore a nivel interno en cuanto a los procesos de productividad, sino que también permite que mejore en cuanto a nivel externo ya que permite que la compañía entre a competir en cuanto a tiempos de producción, mejora en cuanto a la producción, incremento en los resultados, facilidad y rapidez en los procesos, eficiencia y eficacia en cuanto a las necesidades de cada uno de las necesidades de los clientes de la compañía y por último en ahorro de costos. Es por ello que es de vital importancia que una compañía cuente con innovación tecnológica y de desarrollo ya que hoy en día vivimos en un mundo en el que la tecnología lo mueve todo.

### **Baja inversión en investigación**

Dentro de esta problemática se podrán encontrar diferentes estrategias las cuales se identificaron dentro de la investigación realizada a lo largo de este trabajo investigativo. A continuación se encontraran cada una de las estrategias establecidas para esta problemática.

### **Implementación de estrategias de logística y distribución internacional / Creación de alianzas estratégicas.**

Según la teoría de Upsala busca una ejecución de pasos, lo cual se denomina como la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, creación de una sucursal comercial en el país de destino; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Inicialmente las empresas definen su entrada a nuevos mercados mediante un patrón conocido como “distancia psicológica”, es decir, que sin importar la posición geográfica del país objetivo este próxima o lejana y demás la penetración del mercado se llevará a cabo con niveles de confianza, calidad y seguridad.

La implementación de estrategias tanto en la logística como en la distribución a nivel internacional es hoy en día uno de los escenarios más cotidianos, ya que el crecimiento y evolución

a nivel tecnológico permite que las redes de transporte internacional sean más amplias ya que por este medio es que se fortalece la cadena de suministros, transformando así el modelo mediante el cual se desarrollaba la gestión logística.

Hay que tener en cuenta que la estrategia de distribución y logística de una compañía es una de la más importante de la cadena de suministros ya que esta permite que se realicen todos los pasos o actividades que se llevan a cabo desde que el producto es elaborado por el fabricante hasta que es entregado hasta su destinatario final.

Adicional a esto hay que tener en cuenta que las compañías que tienen como problemática la falta de estrategias en cuanto a la logística o a la creación de alianzas estratégicas debe enfocarse en la búsqueda de oportunidades por medio de agentes o intermediarios en el exterior para así de esta manera poder minimizar el riesgo de internacionalización que normalmente suelen tener las empresas de nuestro sub-sector lácteo. Adicional a este se debe tener en cuenta que el éxito de las alianzas estratégicas es tener una buena relación no solo con proveedores sino también con clientes, competidores e instituciones.

### **Bajo desarrollo de nuevos productos**

Dentro de esta problemática se podrán encontrar diferentes estrategias las cuales se identificaron dentro de la investigación realizada a lo largo de este trabajo investigativo. A continuación se encontraran cada una de las estrategias establecidas para esta problemática.

#### **Introducción de productos nuevos al mercado / Estrategia de desarrollo de negocio con foco en la nutrición / Diversificación de tipo horizontal.**

Según el modelo de innovación, la incertidumbre se genera cuando una compañía es capaz de romper los esquemas impuestos por el mismo mercado y los de su propia operación. En este modelo se resalta el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como el de innovación dentro de la compañía, siempre y cuando se encuentren condicionadas por las decisiones que se han tomado en el paso y cuales se tomaran en el futuro.

Las compañías actualmente tienen como objetivo adaptarse a los diferentes entornos que actualmente se pueden observar en el mercado nacional como internacional. Para esto buscan obtener herramientas sofisticadas como lo son estrategias de innovación ya sea tecnológica, o en cuanto a nuevos productos, entre otras. De acuerdo con (Oslo, 2005) una innovación es la

introducción de un nuevo, o significativo mejorado, ya sea producto o servicio, de un proceso, de un nuevo método organizativo en las practicas internas de la compañía, la organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores. En pocas palabras esta definición se puede resumir en la realización de nuevas ideas que agreguen valor que generen nuevos ingresos y resultados eficientes para toda la compañía.

