

LÁCTEOS S.A, MÁS ALLÁ DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Alejandra García

Isabel Peláez

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2018

LÁCTEOS S.A, MÁS ALLÁ DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Alejandra García

Isabel Peláez

Director:

Jorge Luis Bernal

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2018

Contenido

Resumen/Abstract	4
Caso: Lácteos S.A, más allá de una ventaja competitiva	5
1. Historia - introducción	5
2. Sector de la leche en Colombia	7
3. Desarrollo de producto (Leche UHT y Pasteurización)	8
4. Precios de la categoría de Lácteos en Colombia.....	10
5. Tendencias de consumo en Colombia.....	10
5.1. Consumo lácteos en Colombia	10
5.2. Consumo consciente y saludable.....	11
5.3. Consumidores dispuestos a pagar más por productos de alta calidad	12
5.4. Los “nuevos lácteos” en Colombia.....	12
6. Evolución histórica y situación actual Lácteos S.A - contexto de la situación (creacion, productos, que hacía, en ese momento en que estaba, línea de productos, oferta de valor) ...	13
7. Principales competidores	16
7.1. Conleche S.A	17
7.2. Productos Pirineos.....	18
7.3. Alteria S.A.....	19
8. La decisión	20
Anexos	22
Anexo 1 - Estado financiero	22
Anexo 2 - Comercialización nacional de productos lácteos y marcas más compradas por los colombianos	23
Anexo 3 - Comportamiento precios	23
Anexo 4 - Oferta actual de productos	25
Anexo 5 - Mapa cuencas	25
Teaching Notes	29
Referencias Bibliográficas	31

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Consumo de los principales productos lácteos:	8
Ilustración 2 Tendencias de consumo de lácteos:.....	8
Ilustración 3 Diferencias entre la leche pasteurizada y UHT:.....	9
Ilustración 4 Consumo de los principales productos lácteos:	11
Ilustración 5 Participación del consumo de quesos:	11
Ilustración 6 Participación del consumo de leche UHT y leche pasteurizada:	11
Ilustración 7 Participación de los competidores:	17

Índice de tablas

Tabla 1 Ventas.....	26
Tabla 2 Ventas de los competidores	26
Tabla 3 Ranking lácteo	26
Tabla 4 Precios sugeridos al público	27
Tabla 5 Precio de venta de Lácteos S.A	28

Resumen/Abstract

La ventaja competitiva de una empresa se identifica a partir del análisis de todo el conjunto de atributos y características de la misma. Partiendo de la evaluación profunda del plan de marketing, en donde intervienen, el diseño del producto o servicio, fabricación, comercialización, entrega, servicio post venta, entre otros. (Porter, M. E. 2015). El caso “Lácteos S.A, más allá de una ventaja competitiva” es pertinente para el área de marketing pues le permitirá a los lectores, determinar e identificar la ventaja competitiva de la empresa, y a partir de ella, evaluar las decisiones ejecutadas por la junta directiva, con el objetivo de tomar una posición frente a estas y determinar el plan de acción a futuro.

Palabras clave: ventaja competitiva, plan de marketing, producto, precio, rentabilidad, mercado.

Caso: Lácteos S.A, más allá de una ventaja competitiva

1. Historia - introducción

Un campo abierto en las afueras de la ciudad de Cali, Colombia, rodeado de árboles, animales del campo, aire fresco, ha sido siempre el lugar perfecto y preferido de Pedro Ramírez, gerente general el Lácteos S.A esa mañana calurosa y soleada del mes de julio del año 2017, mientras caminaba por el campo, Pedro recordaba una situación similar a la que vivía en ese momento, hace 12 años, cuando se enfrentó a uno de los retos más importantes que había vivido su empresa. En el 2006, tuvo que tomar la decisión de abandonar la producción propia de leche a través del ganado de sus fincas, y concentrarse en comprar leche a otros productores y procesar, empaquetar y comercializar a través de sus productos de leche y derivados Superior.

La industria láctea y los consumidores cambiaban sus hábitos hacia el consumo de leche UHT (Ultra High Temperature) una leche más duradera, comercial e industrializada. Esto significó para la empresa, tener que abandonar la producción de leche fresca con ganado propio, que generaba costes más altos en un mercado en el que el precio era cada vez más importante y la apertura de empresas internacionales que ofrecían diversos productos y subproductos de la leche, amenazaba la estabilidad de una empresa familiar Colombiana.

Aun con esta situación, Pedro se empeñó en seguir con el reto de mantener **su ventaja competitiva y continuar comercializando leche fresca y sin conservantes**, fue entonces cuando Lácteos S.A decidió desarrollar su planta pasteurizadora y convertirse en la primera empresa de la región en ofrecer leche y subproductos que a pesar de ser pasteurizados, mantenían su calidad, fresca, sin productos añadidos y de esa forma mantener su ventaja competitiva en el mercado con su marca SUPERIOR.

Ahora en la actualidad, 12 años después, se enfrenta a otro gran reto, mientras Pedro camina por su hacienda, lugar en donde ha visto crecer el negocio de su familia, piensa, cómo continuar manteniendo su posición en la comercialización de leche entera y fresca, promesa de valor y la ventaja competitiva que le había traído el éxito a la marca Lácteos S.A por

décadas, mientras ahora la compañía y el como gerente general se enfrentan a una nueva situación; La empresa ha peleado por mantenerse vigente en la región por años a través de mantener su oferta de valor, comercializar subproductos derivados y realizar fuertes alianzas con supermercados de la región para mantenerse en el mercado, sin embargo, a pesar de esto, la industria láctea en Colombia y el consumidor mantiene una tendencia creciente en el consumo de leche UHT, la cual representa más del 46% del consumo de productos lácteos en el país, crece aproximadamente 8% anualmente Vs. la leche pasteurizada que cae el mismo porcentaje cada año. Esta misma situación la vive la empresa interamente que viene generando pérdidas del 18% anual año a año. (Ver Anexo 1)

Se enfrenta ahora a una nueva decisión en donde cualquier camino que decida tomar, cambiará el futuro de su empresa, historia y legado que su familia ha construido. Pedro ahora tiene escoger entre la posibilidad de reinventarse con su producto, empezar a competir con estas empresas en el mercado de leche UHT y tratar de ganar una posición relevante en un mercado muy competitivo, la opción de buscar alternativas que le permitan mantenerse en el mercado con Lácteos S.A, ofreciendo un producto pasteurizado, sin proceso UHT pero si con la garantía de una leche fresca, entera y natural, o finalmente tomar la decisión de cerrar la empresa Lacteos S.A que lleva presente en el mercado por más de 29 años.

Lácteos S.A inició produciendo y vendiendo leche cruda en las inmediaciones de la ciudad de Cali en el Valle del Cauca. Debido al alto volumen debido al alto volumen de producción de leche la empresa compra una planta pasteurizadora y empieza a comercializar leche y subproductos como: queso doble crema, kumis, yougurt, queso crema y manjarblanco. Lácteos S.A producía su leche y sub productos en los mismos hatos de la finca, lo que evitaba que tuviera que transportar la leche que es un producto perecedero, y así ahorrar en costos de transporte.

En la ciudad de Cali, Lácteos S.A era la única leche del mercado que utilizaba 100% leche cruda local como su materia prima, pues los competidores traían leche de la sabana de Bogotá, Nariño y Putumayo. Tampoco se utilizaba leche en polvo como lo hacían otros competiores para así lograr regular el mercado es decir apoyarse en momentos de escasa producción como el verano y produciendo menos en invierno que es cuando se incrementa la producción del ganado.

Lo que le permitía a la empresa ofrecer por encima de su competencia, una leche fresca y libre de preservativos o conservantes, esta propuesta diferenciaba la Lácteos S.A de los demás.

