UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓNA EN GERENCIA DE MERCADEO MARKETING INTERNACIONAL
PROM 65

Proyecto Internacionalización de Alquería

Trabajo final Plan Internacional de Marketing 2022

Autores

María Alejandra Ávila Bermeo

Ángela Lorena Morales Torres

Andrea Julieth Velandia Madroñedo

Tutor

Dr, Juan Diego Álzate Gómez

Documento presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo Marketing Internacional

BOGOTÁ D.C.

MAYO de 2022

"La vida es aquello que te va sucediendo
mientras estás ocupado haciendo otros planes"
Jhon Lennon

Tabla de Contenido

Introducción 2

Objetivo 3

Marco Teórico 4

Internacionalización desde la Perspectiva Económica 5

Teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística 5

Teoría de la Internacionalización 6

Teoría de la ventaja competitiva de las naciones 8

Internacionalización desde la perspectiva del proceso 10

Modelo Uppsala 11

Modelo de innovación 12

Modelo de planeación sistemática 13

Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon 13

Internacionalización desde el enfoque estratégico 14

Teoría de redes 14

Teoría del Born Global 14

Sector Lácteo en Colombia 16

Caracterización del sector lácteo en Colombia 17

Producción 19

Acopio 20

Imperfecciones 22

Acopio formal de leche cruda 24

Conclusiones del informe SIC 27

Sector Lácteo en el Mundo. Estados unidos 29

Ventaja Competitiva Alqueria 33

Estrategia de Enfoque 33

Trabajo de Aplicación Final (T.A.F.) 35

Brief 35

Desarrollo 36

Consideraciones principales 36

Análisis Estratégico 41

Razones para Internacionalizar una Organización 42

Objetivos de Largo Plazo (OLP) 43

Objetivos de Corto Plazo (OCP). 44

Formulación 44

Análisis de entorno (PESTEL Y MEFE) 44

Análisis interno (AMOFHIT YMEFI) 46

Diseño matriz DOFA 47

Implementación 47

Determinar el modelo de internacionalización 47

Segmentación de países 49

Recursos Clave 56

Adaptación de PRODUCTO 56

Distancia Institucional (constructo de Yang): 57

Adaptación de PRECIO 58

Referencias 63

Lista de Tablas

Tabla 1. Departamentos con mayor presencia de población bovina en Colombia 2020 19

Tabla 2. Departamentos con mayor producción de leche cruda en Colombia 2020..... 21

Tabla 3. Imperfecciones estructurales de la Cadena láctea en Colombia 22

Tabla 4. Quesos y derivados: Presencia de agentes en la producción (periodo 2010 – 2020..... 26

Tabla 5. Matriz PESTEL..... 45

Tabla 6. Matriz MEFEC 45

Tabla 7. Matriz AMOFHIT..... 46

Tabla 8. Matriz MEFI 46

Tabla 9. Matriz DOFA..... 47

Tabla 10. Modelo de internacionalización..... 48

Tabla 11. Crecimiento, proyección y participación de mercado en segmentos del subsector lácteo Colombia vs Estados Unidos 55

Tabla 12. Aspectos a tener en cuenta para la exportación 58

Tabla 13. Escalamiento de precios para venta en Estados Unidos 59

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura de la cadena industrial de la leche en Colombia. 21

Figura 2. Volumen de las exportaciones e importaciones en unidades monetarias (periodo 2010 - 2020). 23

Figura 3.Participación porcentual de los productos exportados e importados (periodo 2010 - 2020). 23

Figura 4. Imperfecciones estructurales de la Cadena láctea en Colombia. 25

Figura 5. Ranking de los principales países productores de leche de vaca en el 2021 29

Figura 6. Condiciones incorrectas de producción de acuerdo a Beca. 30

Figura 7. Condiciones correctas de producción de acuerdo a Beca. 31

Figura 8. Comparativo de los costos de producción de Colombia vs costos de Estados Unidos. 31

Figura 9. Lugares de venta de crema chantilly Redd Wip. 38

Figura 10. Marcas de Chantilly más consumidas en Estados Unidos 2011 – 2020 42

Figura 11. Venta en litro de la crema chantilly Alquería en Colombia. 52

Figura 12.Venta de crema chantilly Alquería en distintos canales. 53

Figura 13. Ventas de crema Chantilly Alquería por regiones. 54

Figura 14. Modelo constructor de Yang 57

Figura 15. Determinaciones para elegir el precio de venta 59

Figura 16. Simulación costos de transporte Crema Chantilly 62

Glosario

Distribución

Conjunto de actividades que se realizan una vez se finaliza la producción de un producto y es llevado al consumidor final

Estrategia

"es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Consiste en hacer compensaciones al competir. La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará" (Porter, 2011, p. 100)

FDA: "Food and Drug Administration por sus siglas en inglés

Administración de Medicamentos y Alimentos; ·es la agencia de gobierno de los Estados Unidos, responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales) medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos" (FDA US Food & Drug, 2021, p. 1.)

Internacionalización

"Se entiende como el conjunto de operaciones que facilitan crear vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de implicación cada vez mayor y proyección internacional" (Root, 1994 como se citó en Trujillo, Rodríguez, Guzmán & Becerra, 2006, p. 5)

MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Ventaja Competitiva

"Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocando en una posición relativa superior para competir" (Castro, 2010, p. 269), Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Introducción

El mercado internacional de lácteos y sus derivados es un mercado altamente regulado, muy competitivo y con importantes barreras de entrada. Esto llevaría a pensar, como un primer impulso, que cualquier tentativa de internacionalización está destinada al fracaso.

Pero empresas como Danone muestran claramente que un esfuerzo en este sentido puede rendir frutos aún si se trata solamente de un proyecto de muy largo plazo. Incluso en el mercado local las alarmas se encienden cuando vemos que la competencia de Alquería, Alpina, acaba de comprar una empresa en California por la increíble cifra de 150 millones de dólares aún a pesar de su "fracaso" en la planta de Batavia en el estado de New York.

A nivel mundial, existen ejemplos dramáticos de cómo una estrategia de este calibre puede fallar al ver el caso de la compra de Fonterra de una compañía en China (casualmente por una cifra muy similar) que terminó en un fracaso después de que el gobierno chino ordenara el cierre de la planta por malas prácticas. Al mismo tiempo vemos que el mercado se está abriendo rápidamente lo que hace pensar que, internacionalizarse no sea una opción sino una cuestión de supervivencia.

La "ciencia" de la internacionalización, afortunadamente viene al rescate. Es posible plantear una estrategia que recoja todas estas experiencias y que, al mismo tiempo, se asegure de que lo que está en juego no sea solamente dinero sino, sobre todo, aprendizaje.

Por eso se plantea un proyecto piloto de tipo Uppsala y por eso se recoge algunas experiencias fallidas para aprender de los "errores" de los demás. Sin duda la metodología que plantea el proyecto, con los 13 puntos del TAF, asegura no perder de vista nada de lo importante para que el proyecto sea tan serio como comprensivo en el objetivo propuesto: plantear una ruta creíble para la internacionalización de Alquería.

Objetivo

Plantear una estrategia de internacionalización para el caso de la empresa Alquería. Para lograr esto se propone responder a la metodología propuesta en los 13 puntos del TAF dentro del marco de la especialización.

Marco Teórico

Adicional al marco planteado por el trabajo con los 13 puntos del TAF, es pertinente para este trabajo mencionar que las teorías de internacionalización se pueden clasificar de la siguiente manera (Moreno & Pineda, 2015):

i. Internacionalización desde la perspectiva económica:

   a. Teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística
   b. Teoría de la Internacionalización
   c. Paradigma ecléctico de Dunning
   d. Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

ii. Internacionalización desde la perspectiva del proceso:

   a. El Modelo Uppsala
   b. El Modelo de Innovación
   c. Modelo de Planeación Sistemática
   d. El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon

iii. Internacionalización desde el enfoque estratégico:

   a. Teoría de redes
   b. Teoría del Born Global

Adicionalmente y dentro del cuerpo del desarrollo de los 13 puntos del TAF, se analizará desde la perspectiva de la ventaja competitiva de Porter (2015), en especial el primer capítulo.

Dentro de este marco se examinó preliminarmente a Alquería y su contexto nacional e internacional para plantear uno de estos caminos de internacionalización (o una mezcla de ellos) como una primera etapa.

Nota: El caso de Alquería a la luz de las teorías de internacionalización, no es el objeto de este trabajo relacionar ni revisar las teorías de internacionalización, por lo tanto, se limitará a

mirar el caso de Alquería desde esta perspectiva. Para ello se revisará punto por punto el marco teórico planteado, y sólo se citará los temas relevantes para el análisis del caso de Alquería.

Internacionalización desde la Perspectiva Económica

Teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística

Esta es una teoría que "hace alusión a que para que las empresas multinacionales tengan instalaciones productivas en el extranjero, será imperativo que estas posean algún tipo de ventaja competitiva exclusiva o monopolística que les permita competir con empresas extranjeras en sus propios mercados". (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007 como se citó en Moreno & Pineda, 2015, p.10)

Nos preguntamos cuál será la ventaja que Alpina puede haber detectado que le haya permitido hacer semejante inversión. Sin menospreciar la estrategia de Alpina, creemos que no se trata precisamente de un enfoque conservador a la luz del principio que acabamos de citar, si es que un criterio de conservadurismo puede ser determinante en este caso.

Pero, como ya se mencionó, deja un sabor de fracaso la planta de Batavia de Alpina que tuvo que cerrar por las razones que sean. Esto después de haber hecho una inversión en su momento de 15 millones de dólares. Sin duda se pueden percibir ventajas asociadas al mercado nacional (como veremos más adelante) pero estas ventajas están asociadas precisamente a la producción en un contexto nacional.

Tales ventajas no pueden ser simplemente trasladadas a un contexto internacional sin hacer un estudio exhaustivo del que no tenemos conocimiento pleno por ahora. Así que, basados solamente en el ejemplo de Alpina, no tenemos forma de saber cuál podría ser este tipo de ventaja que mencionan los autores. Y ni siquiera es posible sospecharla.

Como veremos más adelante, el entorno de producción de leche en Estados Unidos es altamente sofisticado desde un punto de vista del tamaño y poder de los competidores. Pensando

en las fuerzas de Porter (1990), su poder es enorme comparado con empresas como Alpina y Alquería. Esto no es para señalar que no sea posible competir.

La pregunta es si la posición para competir sea la que ya tomó recientemente Alpina. No es este el lugar para hacer una tesis exhaustiva con respecto a este punto, pero queda como una pregunta que vale la pena intentar contestar más adelante a partir de la experiencia del piloto que hemos planteado.

Por ahora baste decir que no es el enfoque de este proyecto de internacionalización asumiendo una posición conservadora que permita a Alquería "testear las aguas" antes de asumir posiciones de competencia tan comprometidas (arriesgadas) como comprar una planta en Estados Unidos y por tanto intrínsecamente inciertas en este momento de la investigación. Estrategia, como vimos, es fundamentalmente lo que no vamos a hacer. Sobre todo teniendo en cuenta que Alquería no tiene una historia de internacionalización (ni siquiera fracasada como el caso al día de hoy de Alpina).

Como se mencionó antes, la compra por parte de Fonterra es otro caso que llama a la prudencia: ¿podría ser este una de las posibilidades del destino de la inversión que ha hecho Alpina?. Aún no se sabe, ya que no se tiene un ejemplo local de éxito en la internacionalización hacia los Estados Unidos que como se verá, es el destino propuesto para este ejercicio inicial.

Teoría de la Internacionalización

Como se puede leer en Moreno y Pineda (2015) "Surge a finales de los años setenta influenciada por los trabajos de Williamson (1975) quien se preocupó por indagar más en el interior de la empresa para estudiar los procesos internos de transferencia de información" (p.11). Continúa diciendo que: "1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior y 2. Que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión" (p.11).

Continúa Moreno y Pineda (2015,) aclarando que:

> La primera condición hace referencia a la comparación a los costos unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto a territorio extranjero en comparación con los costes de producirlo en dicho país extranjero, analizando aspectos como: el coste de los factores productivos, los aranceles, costos de transporte, intervención del gobierno, posibilidad de desarrollar economías de escala, entre otros (p.11).

No es para nada claro que este tipo de ventajas existan teniendo en cuenta por un lado las comparaciones de precios y ventajas que existen (ver comparativo en el apartado "Mercado Mundial") y por otro lado el tratado libre comercio que existe entre Colombia y Estados Unidos.