La introducción de nuevos productos de la compañía al mercado no solo permite que esta mejore a nivel interno en cuanto a los procesos de innovación de productos, sino que también permite que mejore en cuanto a nivel externo ya que permite que la compañía entre a competir en cuanto a mejoras de producción, incremento en los resultados, y en la satisfacción de cada una de las necesidades de los clientes de la compañía. Es por ello que es de vital importancia que una compañía cuente con un departamento que se encargue de la innovación de cada uno de los nuevos productos que la compañía quiera incorporar al mercado de acuerdo a las necesidades de los clientes.

## Conclusiones

Luego de realizar el análisis el sector agroindustrial y sub-sector lácteo de Colombia y Francia, enfocado en la estructura productiva, ingresos, exportaciones e industria del sub-sector lácteo en ambos países durante los últimos años, encontramos datos claves para el desarrollo del presente proyecto. Por ejemplo, se logró identificar que para Francia al igual que para Colombia, el sector agroindustrial es de gran importancia para la economía nacional y maneja un nivel importante de empleabilidad en cada país.

Sin embargo, existen algunas diferencias entre Colombia y Francia como lo es el caso de la tecnología agroindustrial que posee este último país, lo cual ha permitido que no solo Danone, sino otras empresas de gran importancia y reconocimiento, como Lactalis, Sodiaal, Bongrain y Bel, se hayan internacionalizado. El alto grado de tecnicismo en la producción junto con el alto valor agregado y la versatilidad en sus productos, les ha permitido tener una fuerte capacidad para adaptarse a nuevas oportunidades y barreras potenciales a las exportaciones.

Por otro lado, el sector agroindustrial en Colombia juega un papel importante para el dinamismo del sector, generando aportes para la seguridad alimentaria, empleo rural, importaciones y exportaciones aun con la dificultad de la tecnificación la cual ha tenido una llegada mucho más demorada para esta industria.

Francia cuenta con Alemania como mayor importador de los productos lácteos con \$1.047.000 (miles de dólares) para el año 2017 y Colombia con Brasil quien importo para el año 2018 \$22.880 (miles de dólares). Una diferencia significativa, teniendo en cuenta que Brasil posee una población de 214.264.458 millones de habitantes, mientras que Alemania cuenta con 81.393.472 millones de habitantes. Lo anterior se debe a que Alemania cuenta con un mayor poder adquisitivo y por otra parte Europa adquiere mayor tecnología y sistemas de distribución y logística mucho más avanzada y rápida, logrando como resultado un el gran desarrollo del sector como lo es en la actualidad.

Aun así, las compañías Alpina y Danone, enfrentaron una serie de retos y problemáticas similares y otros particulares, que los llevo a ejecutar estrategias claves, que se tratan específicamente en el capítulo dos y tres. Por ejemplo, encontramos que así como existieron esos tipos de retos y problemas, también cada compañía ejecutó estrategias similares implementadas y estrategias particulares, que fueron se fueron implementando a lo largo de la historia y desarrollo de las mismas.

Ejemplo de lo anterior, es la estrategia enfocada en la calidad y reconocimiento de la marca por medio del marketing, pasar de ser una empresa familiar a ser una empresa con prácticas globales, implementación de soluciones rápidas y permanentes, generar vínculos fuertes con los proveedores, diversificación geográfica, entre otras. Siendo estas estrategias implementadas por las dos compañías. Algunas estrategias particulares encontradas fue el apalancamiento financiero, empleados felices, aprovechamiento de los índices de población, ser pioneros, entre otras.

Partiendo de lo anterior, el tercer objetivo se centra en establecer estrategias que puedan ser utilizadas por empresas del sub-sector lácteo en Colombia para alcanzar su proceso de internacionalización. Para esto, se identificaron diferentes problemáticas y estrategias las cuales se identificaron dentro de la investigación realizada a lo largo del trabajo. Adicional a esto, se le asignó una teoría que puede apoyar y orientar la implementación de dichas estrategia.

Por ejemplo, la problemática de falta de visión empresarial, tiene asignada las estrategias: apertura y afianzamiento mercado nacional o local / apertura de plantas en otros países / diversificación geográfica, y se encuentra apoyada por la teoría del modelo de la ventaja competitiva de las naciones.

Esta relación se estableció ya que la teoría indica que depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste, al hablar de la eficiencia, quiere decir que aquellos coste nos solo deben ser necesariamente bajos, sino debemos explotar su máxima capacidad y valor. Además, deben considerar otros elementos para el desarrollo de la competitividad como lo son: las condiciones de demanda doméstica, la industria relacionada y la rivalidad, entre otros.