2. Sector de la leche en Colombia

En Colombia la industria de lácteos es bastante grande y se mueve mucho en diferentes departamentos del país, pues en Latinoamérica, Colombia es el cuarto productor de lácteos en la región. El sector lácteo “tiene una participación del 24% en el PIB agropecuario y del 1,2% en el PIB Nacional ”(Amaya, D.G. 2013). Además el sector presenta crecimiento importante año a año “entre 2002 y 2009 la producción de leche tuvo un crecimiento promedio anual de 2.4%, pasando de 6.357 millones de litros a 7.436. En cuanto a la producción de leche en polvo, para el mismo año, se estimó que el número de toneladas ascendió a 939.410.” (Amaya, D.G. 2013). Esto evidencia que el sector lácteo es un elemento muy importante en la economía del país y que está en constante crecimiento.

La leche larga vida o UHT representa ahora una posición importante dentro de esta categoría, incluso tuvo un crecimiento importante “entre 2011 y 2016 el consumo de leche UHT creció un 61.8%, al pasar de 529,5 a 856,8 millones de litros, con un promedio anual de crecimiento del 10,1%” (Asoleche. 2017).

La situación de la leche pasteurizada es muy diferente, pues presenta una disminución promedio del 8,4% anual, es decir, una reducción total en el consumo de 149,2 millones de litros durante el período.(Asoleche. 2017)



Ilustración 1 Consumo de los principales productos lácteos:

Fuente: USP – Minagricultura

Por otra parte, la participación de los principales productos lácteos en Colombia se concentra especialmente en leche UHT entera (47%), leche en polvo entera (19%), leche pasteurizada entera (14%), queso campesino (10%) y queso doble crema (11%).

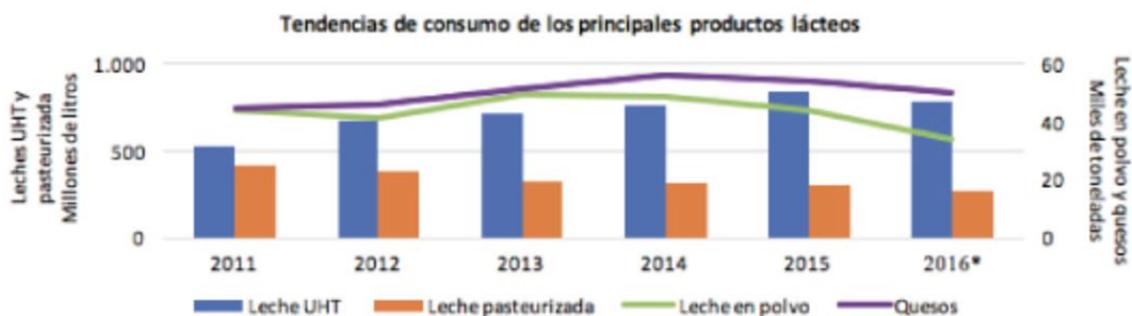


Ilustración 2 Tendencias de consumo de lácteos:

Fuente: Asoleche (2017)

3. Desarrollo de producto (Leche UHT y Pasteurización)

La leche UHT (Ultra High Temperature por sus siglas en inglés) es una modalidad de consumo de leche, que consiste en un proceso que sirve principalmente para alargar la vida de los alimentos y facilitar su transporte a temperatura ambiente. “El tratamiento a temperaturas ultra-altas (UHT) consiste en calentar el producto a más de 135 °C (275 °F). Esto destruye todos los microorganismos, lo que hace que el producto final sea apto para la distribución a temperatura ambiente y con una vida útil más larga.” (TetraPack. s.f). Este tipo

de consumo de leche UHT o larga vida, poco a poco ha logrado desplazar el consumo de leche pasteurizada.

A diferencia del proceso UHT, la pasteurización consiste “en calentar la leche a temperaturas entre 62 y 64°C y mantenerla a esta temperatura durante 30 minutos. Se calienta por medio de vapor o agua caliente que vincula entre las paredes del tanque, provisto éste de un agitador para hacer más homogéneo el tratamiento. Luego de los 30 minutos, la leche es enfriada a temperaturas entre 4 y 10°C”. (Portal Lechero. s.f).

Estos dos tipos de tratamiento se pueden encontrar en la mayoría de leches del país, siendo el método pasteurizado el más común en pequeños comercializadores y el UHT siendo el método común en las grandes empresas de lácteos del país.

Por cada 100gr de leche encontramos las siguientes diferencias entre la leche pasteurizada- y la leche UHT:

Tipo de leche	Materia prima ^a	Pasteurizada ^a	UHT ^a	
			Tiempo cero	90 días
Humedad	88,17 ± 0,251	88,03 ± 0,113	87,98 ± 0,059	87,94 ± 0,098
Proteínas	3,12 ± 0,068	3,19 ± 0,057	3,22 ± 0,055	3,24 ± 0,092
Grasas	3,13 ± 0,054	3,11 ± 0,071	3,18 ± 0,065	3,15 ± 0,045
Cenizas	0,71 ± 0,008	0,71 ± 0,007	0,74 ± 0,009	0,71 ± 0,017
Hidratos de carbono	4,88 ± 0,296	4,97 ± 0,077	4,88 ± 0,133	4,96 ± 0,073
Sólidos no grasos	8,71 ± 0,290	8,86 ± 0,074	8,84 ± 0,100	8,91 ± 0,09
Energía (Kcal)	60 ± 1,0	61 ± 0,7	61 ± 0,3	61 ± 0,5

^ag/100 ml; ^bg/100 g; ^cg/100 ml, por cálculo a partir del valor promedio o y asumiendo reconstitución al 12,5%

Ilustración 3 Diferencias entre la leche pasteurizada y UHT:

Fuente: Estudio comparativo de calidad de leche fluida y en polvo. Revista chilena de pediatría. 2003

Como conclusión encontramos en estos análisis de comparación de productos que la realidad en los componentes y nutrientes de la leche pasteurizada, no es muy lejana a los valores nutricionales de la leche UHT, tanto la pasteurización como la esterilización UHT originarán pocas alteraciones en el valor nutritivo de la leche. Por otra parte, en cuanto al consumo, La leche Pasteurizada tiene una vida útil en refrigeración de hasta 72 horas, la leche UHT por su parte, además, puede durar hasta 6 meses refrigerada si ya fue abierta y a temperatura ambiente.

4. Precios de la categoría de Lácteos en Colombia

La industria de productos lácteos en Colombia se ha caracterizado por tener altos y bajos en cuanto a producción, precios a los ganaderos, precios internacionales entre otros. A pesar de ser una industria que aporta más del 24,3% del del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario y de aportar una porción importante de empleos, más de 700.000, situándose como el segundo sector con la mayor participación en la generación de empleo agroindustrial.

A pesar de la importancia de este sector, hoy en día, aún más del 42 por ciento de la leche cruda producida en Colombia se acopia a través de canales informales, como consecuencia, el producto se compra por debajo de los precios regulados por el mercado, tiene problemas muy importantes en sanidad, acopio y calidad,

En la actualidad un litro de leche cruda en finca comprado por la industria cuesta \$870, en el mercado informal el litro cuesta \$510. **Un litro de leche entera cuesta en promedio \$1800 y un litro de deslactosada \$2800 representando incrementos de 154% y 294% en el precio.**

5. Tendencias de consumo en Colombia

5.1. Consumo lácteos en Colombia

La tendencia de consumo de lácteos en Colombia en los últimos 5 años se ha caracterizado por tener importantes cambios debido a la gran amplitud y variedades de productos que ofrece el mercado a los hogares Colombianos, principalmente el queso, uno de los productos que tiene mayor crecimiento en el país, en los últimos 5 años muestra una tendencia de crecimiento de más de 25% pasando de 40 a 50 toneladas aproximadamente al año. La categoría de quesos, se caracteriza por una diversificación de más de 10 diferentes tipos, sin embargo, la participación más importante la tienen el queso doble crema, y campesino.