Por el contrario, teniendo en cuenta la misma información (ventajas de la producción nacional para exportar y la existencia de un tratado de libre comercio) se piensa que es más ventajoso vender las mercancías al país extranjero en cuestión.

A) Paradigma ecléctico de Dunning: En un análisis similar al anterior con algunos detalles importantes adicionales, leemos nuevamente en Moreno y Pineda (2015) que: "la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de una manera racional; basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero" (p.12).

Pero ciertamente, no se ha visto ese tipo de ventaja en la información disponible (ver el mismo comparativo de costes que se acaba de mencionar). Una limitante, la ya mencionada, las cuotas permitidas de mercado pero que, posiblemente, puedan ser eliminadas en el futuro con consecuencias tanto positivas (por el proteccionismo local) como negativas (por la imposibilidad de explotar las ventajas de costos de producir en Colombia, tema que se estudiara´en seguida con algún detalle.

Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

"La ventaja competitiva de una nación, mediante la existencia de cuatro factores, cuyas combinaciones y refuerzos conllevan a obtener un análisis que permite tomar decisiones racionales al respecto del porqué, como y donde internacionalizar las operaciones de la empresa" (Porter, 1990, como se citó en Moreno & Pineda, 2015, p.14).

Los factores descritos por Porter (2015) como fuente de ventaja competitiva serán analizados sucintamente a continuación para el caso de Colombia sin que constituya un trabajo exhaustivo (por no ser el tema de este trabajo) sino como una guía de estrategia en su acepción de escoger qué hacer, pero sobretodo que no hacer, como hemos descrito.

A continuación, los cuatro factores mencionados por Moreno y Pineda (2015):

Primer factor. Condiciones de demanda: "La emergencia de la ventaja competitiva nacional se ve incentivada por la existencia de una demanda nacional exigente" (Trujillo, Rodríguez, Guzmán & Becerra, 2006 como se citó en Moreno & Pineda, 2015, p.14).

Sin duda Colombia, sin estar dentro de las expectativas de consumo internacionales, tiene una gran demanda interna en la medida en que se ubica en un cuarto lugar de producción a nivel de Latinoamérica detrás de Brasil, México y Argentina. Eso ha obligado a la industria colombiana a desarrollar las competencias a las que hace referencia Porter (1990) en este apartado.

Continúa Moreno y Pineda (2015) enumerando los cuatro factores, así:

Segundo factor. Dotación de factores. "Dos tipos de factores (a y b nota nuestra):

A) los primeros denominados básicos que comprenden aspectos como los recursos naturales, el clima, la ubicación y las condiciones demográficas" (p.14).

Sin duda Colombia se encuentra dentro de los países privilegiados a nivel no solo de clima sino también gran disponibilidad de suelos para pastoreo, fuente de salud para el ganado,

como veremos a continuación. Incluso aquí su ventaja con respecto a Estados Unidos (por ejemplo) es palpable.

Las grandes industrias lecheras norteamericanas no solamente tienen un problema de hacinamiento de sus bovinos, sino que eso se traduce en un ganado mal alimentado (con preparados de maíz) que son fuente de enfermedad a diferencia de nuestro ganado que se encuentra en pastoreo y protegido de los elementos por cuenta de un clima benigno.

Para Jaramillo (2019) esto hace que la carne más tóxica que hay en Estados Unidos (y la producción de leche correspondiente) sea la carne de res en Estados Unidos y por el contrario, la carne más sana (y la producción de leche correspondiente) sea, por el contrario la de res en Colombia (en contraste por ejemplo con la carne de pollo que es la más tóxica que hay en nuestro país).

En cuanto a la demografía colombiana, al tener por lo menos dos pisos térmicos permite variabilidad en la oferta (por lo menos tres tipos de ganado Cebú, Pardo y suizo); además, se tiene una oferta de leche, que se extiende a todo lo largo del año debido a que no hay estaciones.

“Los segundos factores identificados como avanzados y considerados los más importantes para la obtención de la ventaja competitiva en donde se integran: mano de obra calificada, comunicación, recursos para investigación y tecnología” (Moreno y Pineda, 2015, p.14).

Por ejemplo, FEDEGÁN (2022), al ser una asociación tan poderosa dentro de las fuerzas del país, ha logrado un tratamiento preferencial de la industria que no se ha traducido en un proteccionismo simple (como el que abunda en esta industria a nivel mundial) sino que también se caracteriza por desarrollos tecnológicos y de organización.

Pero no se detiene ahí, iniciativas como la de Colanta – USAID “permiten una ventaja competitiva que se hará sentir en su momento en el mercado norteamericano que no cuenta con

una iniciativa parecida por las condiciones de explotación en hacinamiento de las reses mencionadas en ese país". (Colanta, 2019, p. 1)

Tercer factor. Industrias conexas y de apoyo: "La agrupación de las empresas que sobresalen internacionalmente con industrias conexas permite la obtención de ventajas competitivas". (Moreno y Pineda, 2015, p.14)

Interesante resaltar la industria de empaques que se encuentra en el país con competencias a nivel internacional con marcas tan reconocidas a nivel mundial como tetrapak.

Cuarto Factor. **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas**:

> La rivalidad nacional entre las firmas permite la generación de estrategias y el desarrollo de capacidades que les permitan a las empresas perfeccionar los factores que en un principio le permitieron obtener una ventaja competitiva frente a su competencia al mismo tiempo de posicionarse como empresas eficientes e innovadoras. (Moreno, 2015, p.14).

La competitividad interna, a nivel país, de las industrias colombianas de lácteos es legendaria. Empresas enormes como Colanta y Alpina han creado las condiciones de competencia local suficientes para que se desarrollen empresas sin duda competitivas como Alquería.

En conclusión y de manera preliminar, se tienen razones suficientes para pensar que la industria de lácteos en Colombia reúne las condiciones para pensar en una expansión internacional.

Internacionalización desde la perspectiva del proceso

Para Moreno y Pineda (2015) "se agrupan las teorías que conllevan a la empresa a un aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación)" (p.15).

Sin duda el enfoque de preferencia en la medida que se alinea con el método científico: el de la experimentación; con el plan piloto de internacionalizar la Alquería en Estados Unidos.

Modelo Uppsala

Moreno y Pineda (2015)

> Indica que las empresas que entran a un mercado en el extranjero lo realizan a medida que prueban una pequeña incursión en el país destino, es decir, poco a poco se van dando cuenta cuáles pueden ser sus fortalezas, en donde es mejor abstenerse de ingresar y cómo las variables exógenas pueden jugar a favor o en contra. El modelo se basa entonces en una consecución de pasos, que de manera general se denomina la cadena de establecimiento: primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (p.15).

Este será el enfoque de este proyecto. Se trata de una escogencia más o menos "arbitraria" pero de eso se trata, de escoger qué hacer y sobre todo qué no hacer. Y sin embargo es una escogencia enmarcada dentro de los modelos de la internacionalización y, por lo tanto, se trata de una tan racional como la que puede haber tomado la competencia, Alpina.

La estrategia elegida, tiene muchas ventajas, algunas ya mencionadas, pero sobre todo tiene la de ser conservadora en un mundo que no incentiva las aventuras, el mundo altamente competitivo y regulado por barreras proteccionistas de la industria láctea y sus derivados.

Entre las ventajas señaladas vale mencionar que implica el desarrollo gradual de capacidades desde el "simple" trámite ante la FDA y el Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos, así como de la mejora de los procesos productivos de Alquería si fuera necesario en la medida en que el proyecto piloto lo pueda ir justificando en la práctica.

Este es el enfoque: de proyecto piloto, acorde con un primer paso dentro de la estrategia Uppsala sin grandes despliegues de capital ni otros recursos, más allá del enfoque inicial en un nicho específico de mercado y producto para los Estados Unidos.

> En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación internacional de la empresa en ese mercado; asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, como se citó en Moreno Y Pineda,, 2015, p. 15)

Y prosiguen Johanson y Vahlne (como se citó en Moreno, 2015) al afirman que:

> 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 esté 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 (p.15).

Y por lo tanto el piloto estará limitado inicialmente a Nueva York en donde se podrá tener un "muestreo" interesante y denso de la cultura de consumo norteamericana con un producto "americanizado" como la crema Chantilly, simplemente para que la distancia psicológica mencionada por el autor sea menor. En etapas posteriores del proyecto se investigarán apuestas más comprometidas como por ejemplo la leche pulverizada que sí aprovecha la ventaja de costos de producción en Colombia, como hemos visto.

Modelo de innovación

> Nacido en Estados Unidos, el modelo se basa en la correlación existente entre internacionalización e innovación, siendo esta última el motor de la primera y al mismo tiempo el resultado. Como etapas del proceso se encuentran: primero, mercado

doméstico; segundo, pre exportadora; tercero, exportadora experimental; cuarto, exportadora activa; quinto, exportadora comprometida. (Moreno & Pineda, 2015, p.16)

Acorde con el enfoque gradual este proyecto se encontraría en una etapa pre exportadora, el primer producto que se va a promover en Estados Unidos para el mercado de Nueva York será la crema chantilly, que es un producto relativamente innovador. Su empaque en spray consiste en una tecnología de expulsión por gas que permite generosas porciones sobre el café, el panqueque, el waffle, etc, alimentos que son parte habitual de la dieta norteamericana.

Modelo de planeación sistemática

Señala Moreno y Pineda (2015) está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios. Root (1994 como se citó en Moreno & Pineda, 2015) establece el 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". (p.17)

Sin duda este trabajo sigue un modelo de planeación sistemática, tanto por el planteamiento de 13 preguntas del profesor como todo el marco teórico y la data recolectada.

Repasando someramente los 5 puntos anteriores, Estados Unidos es el mercado más grande del mundo y además hay otras oportunidades, asociadas a ese mercado, que se mencionarán más adelante. Los objetivos son claros: estudiar experimentalmente el mercado de Nueva York, que establece desde ya un modo de entrada a través de las "*convenience stores*" y otros tipos de tiendas, centrados en establecer una ventaja por una distribución agresiva de la crema Chantilly.

Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon

"Vernon establece su unidad de análisis de la empresa, concentrándose en la decisión de dónde localizar la producción". (Moreno & Pineda, 2015, p.17)

Según este modelo Alquería se encuentra en la etapa de introducción, es decir de orientación hacia el país de origen, desde donde desarrolla las capacidades para competir internacionalmente.

Internacionalización desde el enfoque estratégico

Teoría de redes

Se lee en Moreno (2015) "Actualmente la información está más valorada que nunca, las redes y contactos que la empresa posea determinarán un curso óptimo de oportunidades y reducción en costos" (p.18).

Los contactos y redes se desarrollarán a medida que el proyecto piloto se vaya ejecutando. Al principio serán contactos con las tiendas locales de New York, como 7 eleven y Whole foods que potencialmente llevarán a contactos más corporativos con el mismo tipo de tiendas de cadena pequeñas de gran cobertura y tiendas grandes como Walmart o Target.

Teoría del Born Global

Señala Moreno y Pineda (2015 "es un reciente campo de estudio entre los expertos, ya que corresponde a aquellas empresas que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de operación" (p.21).

Aunque no sea el caso de Alquería en este momento, el contraejemplo podría ser la planta que Alpina construyó en Batavia en el estado de New York, planta que fue cerrada unos pocos años después. El crecimiento "orgánico" es la estrategia que se prefiere en este momento. Sin embargo, en cualquier etapa del proyecto, por tratarse de un experimento piloto, se podría llegar a considerar la fundación de una nueva empresa por parte de Alquería en los Estados Unidos (o cualquier otro país, según indiquen los aprendizajes del piloto). Hasta el momento, nada apunta que esa sea una estrategia correcta. Al contrario, parece que la ventaja competitiva más importante es producir en Colombia por bajos costos.

Sector Lácteo en Colombia

Para la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC, 2021) Colanta, Alpina y Alquería con participaciones de mercado promedio en los últimos 10 años de 36,7%, 16,6% y 12,5%, respectivamente (2010 – 2020) han sido los líderes de la década. Esto valida uno de los criterios de Porter (1990) que determina que para pensar en internacionalización el jugador (Alquería) debe ser uno de los líderes.