De esta manera, se genera la relación entre los conceptos y finalmente se logra dar una estrategia fundamentada y enfocada a empresas del sub-sector lácteo en Colombia que quieran llevar a cabo su proceso de internacionalización.

Por lo anterior, después de haber investigado del sub-sector de cada país, identificación de estrategias, problemática, teorías y su relación, se encuentra que, existen estrategias que pueden ser implementadas por empresas del sub-sector lácteo en Colombia, partiendo de lo implementado por Danone y Alpina, pero también sustentado por la teoría que lo soporta y la problemática en específico que se puede trabajar. Claro está, que cada empresa maneja su propia línea, tiempo y medios para el crecimiento y posible apertura de mercados a nivel internacional. Sin embargo, estas

herramientas le ayudaran a tener una visión del sector agroindustrial, sub-sector lácteo partiendo desde una mirada nacional y comparándola con una internacional.

Danone y Alpina son empresas de éxito, puntos de partida para muchas empresas del sub-sector lácteo que tienen como visión trabajar por el reconocimiento de la marca en otros países y la ampliación de las ventas hacia otros mercados.

Las problemáticas ligadas a cada estrategia son situaciones a las que cualquier compañía se ve enfrentada especialmente si está incursionando en nuevos mercados. Pero al establecer una estrategia y apoyarla con una teoría, se vuelve una herramienta que pueden implementar estas compañías de lácteos en búsqueda de la internacionalización.

## Referencias

- Palacios, A. (2017). Actualidad del sector lácteo colombiano. Asoleche. Recuperado de: <http://asoleche.org/2017/09/28/actualidad-del-sector-lacteo-colombiano/>
- Salazar, J. D. (2012). El sector lechero. Senado de la República. Recuperado de: <http://www.senado.gov.co/historia/item/16356-el-sector-lechero>
- Procolombia. (2013). Inversión en el sector agroindustrial. Procolombia. Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>
- Perdomo, M. (2012). *Caracterización de la cadena de abastecimiento y de la cadena de valor del cacao*. (Tesis de pregrado, Universidad Javeriana). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13670/PerdomoRosasMariaAlejandra2012.pdf;sequence=1>
- Proexport. (2013). Sector lácteo en Colombia. Recuperado de: <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Pinto, A. (2017). Agronegocios e industria de alimentos. Universidad de los Andes. Recuperado de: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>
- Dinero. (2017). Nuevo proyecto busca acabar con el desperdicio de sobreoferta de leche. Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/proyecto-para-exportacion-de-excedentes-de-leche-en-colombia/249018>
- Bohórquez, A. y Monsalve, D. (2015). *Análisis de productividad y competitividad del sector agroindustrial, subsectores lácteos*. (Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana). Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3002/BOHORQUEZ%20%C3%81lvaro%20+%20MONSALVE%20Daniel%20-%20MemoriaFINAL.PDF?sequence=1>
- Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial de la Fundación Universitaria María Cano de Medellín. (2015). Casos de Crecimiento empresarial. P. 26.
- Pedraza, M. y Gómez, G. (2011). *Internacionalización de empresas colombianas*. (Tesis de pregrado, Universidad del Rosario). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2599/1026555574-2011.pdf;jsessionid=3F3F4B052C83570B815D69DA9A709CDD?sequence=1>