Para el caso de leches líquidas, el caso no es el mismo, de acuerdo con el ministerio de agricultura en Colombia, el comportamiento de los hogares en cuanto a leche ha cambiado drásticamente en los últimos 5 años, evidenciando un reemplazo de la leche pasteurizada por la leche UHT, esta última refleja crecimientos anuales de más del 8,1% pasando de 529,6

millones de litros a 781,5 millones, en paralelo la leche pasteurizada tiene un decrecimiento en el consumo del 8.4% año es decir, una reducción total en el consumo de 149,2 millones de litros durante el período.



Ilustración 4 Consumo de los principales productos lácteos:

Fuente: Revista Alimentos

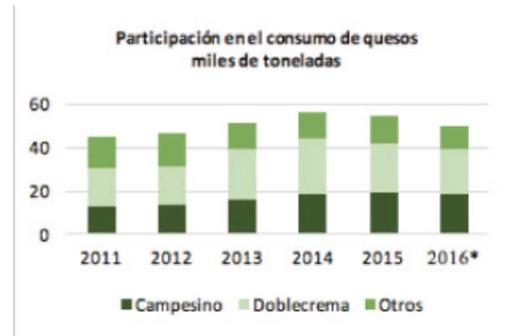


Ilustración 5 Participación del consumo de quesos:

Fuente: Revista Alimentos

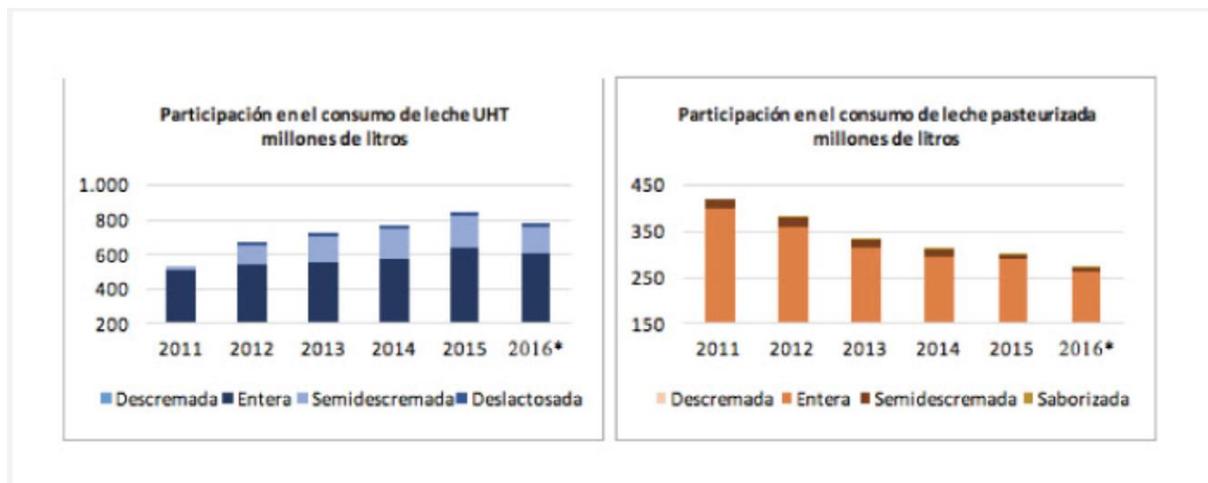


Ilustración 6 Participación del consumo de leche UHT y leche pasteurizada:

Fuente: Revista Alimentos

5.2. Consumo consciente y saludable

Colombia no se ha quedado atrás en la nueva tendencia de consumo de los habitantes, que motivados por diferentes factores como sensibilidades a algunos alimentos, alergias, necesidad de mantenerse saludable en peso y apariencia, o simplemente decisión personal, decide cambiar sus hábitos de consumo a productos con mayores características saludables. De acuerdo con un estudio en Nielsen realizado recientemente sobre la “salud y percepciones

de los ingredientes” más del 60% de los Colombianos afirma que realiza alguna dieta especial o consume algún tipo de productos o tiene alguna dieta seleccionada de alimentos.

Este mismo estudio indica además que más del 39% de las personas evita consumir grasa, 35% prefiere no consumir productos con azúcar añadida, el 20% prefiere no consumir lácteos o lactosa y el 18% respectivamente evita dieta con carbohidratos. Por otra parte, el mismo estudio indica que las personas quieren ver en supermercados y comercios productos con ingredientes 100% naturales, sin conservantes, azúcares, grasas, entre otros. Impulsados por esta tendencia, los productos orgánicos también tienen cada día una mayor aceptación en el mercado y que al menos el 60% de los Colombianos encuestados indica que intenta incluir en sus dietas. (Ver anexo 6)

5.3. Consumidores dispuestos a pagar más por productos de alta calidad

Los consumidores en Colombia están influenciados por nuevas tendencias que involucran volver al consumo de productos orgánicos, naturales y/o artesanales, los cambios en el estilo de vida de los consumidores abren puertas y ventanas de oportunidad para las marcas principalmente teniendo en cuenta que los consumidores valoran y están dispuestos a pagar más por los precios de estos productos vs. los más “industrializados” según su percepción propia.

Un estudio realizado por Nielsen en el año 2016, indica que al menos un 53% de los consumidores está dispuesto a pagar más por este tipo de productos, las razones principales son además de los beneficios funcionales, la satisfacción personal y emocional que los hace sentir bien con ellos mismos, aumentar su estatus, mayor confianza en el consumo de estos productos, entre otros. (Nielsen. 2017)

5.4. Los “nuevos lácteos” en Colombia

Los consumidores de lácteos han empezado a cambiar la manera en que consumen esta categoría, “la preocupación por la salud ha hecho que los hábitos den el consumo de lácteos varíe de forma sustancial en los últimos años, con la caída de la leche líquida y el incremento de productos como yogurt griego” (Murcia, J.L. 2015). Estos cambios y nuevas preocupaciones de salud han impulsado a los fabricantes de leche a buscar otras alternativas de producto que compiten con su mismo portafolio de leche, como el café, el té o el helado. Esto ha llevado también a una oferta más saludable de “estos productos, libres de lactosa y

bajos en grasa despiertan el interés de los consumidores y son cada vez más demandados por estos.” (Murcia, J.L. 2015)

En Colombia los consumidores buscan innovación cuando se habla de productos lácteos, en 2016 los lanzamientos en este sector según la revista *ialimentos*, estos se caracterizaron por:

- Nuevos empaques
- Reducciones de tamaño
- Desarrollo de puntos de precio bajo desembolso
- Tendencias saludables (Editor Alimentos. S.f)

Las empresas colombianas “le apuestan cada vez más a llegar a los consumidores que buscan mantener hábitos de vida saludables”, por ejemplo el presidente de Alpina Ernesto Fajardo en el 2015 sostiene que “hoy nos enfrentamos a consumidores que buscan hábitos de vida saludables y en esa medida una alimentación sana. Es por eso que las compañías del sector estamos llamadas a conocer a profundidad a nuestros consumidores para responder a sus expectativas y a las tendencias de alimentación en el mundo.” (Revista Dinero. 2015)

6. Evolución histórica y situación actual Lácteos S.A - contexto de la situación (creación, productos, que hacía, en ese momento en que estaba, línea de productos, oferta de valor)

Lácteos S.A, se estableció en el mercado el 9 de diciembre de 1982, en el momento en que entra al mercado, era la única empresa que utilizaba leche cruda local como su materia prima, producida con su propio ganado. Hasta ese momento, Lácteos S.A con su producto SUPERIOR era considerada la única marca en el mercado que mantenía su promesa de venta de leche como un producto fresco, sin agua y 100% entera.