La SIC (2021) expone de manera concreta los tres eslabones que componen la cadena de valor del sector para, posteriormente, con base en información extraída de fuentes oficiales, mostrar que en diez departamentos del país se concentra el 75,7% del total de la producción de leche cruda, la cual, se encuentra georreferenciada en ocho macrocuencas lecheras y en dos regiones lecheras.

Lo anterior se cita para entender la referencia de datos que siguen más abajo. Las dos regiones lecheras a que hace referencia son la leche producida a bajo nivel del mar y a alturas andinas (ganado de doble propósito y leche especializada, como se llama en este documento).

La SIC (2021), identifica la existencia de cinco imperfecciones de orden estructural propias de la cadena láctea, así como una serie de retos y oportunidades de mejora, los cuales, se analizan desde una perspectiva general y una parcial, conforme al tipo de segmento al que se esté haciendo referencia. Acto seguido, se presenta un resumen normativo del Sector Lácteo en Colombia, donde, se destacan la Ley 9 de 1979, el Decreto 2513 de 2005, la Resolución 17 de 2012 y el llamado Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 1999).

Como se puede ver las “imperfecciones” son realmente oportunidades que ya mencionaran.

Lo anterior, con el propósito de centrarse específicamente en explicar la metodología para determinar la liquidación del pago de la leche cruda al proveedor por parte de un agente económico comprador dentro del territorio nacional, a la par de una serie de acciones de corto, mediano y largo plazo, enfocadas a mejorar la competitividad de la cadena láctea en términos de productividad, calidad, costos de producción, esquemas de comercialización y acceso a mercados y así, explicar, en detalle, las disposiciones sobre el uso del lactosuero en Colombia.

Del párrafo anterior, vamos detectando la poca capacidad que tienen los productores (en su mayoría pequeños campesinos con 10 vacas) para negociar el precio al que se compra la leche por parte de las grandes empresas (ejemplo Alpina). Esto es lo que está en la base de los bajos costos de producción a los que se enfrentan las empresas colombianas y que son la base de la ventaja competitiva de la nación en términos de la internacionalización.

Cómo lo menciona la SIC (2021):

> En materia de acopio formal visto desde la capacidad instalada y utilizada, se encontró que, entre los años 2010 y 2020, Colanta, con una participación promedio del periodo de 39,2% y 36,6%, se constituyó como la empresa líder en este eslabón. Frente a la leche procesada en función de la capacidad instalada y utilizada, la leche tipo UHT Entera representó en 2020 el 50,8% y 54,5% del total. Por último, para los derivados lácteos, se encontró que, para el periodo analizado, en promedio, el 81,3% de la leche que no es comercializada de forma líquida lo es como Leche en Polvo. (p. 9).

Conclusión del párrafo anterior: leche entera UHT y leche en polvo como los principales productos nacionales de las dos categorías (leche líquida y derivados lácteos).

Caracterización del sector lácteo en Colombia

Para la SIC (2021) históricamente, el Sector Lácteo en Colombia se ha caracterizado por su importancia en la economía nacional, por su participación en la actividad económica, la

canasta familiar y de alimentos, y, sobre todo, por la alta capacidad de generación de empleo en los múltiples eslabones con los que cuenta.

La alta generación de empleo mencionada, es la razón por la cual, en todos los países productores (sean o no jugadores mundiales), hay barreras de entrada de todo tipo.

Según la SIC (2021) en Colombia, la ganadería bovina se constituye como la principal actividad agropecuaria y la actividad económica con mayor presencia en el campo. Así las cosas, según la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN, 2020), la distribución productiva del hato ganadero a nivel nacional sitúa en primera posición al ganado utilizado para la producción simultánea de leche y carne conocido como de doble propósito (38,3%), seguido por el ganado de cría (35,2%), de ceba (20,1%) y de lechería especializada (6,4%). Asimismo, es de mencionar que:

> Según los resultados del Censo Pecuario Nacional realizado por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2020), la población bovina en el país está distribuida en 655.661 predios y totaliza 28.245.262 animales, lo cual representa un incremento de 3,7%, respecto al año 2019. En línea con lo anterior, la Tabla 1 presenta los 10 principales departamentos del país que albergan el 69,2% del total de la población bovina. (SIC, 2021, p. 10).

En resumen: a) Ganado de doble propósito, 38%, b) Ganado de cría, 35%, c) Ganado de ceba, 20% y d) Lechería especializada, 6%

Tabla 1

Departamentos con mayor presencia de población bovina en Colombia 2020

Departamento	Población bovina	Participación
Antioquia	3.277.424	11,4%
Córdoba	2.382.903	8,3%
Meta	2.232.263	7,7%
Caquetá	2.115.475	7,3%
Casanare	2.114.409	7,3%
Santander	1.733.867	6,0%
Magdalena	1.613.063	5,6%
Cesar	1.603.051	5,6%
Bolívar	1.445.749	5,0%
Cundinamarca	1.429.211	5,0%

Elaboración: GEE – SIC con base en datos del ICA (2020)

Tomado de SIC (2021, p. 3)

El país cuenta con 40 millones de hectáreas en frontera agrícola y 28 millones de hectáreas aptas para la producción de leche cruda donde se sitúan 615.367 fincas con bovinos destinados a la producción de leche. Asimismo, es de resaltar que, además de la producción, el procesamiento y comercialización también están sujetos al fenómeno conocido como estacionalidad climática. Al respecto, vale la pena mencionar que este suceso, que afecta a productores y consumidores, tiene una primera etapa entre los meses de abril y agosto, periodo en el cual se obtienen mayores volúmenes de producción, y, una segunda, entre noviembre y marzo, donde se ha evidenciado una disminución significativa de la actividad productiva. (ICA, 2020, como se citó en SIC, 2021),

Producción

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MARD, 2021), “al término del año 2020, en Colombia se contabilizaron 321.000 productores de leche y 7.211 millones de litros de leche cruda producidos”. En ese orden de ideas, es de mencionar que, partiendo de la distribución del hato ganadero mencionada con anterioridad, la

> producción en el país obedece a dos sistemas a saber: El primero de ellos, de *lechería especializada*, y el segundo, de *doble propósito.* (SIC, 2021, p.4)

La enorme cantidad de productores mencionada en el párrafo anterior es lo que determina que muchas personas viven de esta industria.

Según la SIC (2010 como se citó en SIC, 2021) Respecto al primer sistema de producción:

> El término no se refiere propiamente a la *"*especialización tecnológica" de la producción sino a la producción a partir de "razas especializadas". De hecho, gran parte del volumen aportado por el sistema proviene de producción minifundista de trópico alto, con bajo nivel de especialización tecnológica, y, en muchos casos, ganadería de subsistencia en predios con menos de diez animales. Frente al segundo sistema, la producción se origina a partir de bovinos cebuinos principalmente, en ganaderías de carne de trópico bajo con bajas producciones individuales de leche por animal (p. 4)

Por esto que se acaba de mencionar, 10 vacas en promedio, es que los campesinos productores no tienen poder de negociación frente a las grandes industrias (SIC, 2021).

Acopio

En Colombia, las seis principales industrias procesadoras concentran el 60,0% del acopio formal de leche cruda y las 25 más importantes alcanzan el 79,0%. Lo anterior, se justifica por dos motivos siendo el primero de ellos, la existencia de un alto nivel tecnológico utilizado para el procesamiento de la leche cruda y el posterior procesamiento de los productos lácteos derivados, y, el segundo, la fuerte presencia del sector cooperativo colombiano, que comparte posiciones con sociedades privadas nacionales e internacionales. (FEDEGAN, 2020, como se citó en SIC, 2021).

Y con el párrafo anterior vemos que el acopio está concentrado en pocas industrias lo que las hace muy fuertes enfrente del campesinado para “negociar” los costes de producción.

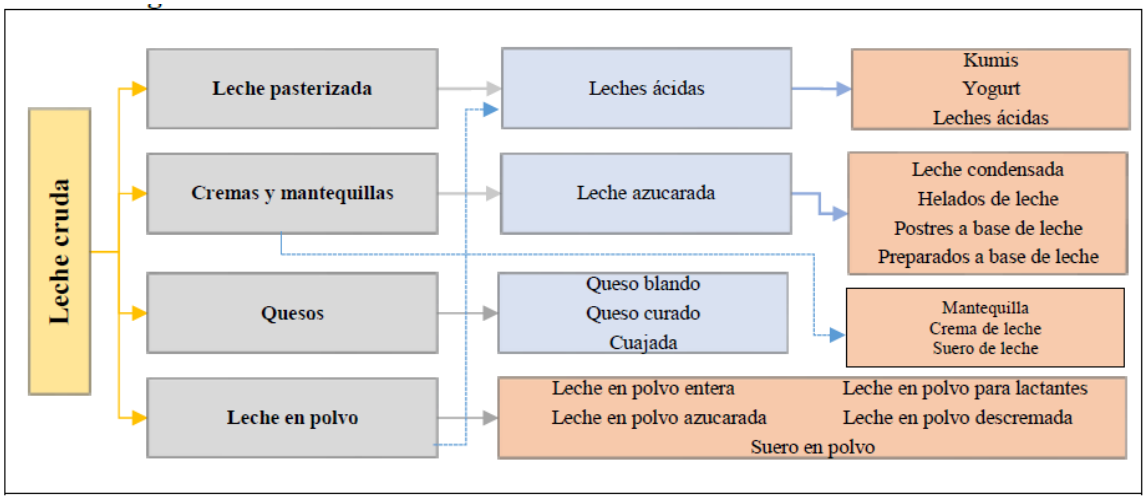
Tabla 2

Departamentos con mayor producción de leche cruda en Colombia 2020

Departamento	Producción de leche cruda en litros por día	Participación
Antioquia	3.750.049	19,0%
Cundinamarca	2.954.455	15,0%
Caquetá	1.639.923	8,3%
Córdoba	1.346.227	6,8%
Boyacá	1.183.975	6,0%
Magdalena	928.131	4,7%
Cesar	905.255	4,6%
Nariño	809.044	4,1%
Meta	797.645	4,0%
Santander	638.642	3,2%

Elaboración: GEE – SIC con base en datos del MADR (2021)

Tomado de SIC (2021, p. 6)



Elaboración: GEE – SIC con base en datos del MADR (2005)

Figura 1. Estructura de la cadena industrial de la leche en Colombia.
Tomado de SIC (2021, p. 8)

Imperfecciones

Según Agronet (2019) y Fedegan (2020), las consecuencias de estas imperfecciones de orden estructural de la cadena láctea derivan en la existencia de un conflicto de precios permanente con la industria, donde la regulación para proteger a los productores no ha sido del todo efectiva. (SIC, 2021).

Tabla 3

Imperfecciones estructurales de la Cadena láctea en Colombia

I.	**Exceso de oferta y déficit de industrialización**
De los 7.211 millones de litros producidos en 2020, la industria solo acopió el 46,4% del total. El restante 53,6%, no ingresó a ese canal transformador generador de valor agregado.	
II.	**Exceso de oferta y déficit de demanda**
Existen 321.000 oferentes mientras que solo las seis principales industrias procesadoras concentran el 60,0% del acopio formal y las 25 más importantes alcanzan el 79,0%.	
III.	**Estratificación del consumo**
En promedio, los estratos 5 y 6 consumen 189 litros de leche por año mientras que, los estratos 1 y 2, tan solo consumen 39 litros por año.	
IV.	**Elevados costos de producción**
Para el periodo comprendido entre los años 2010 y 2020, el Índice de Costo de Producción para la Leche registró una variación positiva de 54,5%.	
V.	**Crecimiento de las importaciones**
Al término del año 2020, respecto al año 2019, las importaciones de productos lácteos crecieron 19,5%. Las importaciones de la leche aumentaron 30,2%.	