- Cardozo, P. Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de Internacionalización. *Revista Panorama N°3*, 4-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., y Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Universidad del Rosario. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Martínez, J. (2017). Importaciones lácteas son marginales respecto a la producción nacional. Asoleche. Recuperado de: <http://asoleche.org/2017/02/10/importaciones-lacteas-marginales-respecto-la-produccion-nacion>
- Rueda. (2008). Los Procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos latinoamericanos de administración Vol. IV No. 7*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634350005>
- Amaya, G.(2013). *Influencia de los gremios del sector lácteo en la negociación del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea* (Tesis de maestría, Universidad del Rosario). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/5044/80544386-2014.pdf?sequence=1>
- Campus France. (2015). Sector agroalimentario. Recuperado de [https://ressources.campusfrance.org/catalogues\\_recherche/domaines/es/agroalimentaire\\_es.pdf](https://ressources.campusfrance.org/catalogues_recherche/domaines/es/agroalimentaire_es.pdf)
- Embajada de Francia. (2010). Agricultura en Francia. Recuperado de <http://www.embajadedefrancia.org/france/economia/agricultura.php#.W4xa8ehKjIV>
- ONU. (1997). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>
- Proexport. (2013). Sector agroindustrial colombiano. Recuperado de: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf)
- Finagro. (2014). Perspectiva del sector agropecuario colombiano. Recuperado de: [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014\\_09\\_09\\_perspectivas\\_agropecuarias.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf)
- DANE. (2015). Informe de gestión sector estadístico (2014 – 2015). Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/control\\_participacion/rendicion\\_cuentas/informe\\_gestion\\_sector\\_estadistico\\_DANE\\_2014-2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/rendicion_cuentas/informe_gestion_sector_estadistico_DANE_2014-2015.pdf)
- France Agrimer. (2016). Facteurs de Compétitivité sur le Marché Mondial des Produits Laitiers. Recuperado de: <http://www.franceagrimer.fr/content/download/53593/517701/file/ETU-LAIT->

Facteur%20de%20comp%C3%A9titivit%C3%A9%20march%C3%A9%20mondial%20produits%20laitiers-2016%20donn%C3%A9es%202014.pdf

La Filière Laitière. (2018). L'économie Laitière en Chiffres. Recuperado de:

<https://en.calameo.com/read/0022300512e7144bdeba5>

Proexport. (2011). Sector lácteo en Colombia. Recuperado de:

<http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2016). Informe sectorial. Cadena láctea. Recuperado de:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20%20Cifras%20Sectoriales/2016%20Abril.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2010). Cadena productiva de leche: diagnóstico de libre competencia. Recuperado de:

[http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Leche.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Leche.pdf)

Murillo, J. y Pedraza, D. (2016). Caracterización de la cadena de valor del sector lácteo colombiano. (Tesis de pregrado, Universidad de la Salle). Recuperado de: [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20957/11111190\\_2016.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20957/11111190_2016.pdf?sequence=1)

Pérez, A., García, C. y Herrera, C. (2015). Análisis de la competitividad del sub-sector lechero de los pequeños y medianos productores frente al TLC con la Unión Europea. (Tesis de pregrado, Universidad del Rosario). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10117/1010199841-2015.pdf?sequence=4>

Fajardo, J. (2018). Agronegocios. La informalidad del sector lácteo en el país. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-informalidad-pesa-42-del-sector-lacteo-en-el-pais-y-afecta-a-la-cadena-2737442>

García, A. y Parra, D. (2016). Validación de un modelo de co-creación para MiPymes del sector lácteo en la ciudad de Bogotá. (Tesis de pregrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3815/1/ParraRinconDanielAlejandra2016.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). Estudios de mercado. Análisis del mercado

de la leche y derivados lácteos en Colombia (2008-2012). Recuperado de: [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudio\\_Sectorial\\_Leche1.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf)

Moreno, A. C. y Pineda, S. A. (2015). *Internacionalización de las empresas colombianas. Caso exitoso Alpina*. (Tesis de pregrado, Universidad del Rosario). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11688/1%20015438768%20-%202015.pdf>

Alpina. (2018). Historia. Recuperado de: <http://corporativo.alpina.com.co/quienessomos/historia/>

Parra., J. (2014). Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf>

Bohórquez, N., Buitrago, A. Joya M., Montaña, X. y Rivera, H. (2012). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos. Universidad del Rosario. Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/74/7436dfa3-cc02-4395-8099-02346d2e866e.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/74/7436dfa3-cc02-4395-8099-02346d2e866e.pdf)

Danone. (2018). Sobre Danone. Historia. Recuperado de: <https://www.danone.com/aboutdanone/ourhistory.html>

Danone. (2018). Sobre Danone. Sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/BCorpAmbition.html>

ICEX (20017). Guía práctica. Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocios inclusivos y sostenibles. Recuperado de: [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mde3/nzm1/~e disp/dax2017735778.pdf](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde3/nzm1/~e disp/dax2017735778.pdf)

Whitewave (2018). Danone wave. Recuperado de: <https://www.whitewave.com/find-out-more>