Para el año 2000 se inicia la batalla con las grandes empresas y la comercialización de leche UHT. Para esto, la empresa diseñó una estrategia de mercadeo que consistía en agregar un mensaje impreso a la bolsa: “Este proceso de pasteurización garantiza la no destrucción de las enzimas que ayudan a mejorar el equilibrio biológico del aparato digestivo, preservando el sabor y la capacidad nutritiva de la verdadera leche” Esto le permitió mantenerse en el mercado regional y a nivel nacional y seguir conservando su liderazgo.

En el año 2004 además de continuar con la marca Superior de leche pasteurizada y sus subproductos, Lacteos S.A. realiza una alianza con su principal socio comercial, supermercados 424, la compañía empieza a maquilar todos los productos marca propia para la región del Valle del Cauca como una apuesta para tener mayores volúmenes de venta.

En el 2005 Superior sale del mercado de las grandes superficies a nivel nacional, debido a que los costos de producción, distribución y comercialización que exigen estos grandes formatos Vs. la rentabilidad promedio que tenía para ese momento la leche superior y sus productos (15%), la corta vida útil de la leche, la cual representaba más del 70% de las ventas de Lacteos S.A. y generaba altos volúmenes de producto destruido y por último, un músculo financiero de una empresa familiar, no permitían que se pudiese mantener siendo rentable. Como consecuencia, se decide, centrarse únicamente en la comercialización a través de una distribución propia en canal tradicional como tiendas, supermercados regionales, tiendas especializadas en venta de productos lácteos, y a través de la venta en “Supermercados 424” la principal cadena de supermercados del Valle del Cauca. Esta decisión les permitirá enfocar sus esfuerzos en el mercado regional y continuar manteniendo su posicionamiento en este mercado.

En 2006, Lacteos S.A., buscando ser más competitivo en precio y conseguir un negocio más rentable, decide terminar con la ganadería lechera y evitar un proceso de producción más largo, teniendo en cuenta la entrada de grandes multinacionales lácteas al país que al tener un alto poder de negociación y compra, adquiere la leche a un precio muy competitivo y de esa misma manera los precios de sus productos, también lo eran.

En esa situación, disminuir el proceso de producción comprando la leche a un tercero evitaría mayor complejidad en el proceso de producción y mantener la competitividad en precios versus la competencia.

La estrategia dio resultados muy positivos de utilidades, con incrementos de más del doble de las utilidades desde Julio de 2006, momento en que se cierra la producción propia de leche.(ver tabla 1)

En el 2016, Lácteos S.A mantiene su modelo de negocio de productos y subproductos Lácteos con la marca superior, venta a través de marca propia con Supermercados 424 y trata de mantenerse en el mercado, situación que se vuelve cada año más compleja pues durante los últimos 5 años la rentabilidad del negocio han caído un total aproximado del 30% en

promedio, la leche pasteurizada tiene un grupo de consumidores pequeño (ver anexo 1) y la ventaja competitiva y promesa de valor de la marca que aún conserva

Portafolio de productos Lácteos S.A.

El producto principal de la empresa ganadera es la leche pasteurizada, tanto entera como baja en grasa. Este producto empacada en una bolsa de polietileno co-extrusada impresa a partir de una lámina de polietileno en la máquina de llenado.

La crema de Leche fue el primer subproducto que la planta de Lácteos S.A produjo y que salió al mercado en envases de vidrio de 250ml y 500ml. La crema se obtiene de los excedentes de grasa que tiene la leche cruda, que al pasteurizarse debe estandarizarse a un porcentaje de grasa exigido que siempre es menor al de la leche cruda. La leche contiene un promedio de 4% de grasa y la norma exige que la leche entera tenga un contenido del 3,2% de grasa. Por lo tanto el excedente del 0.8% de grasa mezclado con leche es el producto final llamado crema de leche.

Otros subproductos producidos por Lácteos S.A son:

- Queso Doble crema: empacado en bolsa termoencogible con barrera y etiquetas autoadhesivas.
- Queso Crema: empacado en tarrina plástica de 400grs igual a la de la competencia, esta era reutilizable por las amas de casa.
- Manjar Blanco: empacado en tarrina plástica de 250ml y 500ml con etiqueta autoadhesiva.
- Yogurt-Kumis: empacado en envases Envases similares a los utilizados por la competencia de otros proveedores.

La oferta de valor que comunicaba Lácteos S.A se enfoca en mensajes en sus bolsas de leche como:

“CALEÑISIMA PURA, AUTÉNTICA LECHE ENTERA”

Ó

“LECHE TOTALMENTE FRESCA SIN LA UTILIZACIÓN DE LECHE EN POLVO O PRESERVATIVOS”

7. Principales competidores

Las zonas productoras de leche en el país son Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Nariño ya que por su ubicación geográfica tienen condiciones climáticas favorables, hay mayor presencia de cuencas hídricas y han hecho un trabajo importante frente al manejo de forrajes resistentes a la sequía; lo que en momentos coyunturales, como el que vive Colombia, sostienen gran parte de la lechería nacional.” (Castrillón, D. S.f)

La competencia de Lacteos S.A en sus inicios constaba de productores de leche locales como: Puracé, San Fernando, Calima, entre otros. En el periodo comprendido de 1983 al 2006, muchos de estos productores fueron comprados por productores más grandes como “Pirineos” y “Alteria” unas de las empresa lácteas más grande del país actualmente”. Estos productores empezaron a representar una gran competencia frente al negocio, comenta Pedro, pues *“entraron al mercado con leche en caja UHT con precios más bajos, duración superior a 6 meses en sus productos, empaques innovadores y gran músculo financiero en comunicación”*

La industria láctea en Colombia está representada por grandes empresas que participan con un volumen importante en la compra de leche al gremio ganadero, algunas de las más importantes son ConLeche, Productos Pirineos y Alteria S.A. las cuales compran más del 44% de la producción de leche del país, esto da como resultado un mercado de pocos compradores de volúmenes muy importantes lo que genera ventaja a los compradores en términos de la capacidad de negociación frente a los vendedores.

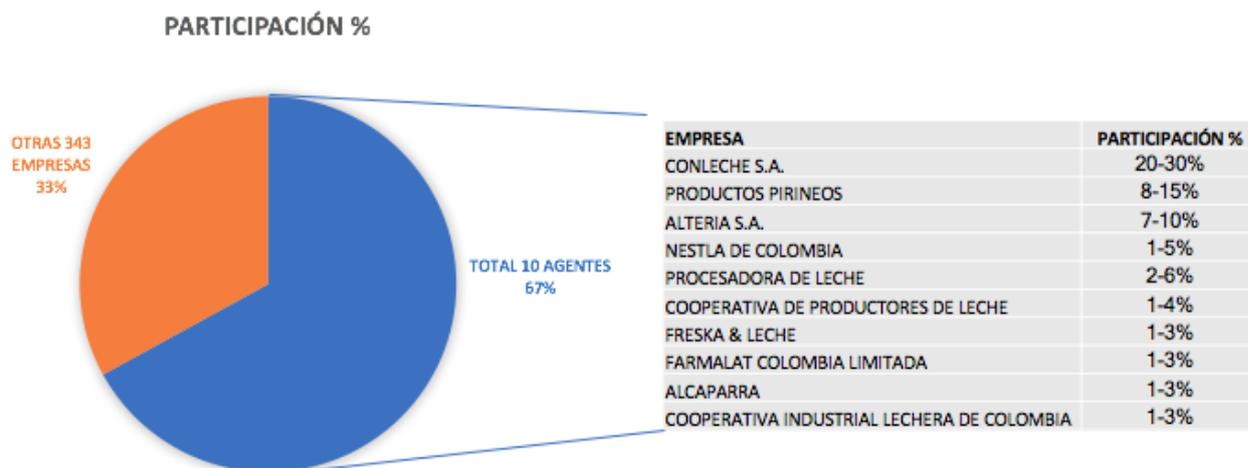


Ilustración 7 Participación de los competidores:

Fuente: Superintendencia de industria y comercio

En cuanto al mercado y comercialización, la historia con es diferente, los hogares colombianos tienen sus marcas preferentes, el 37% del mercado de leches es ocupado por Conleche, seguido por Alteria y productos pirineos respectivamente. Cabe destacar que en este mercado el 25% del consumo se da por marcas regionales y no nacionales que han crecido en sus mercados locales a través de la tradición y años de comercialización, familias tradicionales que aún prefieren marcas locales que han consumido ellos y sus familias por décadas. (Ver Anexo 2)

7.1. Conleche S.A

Conleche se creó en 1964 como una iniciativa de un grupo de campesinos ganaderos que se unieron después de vivir una crisis por la prohibición de venta de leche cruda en el departamento de antioquia en ese mismo año. En 1973 se le dio el nombre Conleche.