Elaboración: GEE – SIC con base en Agronet (2019), datos de Fedegan (2020) y del MADR (2021)

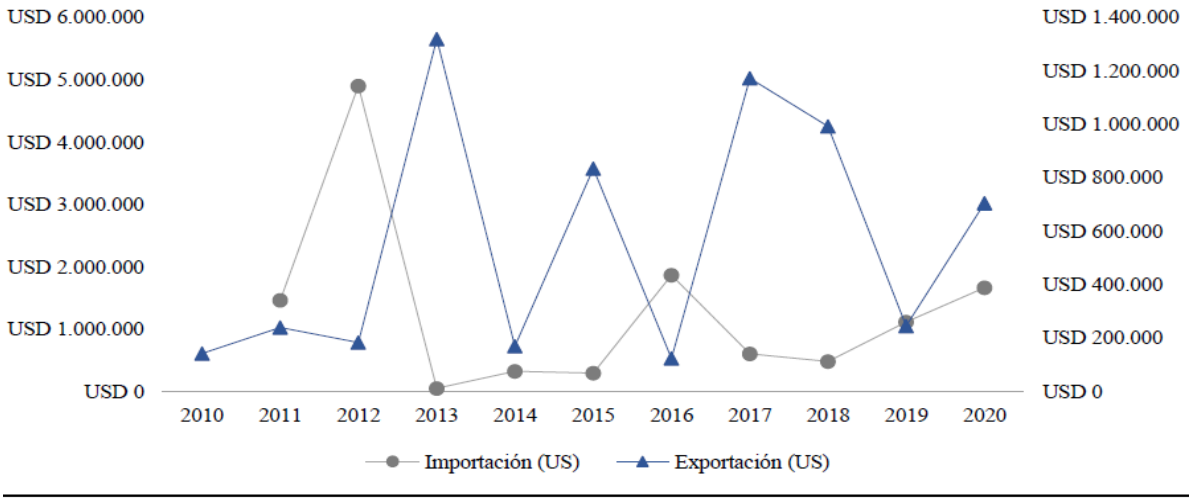
Tomado de SIC (2021, p. 11)

Además, dado que los productores no son formadores de precios, el resultado final genera una disminución de los ingresos y una pérdida en el excedente del productor ganadero.

En el párrafo anterior, la propia SIC (2021), reconoce la debilidad del campesinado para "negociar los precios". (p.37).

Las empresas que lácteas que reportaron actividad en exportaciones fueron: "*Gloria* con 99.2%, *Colanta* con 0.6% y *Alpina* con 0.2% mientras que aquellas que lo hicieron para las importaciones fueron: *Gloria* con 84.5, *Alpina* con 9.2% *Freskaleche* con3.4%, *Alival* con 2.1%

y *Alquería* con 0.2%" (SIC, 2021, p. 30). Como se puede ver en el reporte anterior, el nivel de exportaciones es muy exiguo.



Elaboración: GEE – SIC con base en información aportada por las empresas

Figura 2. Volumen de las exportaciones e importaciones en unidades monetarias (periodo 2010 - 2020).
Tomado de SIC (2021, p. 31)

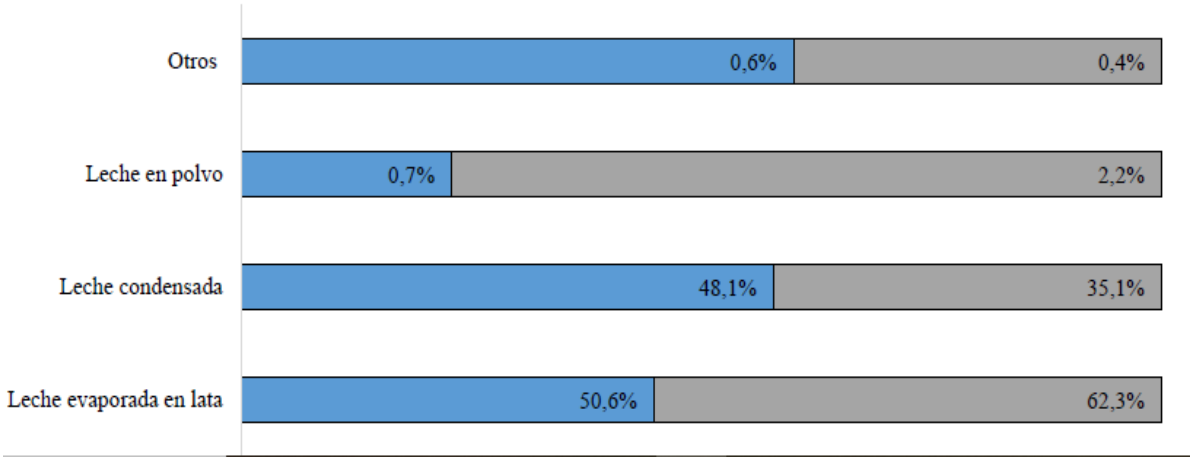


*Figura 3.*Participación porcentual de los productos exportados e importados (periodo 2010 - 2020).
Tomado del Informa de la SIC (2021, p. 32)

Se llamará, para efectos de este trabajo, a la leche evaporada en lata como "leche pulverizada" para distinguirla de la leche en polvo normal. Es el ítem más importante en las

exportaciones (junto con la leche condensada) y es el ítem que ocupa, en esta investigación, en términos de la evaluación que haremos de una estrategia de internacionalización, es decir para la construcción de la MEFE.

Según la SIC (2021), la Leche Evaporada en Lata es un concentrado de leche que soporta grandes periodos de almacenamiento debido a la evaporación de un 60% de agua existente en la leche cruda. Finalmente, para el periodo analizado se encontró que los países a los cuales más se exporta, según la información reportada, fueron Venezuela con 39,1%, Rusia con 26,4% y Panamá con 10,8%. Mientras que, las importaciones con mayor frecuencia provienen de Perú con 67,5%, seguido por Estados Unidos con 15,6% y la Unión Europea (UE) con 4,1%.

No se debe d vista, en el párrafo anterior que el profundo análisis hecho por la SIC corresponde a un período de 10 años en los cuales la situación política y económica internacional ha cambiado dramáticamente tanto en Venezuela como en Rusia.

Acopio formal de leche cruda

Capacidad instalada y análisis de participaciones de mercado: Analizando la dinámica de competencia desde la capacidad instalada de la SIC (2021) para el periodo comprendido entre los años 2010 y 2020, se encontró que, Colanta, con una participación promedio del periodo de 39,2%, se constituyó como la empresa líder en este eslabón, seguida por Alquería y Nestlé con participaciones de 23,8% y 10,8%,respectivamente. En línea con lo anterior, es de resaltar que la capacidad instalada de acopio formal en el volumen, creció en promedio 4,7% en los últimos diez años, mientras que agentes de menor tamaño, como es el caso de Colfrance y Sabanalac, ganaron participación, con tasas de crecimiento en su capacidad instalada de 19,3% y 11,6%, en promedio, respectivamente.

El anterior extracto del informe de la SIC resalta el nivel que tiene Alquería independiente de la situación actual, con una curva de aprendizaje en el mercado local

impresionante que le permitirá esgrimir uno de los 4 factores de la ventaja competitiva de las naciones que expone Porter. Capacidad utilizada - análisis de participaciones de mercado

Según la SIC (2021) en relación con la capacidad utilizada de acopio de leche cruda, se evidencia un panorama similar a la capacidad instalada, esto es, unas proporciones de mercado relativamente estables a través del tiempo y la misma estructura de mercado en los principales agentes

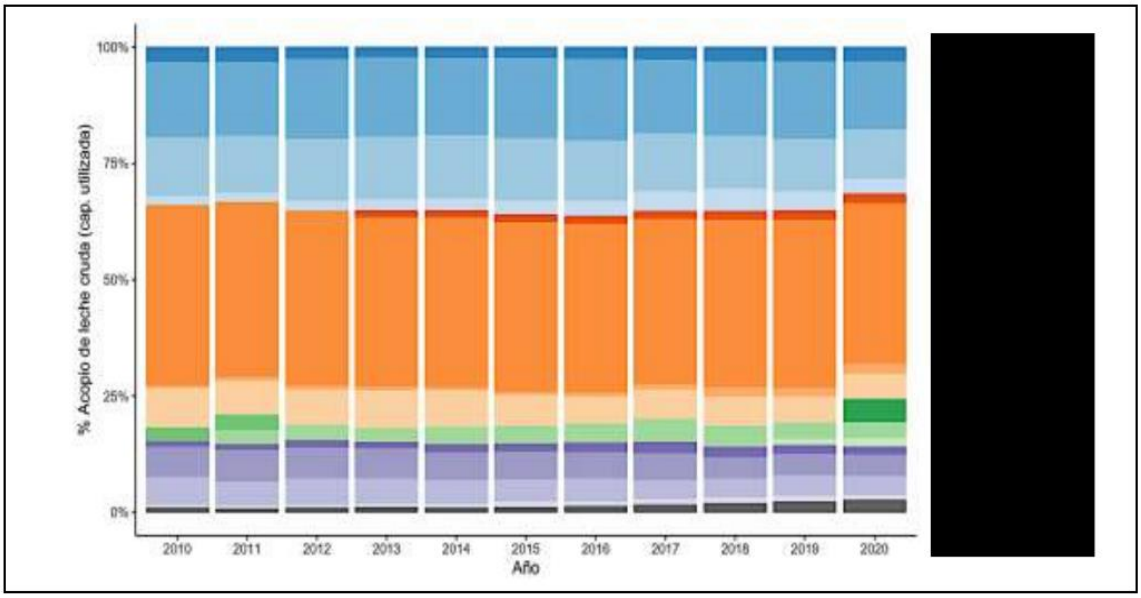


Figura 4. Imperfecciones estructurales de la Cadena láctea en Colombia.
Tomado de SIC (2021, p. 35)

Asimismo, y pese a la existencia de más de 15 agentes activos en el mercado, se encontró que, para el periodo 2010 – 2020, existen agentes de gran importancia como Colanta, Alpina y Alquería, con participaciones de mercado promedio en los últimos 10 años de 36,7%, 16,6% y 12,5%, respectivamente, que mantienen una gran concentración, en términos de competencia. Respecto a la capacidad utilizada en términos de volumen, en promedio, para el periodo objeto de estudio, creció 2,8%. No obstante, algunos agentes con baja participación en el mercado registraron fuertes incrementos en su capacidad utilizada, como lo son Läktoland,

Gloria y Freskaleche, quienes, en promedio, presentaron un incremento de 61,1%. Además, es importante resaltar que agentes como Nestlé, Parmalat y Coolechera, presentaron, en promedio, decrecimientos en su capacidad utilizada de acopio en 1,1%.(SIC,2021,)

Tabla 4

Quesos y derivados: Presencia de agentes en la producción (periodo 2010 – 2020

E – T	Leche en Polvo	Queso Campesino	Queso Doble Crema
Alival		X	
Alpina		X	X
Betania		X	X
Celema		X	X
Colanta	X	X	X
Colfrance		X	X
Coolechera	X	X	X
Freskaleche	X		X
Mortiño		X	X
Nestlé	X		
Recreo		X	X

Elaboración: GEE – SIC con base en información aportada por las empresas

Tomado de SIC (2021, p. 45)

Según la SIC (2021), respecto a la proporción de la capacidad utilizada para la producción de los derivados, se observa la importancia relativa de cada uno de los agentes en los tipos de derivados para el periodo 2010 – 2020.

> Así las cosas, para la Leche en Polvo, se evidenció que para el año 2010, Colanta, con una participación de 78,2%, era el agente dominante, quien, posteriormente, con la entrada de Nestlé en el año 2011, agente que abarcó 41,8% de la producción de Leche en Polvo, experimentó un retroceso en su participación del orden de 26,8 puntos porcentuales.(p.52).

El párrafo anterior muestra cómo Nestlé es la amenaza real en el mercado y el factor a tener en cuenta para cualquier internacionalización y por eso ha sido señalado explícitamente en la MEFE que se presenta más adelante.

Según la SIC (2020 como se citó en SIC, 2021) para el Queso Campesino y el Queso Doble Crema, se observó que Colanta se constituyó como líder sólido manteniendo una participación constante del orden de 78,8% y 71,8%, respectivamente. No obstante, es de resaltar que, para el Queso Doble Crema, Celema, registró una tasa de crecimiento promedio en su producción de 12,7%, alcanzando una participación de 22,3%, participación que ha cedido en proporción Colanta, quien a 2020 alcanzó una participación de 63,0%. Un efecto similar se encontró para el Queso Campesino, en el cual Alpina registró producción a partir de 2014 y desde ese momento ha mantenido una participación promedio de 14,9%. Por su parte, Colfrance mantuvo una tasa de crecimiento promedio de 31,3% durante el periodo de análisis, alcanzando en 2020 una cuota de mercado de 4,7%, mientras que, Coolechera, mantuvo una tasa de crecimiento promedio de 8,2%, obteniendo una cuota de 8,1% en 2020. Estas participaciones han sido principalmente cedidas por el Colanta, quien en 2020 registró una participación en este tipo de derivado de 67,1%.