La empresa se ha caracterizado durante todos estos años por ser emblemática y tradicional en el país, está como su principal ventaja competitiva, además de su factor diferencial en el precio, lo que le ha permitido mantenerse como una empresa tradicional colombiana y ser especialistas en la comercialización de leche. A diferencia de otras empresas, Conleche es el principal comercializador de leche UHT en el país, teniendo subproductos, su enfoque ha sido principalmente el mercado de la leche.

Hoy en día Conleche es una de las principales empresas compradoras de leche en el país, cuenta con más de 15 plantas a nivel nacional de procesamiento de leche, su comercialización es realizada a nivel nacional y además se encuentra muy presente en el mercado de carne y cárnicos bajo el nombre de la marca Frio Monte. (Colanta. S.f). Conleche distribuye y comercializa sus productos a nivel nacional, sin embargo, en el país hay una fuerte tendencia regionalista con este tipo de productos, en este caso la marca es principalmente fuerte en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, caldas y Boyacá.

Financieramente la empresa es muy estable, y a pesar de no crecer a doble dígito, año a año tiene un crecimiento de aproximadamente 2.2% y utilidades de casi el 50%. Esta marca ahora enfoca sus esfuerzos en empezar a comunicar a través de publicidad diferente a sus consumidores, desarrollo e innovación de nuevos productos, empaque y diferentes formas para llegar al consumidor de una forma más atractiva que la tradición y la calidad, pues hoy en día el consumidor es cada día más sensible a este tipo de cosas que la marca no ha explorado y en donde tiene la oportunidad de generar mayores crecimientos. (Bohorquez Mercado, A & Monsalve Fernandez, D. 2015)

7.2. Productos Pirineos

Productos Pirineos, fundada hace más de 70 años en las inmediaciones de Bogotá, Sopó. por dos fundadores Suizos quienes iniciaron su operación con compra de leche y producción de Queso. Pirineos fue la primera empresa en Colombia en incursionar en el mundo de los quesos de tipo gruyere, parmesano, etc. Desde ese momento y hasta el día de hoy, la compañía es una de las más grandes en el país y no deja de crecer a través de la extensión de subproductos, nuevas líneas de productos en la categoría e innovador a través de su propuesta de productos, empaques, comunicación, entre otros. (Alpina S.A 2016)

Desde el año 2006 la compañía además de ser una de las organizaciones en Colombia con mayores crecimientos anuales, se expande en diferentes países de latinoamérica como Chile, Perú y Ecuador, además de incursionar en el mercado estadounidense a través de maquila de sus productos en grandes superficies como Walmart.

Pirineos hacia finales del 2016 incrementó sus ventas en 9,95%, y sus utilidades en 129,42%; crecimientos basados principalmente en la extensión de su línea de productos no únicamente lácteos pero bebidas en general. (Ver tabla 2 y 3)

Pirineos hoy en día enfoca principalmente su ventaja competitiva hacia el consumidor en la variedad y la innovación y desarrollo de productos constantemente, hoy cuenta con más de 9 categorías diferentes entre las cuales se encuentran no únicamente bebidas lácteas pero complementarios, línea fitness, esparcibles, alimentos y complementos para bebé, entre otros. Además de esta gran variedad de productos, especialmente en la categoría de lácteos, la marca cuenta con leches descremadas, enteras, deslactosadas e incluso leche pasteurizada, su último lanzamiento para consumidores que buscan productos más frescos, sin conservantes y con mínimos procesos de fabricación.

Pirineos además ha desarrollado una alta estrategia de distribución directa, cuenta con sus propios camiones y equipo de reparto y esto le permite una eficiencia en recogida y entrega de productos a canal moderno, tiendas, supermercados, entre otros, además de contar con sus tiendas propias de venta de productos.

7.3. Alteria S.A.

Alteria fue fundada en 1958 por el profesor Jorge Cavelier, fundada inicialmente como una empresa familiar, que buscaba cambiar los hábitos de consumo de los hogares Colombianos hacia la leche pasteurizada que le permitiría a los consumidores aprovechar mucho más los nutrientes de este producto esencial. La marca se enfocó principalmente en lograr altos estándares de calidad en la pasteurización y es lo que hace que actualmente se mantenga como una de las empresas de lácteos más importantes y más sólidas del país.

Alteria es una de las empresas que además de ser muy fuerte en sus estándares de calidad, se ha enfocado en el desarrollo de subproductos de la leche y en la realización de diferentes alianzas estratégicas con productos complementarios que generen mucho más valor para los consumidores y al mismo tiempo ofrezca posibilidad de incrementar el consumo de productos lácteos en las diferentes regiones del país.

Alteria tiene su principal mercado y presencia en Bogotá, Bucaramanga y Cali, su reto actualmente es empezar a expandirse a otras zonas colombianas para mejorar su rentabilidad e incursionar en nuevos mercados bajo su modelo de empresa social y familiarmente responsable, Alteria, por su parte tiene crecimientos del 1.87 anual aproximadamente y busca expandirse a través de traer marcas como Danone, con quien se encuentra en negociaciones

actuales, en busca de mayor fortalecimiento de productos de calidad y buen nombre a nivel mundial.

Alteria enfoca su ventaja competitiva en el mercado a través de sus leches, a pesar de no tener una gran variedad de productos, la marca es líder en esta línea de negocio la cual cuenta con más de 9 variedades de leches diferentes en el mercado.

8. La decisión

Pedro Ramírez, ya en su oficina y dispuesto a reunirse con la junta directiva de la empresa buscando tomar una decisión definitiva sobre el nuevo rumbo de Lácteos S.A, piensa que siendo una empresa familiar, la empresa ha hecho un gran trabajo al tratar de mantener su ventaja competitiva vigente en la región, muchos consumidores en el Valle lo conocen, valoran y prefieren su marca superior gracias a los nutrientes y las características y atributos de los productos, sin embargo, se pregunta si ¿será suficiente la ventaja competitiva de Lácteos S.A para mantenerse vigente en el mercado o qué nuevo rumbo debe tomar?

Lácteos S.A podría dirigir la empresa hacia el camino de convertirse en el proveedor de otras grandes compañías como: Altería o Productos Pirineos. Este camino puede llevarlo a obtener mayores ganancias debido al alto volumen de producto que exigen este tipo de empresas, sin embargo, la ubicación geográfica de Lácteos S.A. no ha sido atractiva debido al clima templado en la que se encuentra ubicada, estas son condiciones climáticas no recomendadas para cuencas lecheras, razón por la que más del 80% de las mismas se encuentran establecidas en climas como el de Bogotá, además de esto, esta decisión implicaría que la empresa se enfoque en tercerizar sus productos y tomar un rumbo y enfoque diferente al que tiene hoy la marca.