El queso tiene potencial exportador pero no es el principal derivado a tener en cuenta. Sin embargo la producción de queso juega un papel importante por la producción del lactosuero que también juega un rol en la internacionalización. También podemos ver que el mercado local es bastante competitivo y dinámico.

Conclusiones del informe SIC

Luego del análisis del informe de la SIC (2021), se concluye que al término del año 2020, los centros de acopio formal en Colombia reportaron 3.348 millones de litros de leche procesados e industrializados, esto es el 46,4% de la producción total. Aquí vemos una gran

Oportunidad: El potencial de aumento de la producción de leche procesada en el país es muy grande, acorde con la expectativa que se tiene (en este trabajo) de continuar produciendo la leche en el país para el caso de que las exportaciones de leche se acrecientan en el futuro. Frente a la capacidad utilizada, el 54,5% de la producción de leche se encuentra enfocada en la leche tipo *UHT Entera*, seguido por la leche tipo *Pasteurizada Deslactosada* con 15,6% y *UHT Deslactosada* con 12,1%. Finalmente, para los quesos y derivados de la leche cruda como la *Leche en Polvo*, el *Queso Doble Crema* y el *Queso Campesino*, se encontró que, en promedio, el 81,3% de la leche que no es tratada y comercializada de forma líquida es pulverizada y comercializada en esta presentación.

Sector Lácteo en el Mundo. Estados unidos

A continuación vamos a ver el mercado en el mundo desde un punto de vista de la producción. La producción, a excepción de muy pocos casos como Nueva Zelanda, está fuertemente ligada al consumo interno de los países productores y por eso es un buen indicador del tamaño de cada mercado,

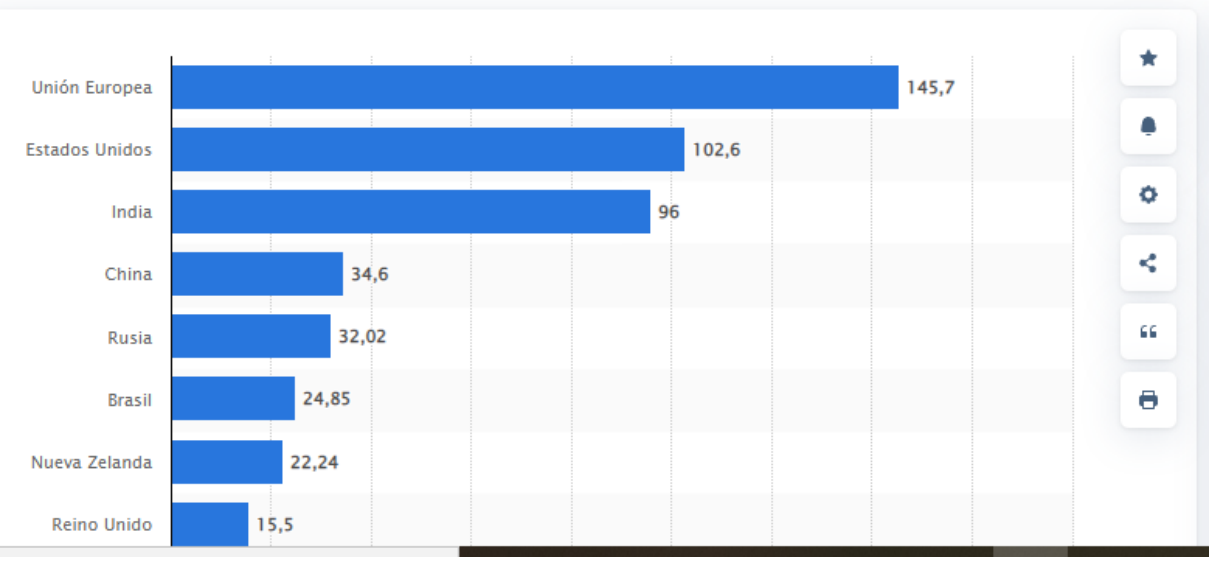


Figura 5. Ranking de los principales países productores de leche de vaca en el 2021

El mercado más importante como país es Estados Unidos. Europa no es un mercado culturalmente no logísticamente unificado ya que la distribución en Francia vs por ejemplo, la distribución en Alemania, se hacen a través de canales muy diferentes (por ejemplo en términos de las tiendas). Estados Unidos, en referencia al mercado, es el más grande como país, ya que no es el objetivo del presente trabajo analizar el mercado mundial a fondo y por eso se hará una vista somera de la competencia en el propio Estados Unidos. Referente A las fuerzas que dominan el mercado mundial y su origen, el Doctor David Beca en entrevista a ANALE (2019);

> Destacó a Nueva Zelanda por lograr una rentabilidad estable a pesar de los altibajos del precio de la leche. La clave de esto, según Beca, es el bajo costo de producción de este país, centrado en la alimentación con pasturas. (p. 1)

Es de notar que Colombia reúne las dos condiciones señaladas por Beca para tener una estrategia adecuada: bajo coste y pastoreo, condiciones expresamente señaladas por Beca para tener una ventaja competitiva como nación.



Figura 6. Condiciones incorrectas de producción de acuerdo a Beca.
Foto tomada de https://www.dairyschool.co.il/dairy-herd-management-the-main-principles/

No es un tema menor, las pasturas lo que permiten es una mejor calidad de la leche pero, visto desde el punto de vista del branding, se trata de poder poner una etiqueta "producto orgánico" cuando las grandes productoras de leche americanas no pueden hacer este tipo de afirmaciones en sus etiquetas ya que el ganado en ese país se cría en condiciones industriales (y no de pastoreo) que incluyen la alimentación a través de concentrados y condiciones de hacinamiento que provocan una mala calidad de leche (no orgánica). El consumidor ya se encuentra preparado para reconocer esta etiqueta "orgánica" y con ello poder escoger, en condiciones similares o iguales (ej. precio) entre una y otra marca: la orgánica y la no orgánica.



Figura 7. Condiciones correctas de producción de acuerdo a Beca.
Foto tomada de https://www.youtube.com/watch?v=NAR9jHbrJHg

	BOYACA: SAN MIGUEL DE SEMA BOY 1	BOYACA: CHIQUINQUIRA BOY 2	Cund; Fúquene CUND 1	Cund; Fúquene CUND 2	Cund; Úbate CUND 3	Cund; Ubaté CUND 4	DP Córdoba Cesar DP	USA
COSTOS DIRECTOS								
Mano de Obra	0,09		0,03		0,06		0,09	
Alimentación	0,05	0,07	0,13	0,07	0,05	0,10	0,05	0,04
Sanidad	0,01	0,08	0,00	0,13	0,01	0,09	0,02	0,20
Ordeño	0,02	0,02	0,01	0,00	0,02	0,02	0,04	0,02
Otros insumos y servicios	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,05
		0,00		0,04		0,00		0,01
COSTO DIRECTO	**0,18**	**0,18**	**0,18**	**0,25**	**0,15**	**0,22**	**0,23**	**0,32**
COSTO INDIRECTO	**0,12**	**0,13**	**0,12**	**0,14**	**0,13**	**0,12**	**0,13**	**0,13**
COSTO TOTAL	**0,30**	**0,31**	**0,30**	**0,39**	**0,28**	**0,34**	**0,36**	**0,45**
Distribución Porcentual Costo Directo								
Costo Indirecto	59%	59%	60%	65%	54%	65%	65%	71%
TOTAL	41%	41%	40%	35%	46%	35%	35%	29%
	100%	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Participación % en costos directos								
COSTOS DIRECTOS	**BOY 1**	**BOY 2**	**CUND 1**	**CUND 2**	**CUND 3**	**CUND 4**	**DP**	**USA**
Mano de Obra	51%	37%	17%	28%	37%	43%	39%	13%
Alimentación	26%	43%	73%	53%	35%	43%	21%	63%
Sanidad	7%	13%	1%	2%	9%	8%	7%	5%
Ordeño	9%	6%	5%	2%	12%	4%	16%	16%
Otros insumos y servicios	7%	1%	4%	16%	7%	1%	17%	3%
COSTO DIRECTO	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Figura 8. Comparativo de los costos de producción de Colombia vs costos de Estados Unidos.
Fuente. Proyecto de grado: Exportaciones del sector lácteo colombiano (Guzmán, 2014)

Debido a que Estados Unidos es el mercado más grande del mundo (como país) se escogió este mercado, ya que al comparar los costes de producción en ambos países vemos que Colombia posee una ventaja.

Ventaja Competitiva Alqueria

Estrategia de Enfoque

Como lo menciona Porter (1987)

> Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmento blanco aunque no posea una ventaja competitiva general. La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa, busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. (p.32)

Como se ha visto todo tipo de producto que sea lácteo o su derivado en USA no puede ser orgánico, esto debido a los sistemas de producción actuales en donde el ganado es alimentado con concentrados que no pueden igualar en calidad a la técnica de pastoreo.

La única forma en que ellos podrían eventualmente fijar la etiqueta orgánica es que desarrollaran la forma de alimentación con pasturas lo que sería contrario a la filosofía americana de mayor cantidad de leche producida por vaca independientemente de la calidad.

Sumado a esto se recuerda que el líder del mercado Reddi Wip, es el que determina en gran medida el precio del mercado y podemos intuir que su estrategia genérica es de costos, haciendo muy difícil competirle en costos en una estrategia genérica. Por eso se ve la alternativa de escoger un segmento de su mercado a saber la crema entera derivada de la leche de vaca y competirle en ese segmento. Como se ve esto se constituye en una estrategia de enfoque en donde inicialmente no podríamos competir por precio y por eso la alternativa consiste en

considerar una estrategia de enfoque de diferenciación en donde, vendiendo la crema al mismo precio de Reddi Wip se utilizará la etiqueta de producto orgánico, respalda mediante una estrategia de branding que haga énfasis en esta ventaja de calidad. Al mismo tiempo se complementará esta estrategia de enfoque de diferenciación, usando la metodología de distribución numérica (mayor alcance de tiendas en New York)

Trabajo de Aplicación Final (T.A.F.)

Brief

ALQUERIA bienestar y nutrición para los colombianos, así nace una empresa local que día a día ha acompañado el crecimiento, los momentos mágicos y las alegrías de los colombianos. Fundada en 1959 en Rionegro es una de las plantas de pasteurización con crecimiento futurista prometedor en el segmento de lácteos; su fundador el profesor Jorge Cavelier y su hijo Enrique Cavelier han hecho de esta marca un referente en las familias colombianas. Con notables acontecimientos en su trayectoria se destacan que para el año 1962 deciden reemplazar las botellas de vidrio por el empaque de cartón parafinado, siendo un acontecimiento de innovación; luego llegaría las bolsas plásticas que enamoraron al país. Años más tarde y para seguir deleitando a sus consumidores, Alquería lanza dos nuevos productos Chocoleche y jugos citrus, catapultando aún más el concepto de innovación.

Alquería se ha identificado en su larga trayectoria por el desarrollo de nuevos productos pero también por su estrategia en comercialización; para 1996 se marca un hito importante, se inicia el modelo de preventa permitiendo llegar a numerosas familias y creciendo en su canal de distribución; su constante motivación lo ha llevado a traspasar los más inciertos retos en el mercado; así lo dice Cavelier (2021) en un podcast: “en la época del 98 y los 2000 tuvimos toda la recesión económica que nos afectó muchísimo; nuestro mayor reto fue lanzar productos nuevos, creciendo en la red de distribución y trabajando de manera activa con los ganaderos”. (p. 1)

Hoy en día cuenta con 8 plantas de producción a lo largo del territorio nacional, 17 zonas de compra de leche y 14 centros de distribución, los cuales abastecen las 6 regiones (Costa, Este, Antioquía, Eje Cafetero, Periferias y Bogotá.). Llega al consumidor final mediante diversos

canales comerciales que son Superetes, Tradicional, Supermercados y B2B. ¡magia en la distribución!

Alquería también se ha visibilizado en el mercado gracias a su cultura organizacional basada en sus principios y propósitos corporativos, en materia de sostenibilidad, durante el año 2015 y 2016 ocurren dos acontecimientos que le darían a Alquería un plus en su gremio, se crea el programa MACA en (2015), donde brinda a la región de la Macarena la transferencia de tecnología y formación continua para que escriba un nuevo capítulo en el posconflicto y en (2016) se crea FOCA (Formación Campesina) una acción que amplía la cobertura para que más comunidades se adhieran a un futuro más sostenible y libre de guerra. Comprando la leche que producen sus vacas, enseñándoles sobre cooperación, asociatividad, competitividad, y mejorando su calidad de vida.