El desarrollo de leche UHT podría ser una nueva alternativa como el siguiente paso que una empresa como Lácteos S.A debe tomar para seguir siendo competitiva en un mercado en constante evolución, pues puede aprovechar el top of mind que tiene con sus consumidores actuales y ofrecerles un producto que permite ser almacenado más fácilmente, puede ser transportado y llevado a otras ciudades. De irse por ese camino la empresa se enfrentaría a perder sus creencias y la ventaja competitiva que lo ha llevado a estar presente en el mercado, además de ir en contra de idea que siempre había defendido Pedro Ramirez, e incluso era algo que anunciaban en sus empaques, una leche 100% natural libre de conservantes y aditivos. En este caso la empresa debería buscar nuevas opciones y características en sus

productos que les permita comunicar una nueva ventaja competitiva que les permita o perder sus consumidores actuales, posicionarse en el mercado con un nuevo producto y mantener su credibilidad.

Por otra parte, una nueva alternativa es seguir luchando en el mercado en el que se encuentran jugando actualmente y apoyarse en su producto y tener en cuenta el nuevo booming de “productos naturales” que ha surgido en el mercado, para a partir de ello, aprovechar su ventaja competitiva de ofrecer una leche fresca, para realizar un plan de comunicación, difusión, cambio de imagen de marca y diferentes acciones que lo lleven a darle un nuevo aire a la marca y un nuevo comienzo que le permitan llegar a los consumidores que hoy conocen su producto con una nueva comunicación y a nuevos compradores potenciales interesados por este producto Lácteo.

Por último, un camino posible que Lácteos S.A podría tomar en cuenta es cerrar su negocio, pues se puede evidenciar que se han venido generando pérdidas en los últimos años y puede ser ahora el momento adecuado para cerrar la compañía, evitar pérdidas superiores y enfocarse en otro tipo de negocio o cerrar de manera definitiva.

Estas y otras más alternativas son las posibles preguntas que se realiza hoy Pedro Ramírez, gerente general el Lácteos S.A, una decisión que debe tomar después de más de 30 años presente en el mercado y de haberse enfrentado a grandes cambios en la industria, el consumidor, tendencias de consumo e incluso cambios regulatorios de la categoría, cuál será el nuevo camino que deberá tomar Lácteos S.A? Tiene su empresa aún una posibilidad? Se pregunta, mientras continúa caminando por el campo y recorriendo las tierras en donde hoy se produce leche superior y todos sus productos.

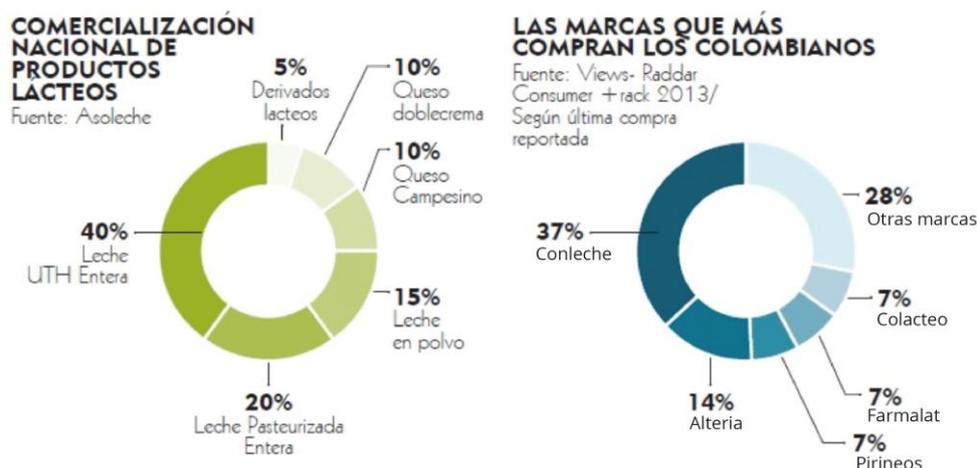
Anexos

Anexo 1 - Estado financiero

LÁCTEOS S.A

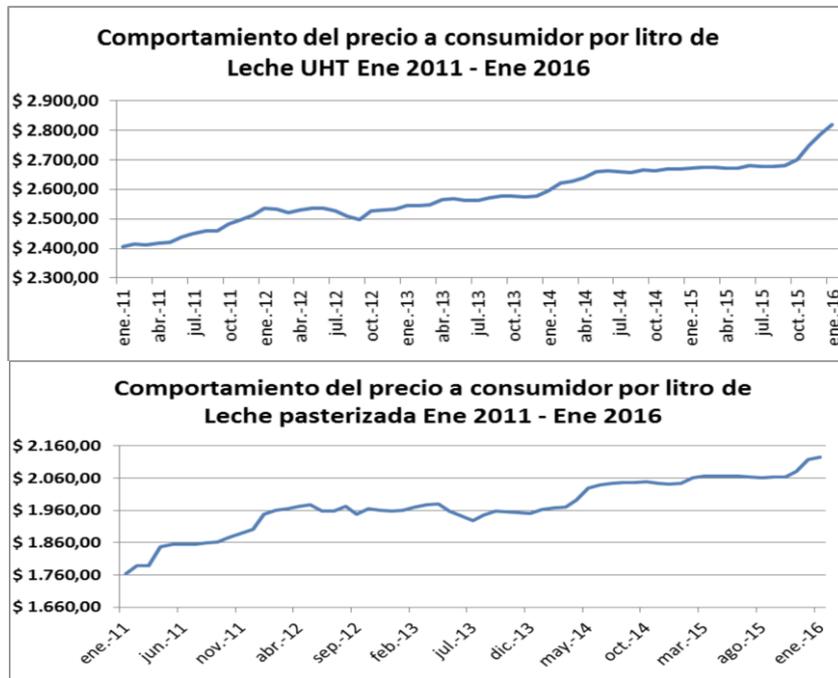
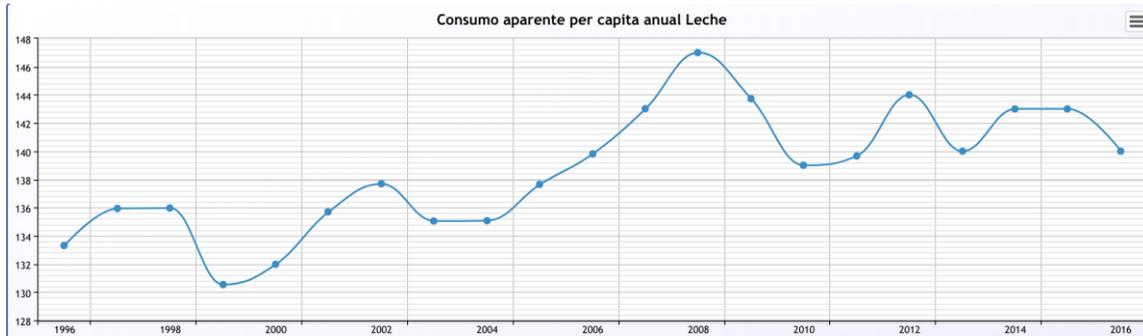
Cuenta	diciembre 2016	diciembre 2015	diciembre 2014	diciembre 2013
RESULTADOS DE ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN				
Ingresos de actividades ordinarias	849.678.764	1.061.169.43	1.186.247.49	1.429.133.66
Elaboracion De Productos Lácteos		2	6	0
Ventas - devoluciones de productos (vencidos, deterioro)		1.108.081.39	1.249.596.79	1.497.210.41
	849.678.764	9	8	9
Costos de actividades ordinarias	726.117.049	920.110.343	932.769.308	1.142.108.71
Costo de Ventas	726.117.049	920.110.343	932.769.308	1.142.108.71
Elaboracion De Productos Lacteos	702.085.712	897.168.044	932.769.308	9
Mercancia Vencida	12.880.119	11.144.162	-	-
Empaque Deteriorado	11.151.218	11.798.137	-	-
RESULTADO DE ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN				
	123.561.715	141.059.089	253.478.188	287.024.941
Gastos de Administración	294.332.071	261.110.914	255.032.591	275.803.838
Gastos de Ventas	90.064.490	101.529.350	84.561.372	124.527.062
RESULTADO DE LA OPERACIÓN ANTES DE DETERIORO, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN				
	-260.834.846	-221.581.175	-86.115.775	-113.305.959
Depreciación	12.780.270	4.230.751	8.622.936	10.385.461
Amortización	-	-	-	-
RESULTADO DE LA OPERACIÓN				
	-273.615.116	-225.811.926	-94.738.711	-123.691.420
RESULTADO DIFERENTE DE LA OPERACIÓN				
Otros Ingresos				
Otros Gastos				
RESULTADO DIFERENTE DE LA OPERACIÓN				
	-273.615.116	-225.811.926	-94.738.711	-123.691.420
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
	-273.615.116	-225.811.926	-94.738.711	-123.691.420
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO				
	-273.615.116	-225.811.926	-94.738.711	-123.691.420