Alquería, cuenta con certificados de estándares de calidad, una trayectoria en el mercado nacional enriquecida gracias a sus políticas y reglamentos internos de la organización; lo que la hace fuerte y con una mirada futurista de expansión como se plantea en el desarrollo de este trabajo.

Desarrollo

Consideraciones principales

- El mercado de la industria de la leche a nivel global es altamente protegido, pero, al mismo tiempo, está siendo rápidamente desregularizado (aranceles, Tratado de Libre Comercio). Es decir, por un lado, es difícil competir internacionalmente en este momento y de otro lado, la competencia externa parece que entraría pronto al país.

El fenómeno del cooperativismo (muchos empleos), los altísimos aranceles en Japón y las aparentes barreras fitosanitarias señaladas por el presidente de Colanta e incluso su

señalamiento acerca de la posición del presidente Duque como ejemplo local de lo que ocurre a nivel Global siendo el ejemplo más dramático Nueva Zelanda con la cooperativa que es uno de los líderes fuertes de la industria de la leche en el mundo, Fonterra

- Con la consideración anterior, el impulso sería concluir inmediatamente que, un esfuerzo por internacionalizar sería poco rentable y de esta manera "darle la razón" al presidente de Colanta cuando afirma que las barreras fitosanitarias de los TLC han impedido a Colanta aprovechar esta oportunidad.

- Sin embargo, Alpina exporta mucho más que Colanta (a Estados Unidos por ejemplo) y la misma Colanta tenía exportaciones interesantes a Rusia antes del inicio de la guerra en Ucrania. Por ejemplo ver el volumen de exportaciones de Yogur en 2021 (Treid, s.f)

- Debido a estas barreras y a las consideraciones teóricas, consideramos que la estrategia de internacionalización debe adoptar un enfoque muy conservador, es decir:

1. Enfoque en un proyecto piloto que permita sostener una curva de aprendizaje (contrario a por ejemplo un proyecto en donde incluso se pretendiera abrir plantas en el extranjero). Sirve de contraejemplo el caso de Colanta que fue la primera compañía en obtener el permiso de la FDA para vender sus productos en Estados Unidos , como lo afirmó el gerente de Colanta en entrevista con el diario "El Colombiano" (Arias-Jiménez, 26 de enero de 2020)

2. Estrategia de distribución agresiva entrando en contacto con las tiendas de conveniencia y otras de los Estados Unidos de tal manera que la distribución del producto sea masiva incluso desde el piloto.

En este punto surgen tres posibles canales de distribución, las *convenience store*, los *supermarket* y las *grocery store*.

La crema chantilly se vende en Target, es decir no se trata de un producto "exclusivo"

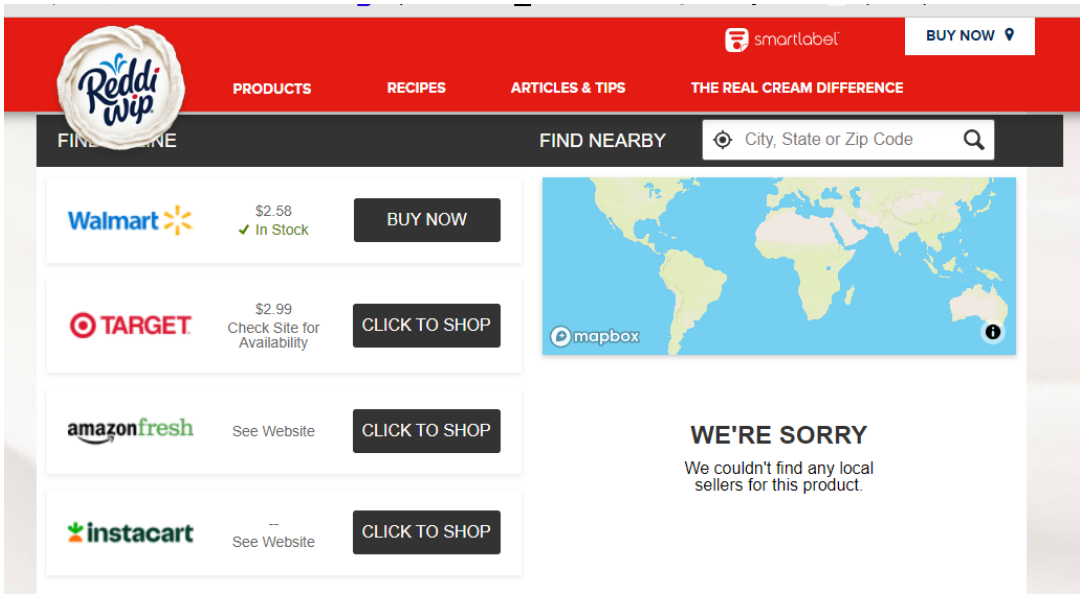


Figura 9. Lugares de venta de crema chantilly Redd Wip.
Tomado de reddiwip.com/where-to-buy

3. Al comparar el poder de distribución de las *convenience store vs* un Whole Foods vemos que:

- Whole Foods tiene en todo estados unidos 463 sucursales en 42 estados
- 7 Eleven tiene 9.964 tiendas en todos los estados.
- 7 Eleven tiene 70.000 tiendas en todo el mundo y 1.800 en México, país con el que Colombia tiene TLC.
- Walmart tiene 11.000 tiendas en todo el mundo (Orus, 20219
- 7 Eleven sólo en Japón tiene 21.000 tiendas, país con un alto poder adquisitivo.
- 7 Eleven es sólo una de las tres grandes *convenience store* de los Estados Unidos como leemos a continuación:

Como lo menciona Petrolplaza (2019)

> Hay una nueva trifecta al timón de la clasificación 2019 de Tiendas de Conveniencia News Top 100. Este año, Marathon Petroleum Corp. (MPC) se une a los stalwarts 7-Eleven Inc. y Alimentation Couche-Tard Inc. en los tres primeros puestos de la lista anual. Estos tres jugadores ahora controlan una porción significativa del mercado de tiendas de conveniencia en los Estados Unidos. En total, operan el 14 por ciento de las tiendas totales de la industria y representan el 35 por ciento de las tiendas operadas por las 100 principales cadenas. (p. 1)

4. Escogencia de un producto de la compañía Alquería que se diferencie, al menos, de sus competidores locales nacionales (crema Chantilly) pero sobretodo que se encuentre "americanizado" y con ello, se disminuye la "distancia psicológica" que se mencionó en el marco teórico.

5. Escalonamiento de la estrategia dependiendo de los resultados del proyecto piloto.

6. Las 5 fuerzas. Referidas al foco de mercado del proyecto piloto inicialmente (Ciudad de Nueva York)

- Intensidad competitiva: entre las 10 principales marcas de crema chantilly en los Estados se encuentra una variación de precios entre la mejor crema y la peor en términos de calidad, (Caliguri, 2022). como se muestra a continuación

  - Insigny Ste Mere clasificada como la de mejor calidad de USD 7.50 por 7 onzas
  - First Street clasificada como la de peor calidad de USD 3.29 para 13 onzas
  - Reddi wip que es la líder del mercado (comparable a Alquería por la presentación en spray) con un precio de venta de 2,58 USD para 6.5 onzas (Wallmart. 2022).

- Amenaza de entrada de nuevos competidores. Hay una gran variedad de competidores. En el listado mencionado hay por lo menos 15. Uno nuevo realmente no es claro que tipo de diferencia haría. De cuidado los competidores de la India.

- Amenaza de productos sustitutivos. Sin duda los productos de origen vegetal (como la leche de almendras en etapa posterior). Según el gerente de Colanta el consumo de leche en Estados Unidos ha bajado hasta un 40% en los últimos 50 años. En cuanto a la crema chantilly ya es una realidad que los competidores fuertes en los estados unidos cuentan con productos que no son derivados de la leche como por ejemplo Reddi-wip que cuenta con cremas hechas a base de coco y también de almendras, aclarando que la mayoría de sus ventas son de cremas de origen animal (Dairy) al igual que Alquería. (Caliguri, 2022).

- Poder de negociación de los proveedores. Son los mismos lecheros colombianos. Tienen poco poder como se ha hecho evidente.

- Poder de negociación de los clientes. Las personas van a comprar en un supermercado en donde el producto no se negocia.

- Objetivos de corto y largo plazo.

– El objetivo del plan piloto es navegar todas las complejidades asociadas a la internacionalización en un entorno conservador y por tanto amigable con las finanzas del proyecto.

– Testear la calidad de los procesos actuales de Alquería contra la aprobación de la FDA de tal manera que Alquería pueda tener una referencia de su calidad a nivel mundial por ejemplo contra competidores potenciales tan fuertes como Fonterra o Nestlé.

– En el mediano plazo ajustar una estrategia de internacionalización basada en el plan piloto.

– En el largo plazo, enfrentarse a un entorno más competitivo que el local que de indicios acerca de lo que se podría estar gestando en esta materia en una perspectiva de 10 años o menos debido al cada vez mayor impacto del TLC.

– Conclusiones del plan. El entorno global de competencia en el sector de la industria lechera está altamente protegido por los gobiernos, lo que explica las grandes barreras de entrada a los mercados, tales como exigencias fitosanitarias y de aranceles. Este entorno exige una aproximación conservadora a la internacionalización (Portafolio, 2019).

– Nuestra aproximación conservadora a través de un piloto, permitirá navegar por las aguas de la internacionalización con costos marginales para la operación nacional de Alquería, haciendo que el proyecto se base finalmente en experiencias propias de Alquería en donde las perspectivas, aunque pequeñas para Colanta, que factura tres veces la cantidad que factura Alquería, pueden ser significativas para Alquería, permitiendo a la compañía volver sobre sus orígenes (“Una botella de leche, es una botella de salud) al contrastar sus procesos con estándares internacionales (FDA, sin duda referente mundial).

Análisis Estratégico

Cuál es la fuente de valor de la organización y/o producto. ¿Cuál es la estrategia competitiva?

La estrategia en el piloto es de enfoque en un producto “al lado” de Reddi Wip, ya que es de gran preferencia en los consumidores debido a sus derivaciones, ediciones limitadas; su costo es de USD 2.58, siendo nuestro principal competidor, al que atacaremos a un costo de USD 2.59 logrando así, una percepción de precio de fácil adquisición pero también de calidad, donde se tendrá presencia en las convenience stores, supermarket y las grocery store de mayor volumen de

ventas de esta categoría. Una ventaja adicional sobre productos del tipo *Insigny Ste Mere* es que su presencia parece ser limitada en los tipos de tienda mencionados.

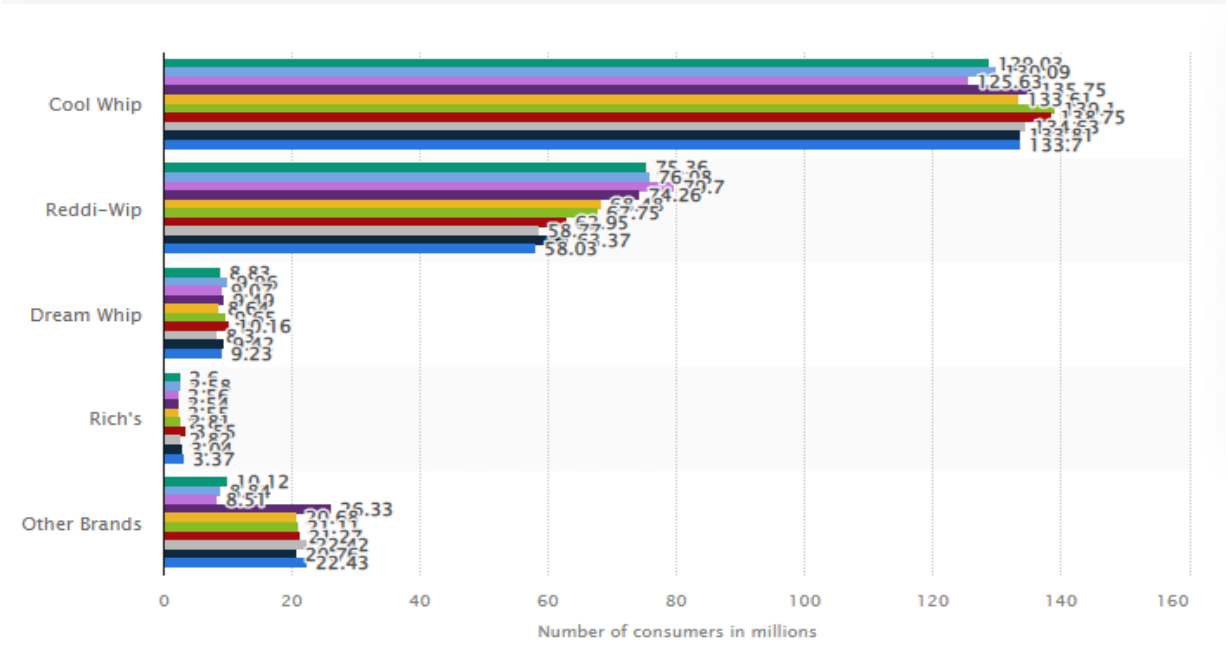


Figura 10. Marcas de Chantilly más consumidas en Estados Unidos 2011 – 2020. Tomado de Statista (2022). https://www.statista.com/statistics/281278/us-households-most-eaten-brands-of-whipped-topping-cream-type-trend/

Al ser Cool Whip una crema que no se asocia con dispensador tipo spray, nuestro líder de referencia de mercado es Reddi Whip y nuestro referente de calidad (para el futuro) será Insigny Ste Mere.