Anexo 2 - Comercialización nacional de productos lácteos y marcas más compradas por los colombianos



Anexo 3 - Comportamiento precios

Año	Precio Ganadero (lt)	Precio distribución de la industria por lt	Precio al consumidor final por lt	Margen Industrial/ganadero por lt	Margen comercializador industria por lt	Participación en el precio al consumidor	Ganadero	Industria	Comercializador
2009	802	1623	2344	821	720	100	34	35	30
2010	808	1630	2390	822	759	100	34	34	31
2011	855	1760	2448	905	687	100	35	37	28
2012	915	1848	2525	933	677	100	36	37	27
2013	885	1812	2564	926	752	100	34	36	30
2014	896	1768	2615	872	847	100	34	33	32



Fuente: Ministerio de Agricultura

Anexo 4 - Oferta actual de productos



¿LA OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS ESTÁ CUBRIENDO LAS NECESIDADES DIETÉTICAS DE LOS COLOMBIANOS?



67%

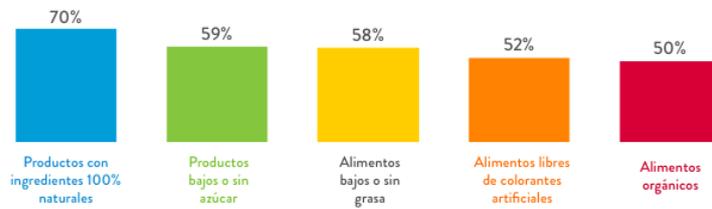
Le pone mucha atención a los ingredientes de las bebidas y los alimentos que consumen



71%

Le preocupa el impacto que puedan ocasionar los ingredientes artificiales a su salud en el largo plazo

LO QUE LOS CONSUMIDORES DESEAN VER EN LOS ESTANTES:



Copyright ©2016 The Nielsen Company

Fuente: P&M

Anexo 5 - Mapa cuencas



Fuente: Federación Colombiana de Ganado

Tablas

Tabla 1 Ventas

2006					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$ 18.458.400	\$ 17.715.314	\$ 13.169.797	\$ 3.274.940	\$ 5.908.085	\$ 3.022.377
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 3.171.578	\$ 14.267.133	\$ 10.735.230	\$ 11.083.259	\$ 7.473.364	\$ 28.106.145
Total	Promedio				
\$ 136.385.622	\$ 11.365.469				

Fuente: Registros de Lácteos S.A

Tabla 2 Ventas de los competidores

BILLONARIAS					
POSICIÓN	EMPRESA	VENTAS	VAR%	UTILIDAD NETA	VAR%
52	CONLECHE S.A.	2.071.047	2,2	16.970	49,95
53	PRODUCTOS PIRINEOS	2.037.488	9,95	80.219	129,42
69	NESTLA DE COLOMBIA	1.523.099	14,47	109.772	84,92

Fuente: Asoleche (2017)

Tabla 3 Ranking lácteo

RANKING LÁCTEO				
POSICIÓN	EMPRESA	VENTAS	VAR%	UTILIDAD NETA
1	CONLECHE S.A.	2.071.047	2,2	16.970
2	PRODUCTOS PIRINEOS	2.037.488	9,95	80.219
3	NESTLA DE COLOMBIA	1.523.099	14,47	109.772
4	ALTERIA S.A	930.808	1,87	48.910
5	ALIMENTICIOS DE COLOMBIA	422.073	-2,08	4.774
6	DORA COLOMBIA	335.783	11,94	6.356
7	FARMALAT COLOMBIA LIMITADA	267.608	5,42	-10.250
8	FRESKA & LECHE	202.923	9,14	2.287
9	COOP. DE PRODUCTOS DE LECHE ATLANTICO	167.844	-12,32	218
10	ALIMENTOS DEL SUROCCIENTE	167.601	17,31	1.500
OTRAS		1.899.701	23,65	66.689
TOTALES				327.445

Fuente: Asoleche (2017)

Tabla 4 Precios sugeridos al público

2016	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	2.250
Queso Crema (200grs)	2.900
Cuajada (200grs)	4.350
Yogurt (200grs)	1.320
Queso doble crema (200grs)	4.350
Manjarblanco (280grs)	3.650
Kumis (200grs)	1.320

2016	
Mercado (precio sugerido)	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	2.140
Leche UHT (1Lt)	2.810
Queso Crema (200grs)	3.570
Cuajada (200grs)	3.650
Yogurt (200grs)	2.250
Queso doble crema (330grs)	9.690
Arequipe	5.070
Kumis	2.690

2015	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	2.170
Queso Crema (200grs)	2.820
Cuajada (200grs)	4.270
Yogurt (200grs)	1.240
Queso doble crema (200grs)	4.270
Manjarblanco (280grs)	3.570
Kumis (200grs)	1.240

2015	
Mercado (precio sugerido)	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	2.060
Leche UHT (1Lt)	2.690
Queso Crema (230grs)	3.490
Cuajada (200grs)	3.570
Yogurt (200grs)	2.170
Queso doble crema (330grs)	9.610
Arequipe (230grs)	4.990
Kumis (200grs)	2.610

2014	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	2.090
Queso Crema (200grs)	2.740
Cuajada (200grs)	4.190
Yogurt (200grs)	1.160
Queso doble crema (200grs)	4.190
Manjarblanco (280grs)	3.490
Kumis (200grs)	1.160

2014	
Mercado (precio sugerido)	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	1.980
Leche UHT (1Lt)	2.670
Queso Crema (230grs)	3.410
Cuajada (200grs)	3.490
Yogurt (200grs)	2.090
Queso doble crema (330grs)	9.530
Arequipe (230grs)	4.910
Kumis (200grs)	2.530

2013	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	2.010
Queso Crema (200grs)	2.660
Cuajada (200grs)	4.110
Yogurt (200grs)	1.080
Queso doble crema (200grs)	4.110

2013	
Mercado (precio sugerido)	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	1.960
Leche UHT (1Lt)	2.590
Queso Crema (230grs)	3.330
Cuajada (200grs)	3.410
Yogurt (200grs)	2.010

Manjarblanco (280grs)	3.410
Kumis (200grs)	1.080

Queso doble crema (330grs)	9.450
Arequipe (230grs)	4.830
Kumis (200grs)	2.450

Tabla 5 Precio de venta de Lácteos S.A

2016	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	1.850
Queso Crema (200grs)	2.417
Cuajada (200grs)	3.600
Yogurt (200grs)	1.109
Queso doble crema (200grs)	3.600
Manjarblanco (280grs)	3.050
Kumis (200grs)	1.120

2015	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	1.770
Queso Crema (200grs)	2.337
Cuajada (200grs)	3.520
Yogurt (200grs)	1.029
Queso doble crema (200grs)	3.520
Manjarblanco (280grs)	2.970
Kumis (200grs)	1.120