El precio de referencia de Reddi Wip es de unos 2.58 USD dólares por lata de 6.5 onzas. (Wallmart. (2022).)

Razones para Internacionalizar una Organización

Razones por las cuales la organización debería considerar internacionalizarse y a que niveles (exportaciones irregulares, a través de distribuidores, representantes, implantación, etc.). ¿A cuántos y cuáles países? Solos, en *joint venture*, ¿en alianza?

Las razones se esbozaron como: contrastar la calidad de Alquería con los estándares internacionales, “pensar” la competencia global, desarrollar capacidades que potencialmente se puedan escalar (negociar con distribuidores de New York).

Nota: Explorar la distribución a través de Amazon en una segunda etapa del proyecto. Sin embargo la razón principal la encontramos en el análisis que se hace más adelante de la MEFE en donde percibimos claramente (debido a la obtención de un puntaje superior al 2.5) que:

- La producción en Colombia tiene ventajas de costo
- La producción en Colombia tiene ventajas de calidad (pastoreo)

Objetivos de Largo Plazo (OLP)

El principal objetivo, será la presencia de Alquería en un 70% de las tiendas de New York, no solo con el producto inicial del piloto (Crema Chantilly) sino también con los demás productos de la marca, teniendo en cuenta que son de consumo masivo.

La leche pulverizada haría pleno uso de la ventaja de costo y de calidad del país en una estrategia de costo (dentro del esquema de Porter).

Para lograr un acercamiento en cifras, podemos decir que una distribución en canales sería:

- Supermarket: 48%
- Grocery Store (superetes) 26 %
- Convenience store (tradicional) 26%

De acuerdo con el plan piloto y realizando una estrategia conservadora se estiman los siguientes datos, tomando como referencia el volumen de ventas en Colombia.

1M USD como venta esperada en New York:

- Supermarket: 460K

- Grocery Store (superetes) 270K
- Convenience store (tradicional) 270K

Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Aparte de los ya esbozados, es importante señalar que el piloto permitirá establecer relaciones relativamente importantes con las cadenas de distribución en Nueva York, relaciones que, bien manejadas, serán un trampolín importante para el futuro de la estrategia cuando se piense en aumentar la oferta de productos para el mercado. Por ejemplo la leche pulverizada.

El objetivo de corto plazo más importante será la certificación de la FDA para las plantas de producción "afectadas" en el proyecto piloto, certificación que tiene "fama" de no ser un proceso elemental.

Formulación

Análisis de entorno (PESTEL Y MEFE)

Tabla 5

Análisis de entorno (PESTEL)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos	EU es un mercado relativamente abierto.	La industria de la leche es altamente protegida a nivel mundial (amenaza media)
Económicos	EU es el mercado más grande del mundo. Colombia compite en precios de insumos lácteos. Menos del 50% de la leche producida en Colombia se industrializa. El TLC Colombia Estados Unidos representa una oportunidad.	Un recesión en la economía de EU debe tenerse presente siempre (baja amenaza). La competencia internacional es mucho más alta, por ejemplo Nestlé.
Sociales	La cultura de consumo en EU es bien conocida	Hay una creciente cultura del abandono de los alimentos lácteos (baja amenaza)
Tecnoológicos	EU es un mercado que adopta fácilmente nuevas tecnologías	Nuevos desarrollos por parte de la competencia
Ecológicos	EU no tiene una cultura orgánica en el sector lácteo (pastereo)	Productos sustitutos de origen vegetal (amanaza baja)
Legales	Es evidente la cultura de estabilidad judicial en el mercado de EU	Potenciales barreras de entrada

Tabla 6

Matriz MEFE

MEFE			
Oportunidades	Peso (paso 1)	Clasificación (paso 2)	Total
Bajos costes de producción. La promoción del pastoreo en la internacionalización: productos orgánicos	0,17	4	0,67
TLC y otros	0,17	3	0,50
La quiebra de empresas norteamericanas	0,17	4	0,67
Subtotales	0,50		
Total oportunidades			1,83
Amenazas	Peso (paso 1)	Clasificación (paso 2)	Total
Inversiones de la competencia en el extranjero	0,17	2	0,33
Nestlé en Colombia	0,17	1	0,17
Desgravación acelerada de importaciones	0,17	2	0,33
Subtotales	0,50		
Total amenazas			0,83
Total peso valores	1,00		

El resultado de la MEFE es positivo porque al ser mayor de 2.5 indica que la estrategia es superior a la estrategia promedio.

Análisis interno (AMOFHIT Y MEFI)

Tabla 7

Matriz AMOFHIT

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Administración y gerencia	La gerencia de Alquería es proclive al cambio y tiene un control fuerte sobre la estrategia	Poca experiencia en internacionalización
Marketing y ventas	El punto fuerte de Alquería es su marketing que se orienta a distribución y recetas. Oportunidad: promoción de producto orgánico.	Nestlé es igual o mejor en este punto. Pocas ventas en leche pulverizada.
Operaciones y logística	Amplia cobertura, con punto fuerte los mercaderistas	Sin contactos a nivel internacional (EU)
Finanzas y contabilidad	Finanzas sanas y fuerte control del gasto	Sin contactos bancarios en EU
Recursos humanos	Orientación a empoderar a sus empleados	Sin empleados en EU
Sistemas de información	ERP de última generación (Enterprise Resource Planning, sistema de información)	Sin operaciones en EU
Tecnología (I +D)	La directiva es: crear productos nuevos, ejemplo la crema chantilly que no tiene competencia local nacional.	Sin experiencia en competencia con tecnología extranjera

Tabla 8

Matriz MEFI

MEFI			
Fortalezas	Peso (paso 1)	Clasificación (paso 2)	Total
Calidad: Filosofía "una botella de leche, una botella de salud"	0,17	3	0,5
Orientación a recetas: marketing sofisticado	0,17	3	0,5
líder del sector en Colombia	0,17	4	0,666666667
Subtotales	0,50		
Total Fortalezas			1,67
Debilidades	Peso (paso 1)	Clasificación (paso 2)	Total
posición débil en leche pulverizada	0,17	1	0,166666667
sin experiencia en internacionalización	0,17	1	0,166666667
distribución numérica incierta	0,17	1	0,166666667
Subtotales	0,50		
Total debilidades			0,50
Total peso valores	1,00		

El resultado de la MEFI (por debajo de 2.5) indica que si Alquería está interesada en seguir la estrategia de internacionalización debe desarrollar capacidades internas que aún no posee (por ejemplo producir y vender leche pulverizada

Diseño matriz DOFA

Tabla 9

Matriz DOFA

Factores Internos de la Empresa	Factores Externos a la Empresa
Debilidades (-)	Amenazas /-)
¿Qué desventajas hay en la empresa? No hay experiencia en internacionalización ¿Qué factores reducen las ventas? Posición débil en ventas de leche pulverizada	¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa Internacionalización (TLC y otros) ¿Qué hacen los competidores? Compras empresas extranjeras (Alpina) Vender leche pulverizada (Nestle) ¿Qué frenaría la actividad de la empresa? Una “invasión” de productos extranjeros El tamaño de las marcas locales en EU
Fortalezas	Oportunidades
Origen de la leche (pastoreo) Distribución Producto con estándares de alta calidad, gracias a sus procesos de producción, al origen de pastoreo y a las certificaciones	¿Qué circunstancias mejoran la situación? La internacionalización Market Share descuidado por empresas que están en quiebra en Estados Unidos

Implementación

Determinar el modelo de internacionalización

¿Cuáles son los modelos de internacionalización posibles (análisis de ventaja y desventaja) para exportación tradicional, distribuidores abiertos, exclusivos, piggy back, alianza estratégica, conjunta, implantación?

La siguiente matriz se llena teniendo en cuenta solamente el plan piloto:

Tabla 10

Modelo de internacionalización

	Ventaja	Desventaja
Exportación tradicional	No es necesario tener "agentes" u operaciones en el país destino lo que redunda en menos complejidades de todo tipo.	No se perciben desventajas en esta etapa piloto. En el futuro puede ser necesario replicar la estrategia de mercaderistas que usa Alquería para llegar a las tiendas en Colombia. Pero también es probable que se encuentre un modelo más "automatizado" relacionado con la sofisticación de las cadenas de distribución norteamericanas.
Distribuidores abiertos	Alcance: al poder llegar a todo tipo de distribuidor la ventaja de cobertura es evidente.	No se percibe ninguna desventaja ya que la estrategia es la de cubrir el mayor número de tiendas de la cadena.
Distribuidores Exclusivos	Gestión de ventas por nicho que no aplica para el piloto. No se recomienda esta estrategia (por ejemplo hacer acuerdos de exclusividad con Whole Foods o con Target).	La desventaja clara es la de corto alcance. Por eso no recomendamos esta estrategia
Piggy back*		
Alianza estratégica *		
Alianza Conjunta*		
Implantación*		

*Innecesario para el plan piloto

Segmentación de países

- ¿A cuál o cuáles países? Estados Unidos, New York.
- ¿Varios al tiempo, por etapas? Por etapas. Primero un piloto (New York) y luego escalar (EU). Considerar otros países solamente en etapa muy avanzada.
- ¿Razones para hacerlo? ¿Por qué ese o estos mercados?

– Porque Estados Unidos es el mercado más grande.

– Porque el tratado de libre comercio existente da la oportunidad de acceder al mercado más grande del mundo.

– Porque hay empresas gigantes en crisis allá (Dean Foods y Borden) y esto permite aspirar a capturar parte del mercado que ellas van dejando atrás por cuenta de su crisis (ley de quiebras de los estados unidos).

– Porque Alpina (principalmente) ha probado que se puede incursionar en Estados Unidos, así lo haya hecho en relativa pequeña escala.

– Porque una certificación de la FDA daría un impulso nuevo a la filosofía original de la empresa (Una botella de leche es una botella de salud) cuando Alquería ayudó a que se cambiarán los hábitos de consumo en Colombia de la leche cruda por la leche pasteurizada: “vuelve al origen” como lema de campaña del Piloto.

– Porque sería un ejercicio importante para conocer a la competencia global en la medida en que los tratados de libre comercio están cada vez más cerca de afectar a la industria de la leche en Colombia (Portafolio, 2019)

– Porque sería un ejercicio importante para hacer un inventario real de las capacidades que se deben desarrollar para competir a nivel internacional y disminuir el riesgo mencionado en

el punto anterior (por ejemplo, potencialmente el desarrollo de una capacidad mayor para la producción de leche pulverizada, como sospechamos en esta etapa).

Criterios de selección. Para poder seleccionar el mercado de Nueva York y el canal que se va a usar tuvimos en cuenta lo siguiente; En Estados Unidos el 43% de los puntos de venta son tiendas de servicio rápido, el 35% tiendas de productos de alimentación y el 22% son supermercados contradiciendo así la idea de que los canales de distribución del país se basan únicamente en los supermercados. Revisando detalladamente la comercialización de los productos alimenticios directamente al shopper esta se hace mediante puntos de venta minorista e intermediarios, mientras que la distribución de esta categoría de productos se hace mediante los canales Food Service y el retail.