2014	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	1.770
Queso Crema (200grs)	2.300
Cuajada (200grs)	3.500
Yogurt (200grs)	2.337
Queso doble crema (200grs)	3.500
Manjarblanco (280grs)	1.029
Kumis (200grs)	1.120

2013	
Lácteos S.A	
Producto	Precio
Leche Entera (1Lt)	1.760
Queso Crema (200grs)	2.298
Cuajada (200grs)	3500
Yogurt (200grs)	1.160
Queso doble crema (200grs)	3.500
Manjarblanco (280grs)	3.490
Kumis (200grs)	1.120

Teaching Notes

Curso	Marketing, plan de marketing, ventaja competitiva
Audiencia	Estudiantes de maestría en marketing y estudiantes de posgrado
Temas	<p>Analizar e identificar la ventaja competitiva de Lácteos S.A</p> <p>Encontrar diferentes alternativas y los mejores caminos para el futuro de la organización. Es allí en donde los conocimientos y el análisis identificado a partir de la lectura puede generar un debate, aportar conocimiento y apoyar la toma de decisiones estratégicas desde diferentes perspectivas para la formación de profesionales en el área de marketing.</p>
Lecturas relevantes	<p>Más sobre ventaja competitiva: Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.</p> <p>Más sobre plan de marketing: Ama.org. (2017). Marketing Communications Plan. [online] Recuperado de sitio web: https://www.ama.org/resources/MarketingToolkit/BrandingAndMarketingEssentials/Pages/Marketing-Communications-Plan.as</p> <p>Sainz, J. M., & de Vicuña Ancín, J. M. S. (2008). El plan de marketing en la práctica. Esic Editorial.</p> <p>Más sobre el consumo de leche en Colombia: Asoleche. (2017). Consumo de lácteos en Colombia. Asoleche. Recuperado de sitio web: http://asoleche.org/2017/06/12/consumo-de-lacteos-en-colombia/</p>
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar y reconocer la situación de la industria de lácteos en Colombia ● Definir la ventaja competitiva de Lácteos S.A ● Comprender la ventaja competitiva de Lácteos S.A frente al mercado ● Encontrar los puntos más relevantes del caso a partir de los conocimientos de plan de marketing y ventaja competitiva ● Analizar los diferentes caminos que puede tomar la compañía basada en la situación actual en la que se encuentra (competencia del mercado, análisis financiero, tendencias)

Resultados de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar e identificar que es una ventaja competitiva en una empresa ● Tomar decisiones de negocio basadas en el histórico de la compañía y comportamiento del mercado.
---------------------------	--

Empresa Real	Empresa en el Caso
Cooperativa Colanta Limitada	Conleche S.A
Alpina Colombia S.A	Productos Pirineos S.A
Productos Naturales de la Sabana Alqueria S.A	Alteria S.A
Nestlé de Colombia S.A	Nestla de Colombia
Procesadora de Leches S.A	Procesadora de Leche
Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica	Cooperativa de Productos de Leche
Freskaleche S.A	Freska & Leche
Parmalat Colombia Limitada	Farmalat Colombia Limitada
Algarra S.A	Alcaparra
Cooperativa Industrial Lechera de Colombia	Cooperativa Industrial Lechera de Colombia
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia	Alimenticios de Colombia
Gloria Colombia	Dora Colombia
Alimentos del Valle	Alimentos del Suroccidente
Alqueria	Alteria
Coolechera	Colacteo

Referencias Bibliográficas

- Alpina S.A., informe de sostenibilidad (2016). [en línea] Recuperado de:
http://www.alpina.com.co/sites/default/files/Informe%20Sostenibilidad%202015%20ALPINA%20_FINAL.pdf
- Amaya, G. D. (2013). Amaya, G. D (2013). La influencia de los gremios del sector lácteo en la negociación del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea. Universidad del Rosario. Recuperado de sitio web:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/5044/80544386-2014.pdf?sequence=1>
- Asoleche. (2017). Consumo de lácteos en Colombia. Asoleche. Recuperado de sitio web: <http://asoleche.org/2017/06/12/consumo-de-lacteos-en-colombia/>
- Asoleche. (2017). ¿Cuáles son las tendencias en el consumo de lácteos en Colombia?. Asoleche. Sitio web: <http://asoleche.org/2017/01/31/tendencias-consumo-lacteos-en-colombia/>
- Bitar, D. (2016). Dieta saludable: la nueva tendencia en Colombia. P&M Sitio web: <http://www.revistapym.com.co/destacados/la-nueva-dieta-de-los-colombianos>
- Bohorquez Mercado, A & Monsalve Fernandez, D. (2015). Análisis de Productividad y Competitividad del Sector Agroindustrial, Subsector Lácteos. Universidad Pontificia Bolivariana Sitio web:
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3002/BOHORQUEZ%20C3%811varo%20+%20MONSALVE%20Daniel%20-%20MemoriaFINAL.PDF?sequence=1>
- Colanta. (S.f). Informe Anual 2014. Agosto 31, 2018, de Colanta Sitio web:
http://biblioteca.colanta.com.co/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=448
- Castrillo, D. (S.f). Informe: Cuencas lecheras, motores de la producción nacional. agosto 27, 2018, de Federación Colombiana de Ganaderos Sitio web:
<http://www.fedegan.org.co/noticias/informe-cuencas-lecheras-motores-de-la-produccion-nacional>
- Damnjanović, V., Kostić, S. C., & Nešković, E. (2017). How to Write Cases and Teaching Notes in Marketing Education?. Marketing (0354-3471), 48(1), 41-49.
- Editor Alimentos. (S.f). Tendencias en Consumo de Lácteos. Revista IALIMENTOS Sitio web: <https://revistaialimentos.com/ediciones/ed-61-oportunidades-sector->

lacteo/tendencias-en-consumo-de-lacteos/

Guzmán C, Ernesto, de Pablo V, Saturnino, Yáñez G, Carmen G., Zacarías H, Isabel, & Nieto K, Susana. (2003). Estudio comparativo de calidad de leche fluida y en polvo. *Revista chilena de pediatría*, 74(3), 277-286.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0370-41062003000300005>

Hernandez, RL. (2016). Sector lácteo, un negocio de \$6 billones anuales. agosto 21, 2018, de El Heraldo Sitio web: <https://www.elheraldo.co/economia/asoenergia-rechaza-posibles-nuevos-aumentos-en-precio-de-la-energia-252377>

Jaramillo, AR; Areiza, AM. (S.f). Análisis de Mercado de la leche y derivados en Colombia (2008-2012). agosto 31, 2018, de Superintendencia de industria y comercio Sitio web:

http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf

Nielsen. (2017). 6 de cada 10 colombianos están dispuestos a pagar más por productos premium con altos estándares de calidad. Nielsen Sitio web:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/6-de-cada-10-colombianos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-premium-con-altos-estandares-de-calidad.html>

Minagricultura. (2016). Cadena Láctea. Minagricultura Sitio web:

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

Murcia, J.L. (2015). Tendencias en los mercados mundiales de leche y productos lácteos. Distribución y Consumo Sitio web:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450218713_Tendencia_mercados_mundiales_leche.pdf

Palacios, A. (2017). Ranking Lácteo. Asoleche Sitio web:

<http://asoleche.org/2017/07/31/ranking-lacteo/>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Portal Lechero. (s.f). Proceso de Pasteurización. Portal Lechero. Recuperado de sitio web:

http://www.portalechero.com/innovaportal/v/725/1/innova.front/proceso_de_pasteurizacion_.htm

Producción. (S.f). Producción. Federación Colombiana de Ganaderos Sitio web:
<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Revista Dinero. (2015). Se mueve el mercado de los lácteos en Colombia. Revista
Dinero Sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/consumo-productos-lacteos-colombia/205416>

TetraPack. (s.f). Tecnología UHT para alimentos y productos lácteos. TetraPack.
Recuperado de sitio web: <https://www.tetrapak.com/co/processing/uht-treatment>