Para el caso de la crema chantilly al pertenecer en la categoría de productos alimenticios de consumo rápido esta se distribuye por los puntos de venta minorista que se dividen en Supermercados, Tiendas Gourmet, Mass-merchandises y tiendas de conveniencia. En el caso de los Supermercados estos se caracterizan por tener una venta de más de 2 millones de dólares al año y cargan entre el 30% y 35% del precio del producto a su margen de ganancia. Suele considerarse como el canal que presenta mayor dificultad a la hora del contacto para poder codificar un producto así como el que menos puntos de venta tiene a comparación de la distribución numérica de otros canales, pero factura aproximadamente el 85% de las ventas de todas las tiendas de alimentación de Estados Unidos. Precisamente por esta dificultad de entrar a los Supemercados es que se aconseja realizarlo mediante un distribuidor local, o en tal caso de que sea directa la venta con el exportador el producto tiene que ser aceptado en la ubicación donde se encuentre el supermercado y tiene que tener un reconocimiento por parte de los habitantes de esta zona, así como también debe haber un esfuerzo promocional por parte de la marca. Los requisitos para entrar a un supermercado son: etiquetado, cumplir con los estándares

de tamaño, letra y colores, contar con la etiqueta nutricional y el código de barras americano. (Rocha, 2011).

También se encuentran las tiendas Gourmet en donde se comercializan productos más específicos y en varias de estas, productos especiales de varios países. Es una demanda más específica y selectiva también que cuentan con una ubicación geográfica selectiva a comparación de los supermercados. Los Mass Merchandising son los mayoristas que venden grandes volúmenes de productos a precios más bajos, es decir, la mayoría de las presentaciones de los productos de sus tiendas son familiares para así lograr mantener la idea de que son de precio más bajo a las tiendas tradicionales; y ya las tiendas de conveniencia son aquellas que no cuentan con bodegas de almacenamiento de inventario, atienden las 24 horas del día y también se puede consumir dentro del lugar comidas sobre todo rápidas .(Rocha, 2011).

Para el caso de la crema chantilly se escoge el mercado de Nueva York ya que es una ciudad que cuenta con una población de 19.336.776 siendo la ciudad más grande de Estados Unidos y una ciudad que ha promovido el crecimiento económico y generación de empleo en el país. Este producto en la ciudad se va a distribuir en los Supermercados ya que como se mencionó son las que representan la mayoría del % de ventas de todos los tipos de tiendas de alimentos, además de que no son de un consumo selectivo si no más selectivo donde permite la colocación de varios tamaños de productos y la gente compra en estos para abastecerse no de manera inmediata sino también por cierto periodo de tiempo. Revisando esto, para Nueva York existen varias cadenas de Supermercados que cada uno cuenta con una característica especial; está Trader Joe´s que cuenta con 11 puntos de venta en Nueva York, se caracteriza por ser uno de los más económicos y que tiene mayor portafolio de marcas propias para mantener ese liderazgo en precios. Está Target que es otro supermercado que cuenta con 19 puntos de venta en Nueva York teniendo una mayor distribución numérica y se caracteriza por contar con souvenirs

económicos. Está también Whole Foods Markets que es una cadena de supermercados con presencia en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido y se caracteriza por la venta de productos de consumo más natural como frutas, verduras, carnes, productos lácteos, etc. Su selección de productos es mucho más gourmet comparado con los supermercados anteriores, y un poco más selectiva y cuentan en promedio con 20 pdv en Nueva York. Por tal se va a seleccionar esta cadena para empezar a realizar la exportación y distribución en el país ya que la crema chantilly se puede exhibir en los productos frescos y se entiende como un producto Premium por el empaque, diseño y consumo estando acorde con la esencia de esta cadena de supermercados. (Historias de Nueva York. 2017)

Consumo y venta de Chantilly en Alquería y Estados Unidos. Respecto a este producto para la empresa La crema chantilly dentro de Alquería representa una venta promedio de 150.191 litros anuales promedio (2019 al 2021) representando aproximadamente el 0,043% sobre las ventas totales de la empresa. En pesos representa un promedio del 0,475% sobre las ventas totales.

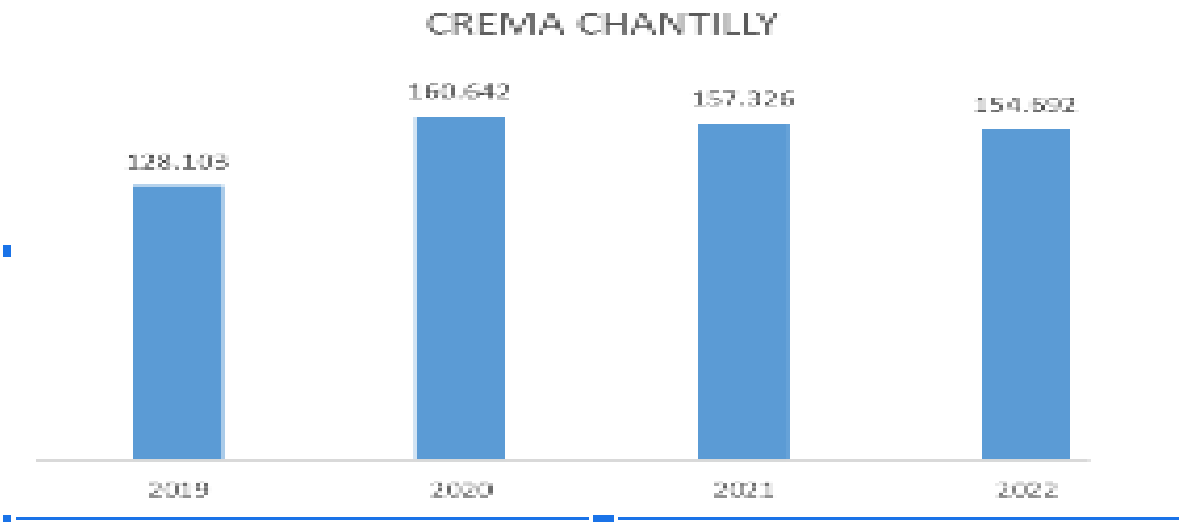


Figura 11. Venta en litro de la crema chantilly Alquería en Colombia.
Tomado del Informe de sostenibilidad 2020

Se evidencia que 2020 ha sido el año con una mejor venta vs los demás y que el 2020 esta ha decrecido un -3,7% vs ese máximo en litros. Foco en lograr consolidar una mayor participación de este grupo para la compañía

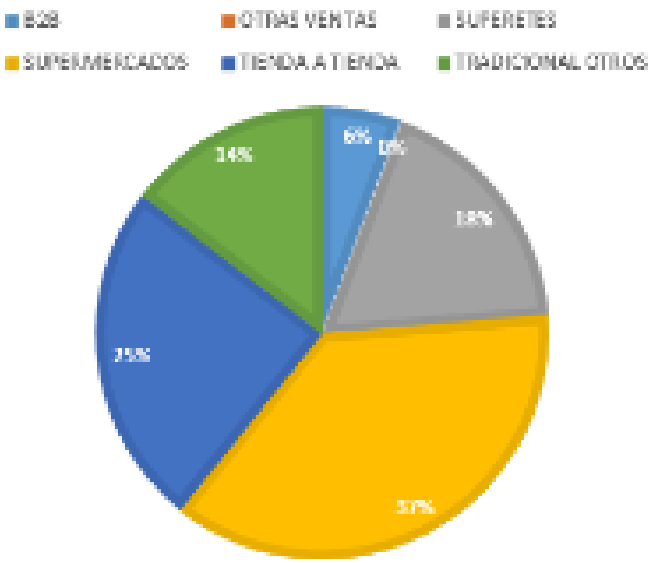


*Figura 12.*Venta de crema chantilly Alquería en distintos canales.
Tomado del Informe de sostenibilidad 2020

El canal con mayor participación son los supermercados, canal en el que nosotros queremos hacer foco de venta en nuestra estrategia de internacionalización.

En Colombia la región que tiene mayor participación de venta de esta referencia es Norte que incluye la costa y Antioquia con un 39% seguido de Bogotá con un 33% de participación y un promedio de venta mensual de 21.890 litros.

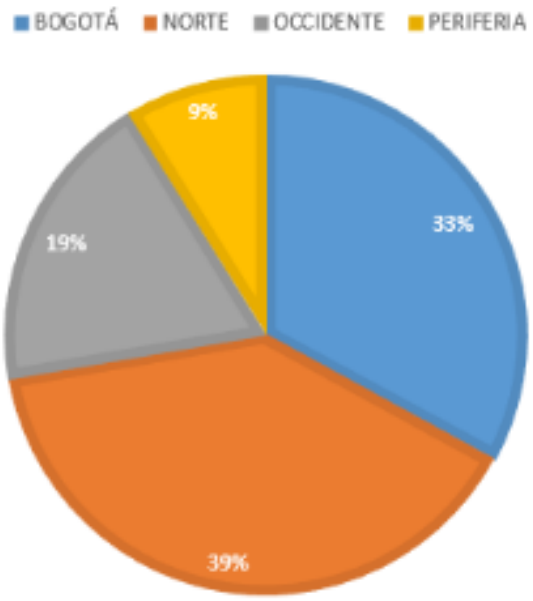


Figura 13. Ventas de crema Chantilly Alquería por regiones.
Tomado del Informe de sostenibilidad Bancolombia (2020, p. 2)

El querer comercializar y distribuir este producto implica tener una mejor participación sobre el mix total de la venta de la empresa tanto en litros como en pesos, mejorando así la participación por categorías así como el margen de contribución de la empresa ya que poco a poco se deja la dependencia en las leches líquidas únicamente.

Respecto al consumo de productos lácteos en Estados Unidos en el país el consumo de leche líquida ha disminuido debido a que están empezando a sustituir la leche líquida por las bebidas vegetales como bebida de almendras, soya y avena bebidas que han incrementado su porcentaje de venta un 15% vs años anteriores. El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos reportó una caída del consumo per cápita de leche fresca de 6 galones entre 2001 y 2019, pasando de 23 a 17, equivalente a una caída del 21%. (Banco de la República., 2020)

Tabla 11

Crecimiento, proyección y participación de mercado en segmentos del subsector lácteo Colombia vs Estados Unidos

Segmento	2017	2018	2019 P	2020 P	2021 P	Participación de Mercado
Leche de vaca fresca (pasteurizada)						
	-6.00%	-5.51%	-2.12%	-1.93%	-1.81%	12%
	-2.45%	-5.35%	-2.61%	-1.21%	-1.04%	35%
Leche de vaca UHT						
	3.57%	-1.17%	2.13%	3.53%	3.53%	41%
	0.56%	-3.61%	1.11%	0.04%	0.13%	1%
Quesos						
	5.32%	6.29%	4.56%	4.29%	4.02%	17%
	-0.69%	-2.26%	-1.83%	0.55%	-1.85%	14%
Leche en Polvo (Bebés)						
	0.14%	-0.71%	0.64%	7.30%	6.62%	7%
	0.49%	1.66%	1.64%	0.67%	0.72%	14%
Yogures						
	5.05%	1.05%	2.44%	4.64%	4.79%	21%
	-1.09%	-1.29%	-0.21%	1.58%	1.69%	26%

Fuente: Euromonitor International, Grupo Bancolombia

Tomado del Informe de sostenibilidad Bancolombia (2020, p. 2)

Revisando la figura anterior se ve que hay ciertas similitudes del mercado de lácteos Colombiano con el Estadounidense como lo son el liderazgo de la leche líquida sobre el consumo de lácteos pero también el crecimiento de los derivados lácteos como lo son el yogurt y el queso. A pesar de esto, el crecimiento en USA de los productos lácteos no es tan grande y marcado como lo es en Colombia, además de que la leche de vaca UHT ha presentado un decrecimiento en el consumo. Cabe destacar que el en este país el consumo de mantequilla también ha incrementado (1,5% al año) así como el de yogur y queso y el consumo de helado es estable; esto da un buen panorama ya que la crema chantilly es un derivado lácteo obtenido de la grasa de la leche como lo es la mantequilla y entra a un grupo similar como lo es el helado, por lo que se infiere que es una categoría que no se verá tan afectada como lo es la leche líquida pero

que si necesita un poco de impulso para crecer a ritmos como están creciendo los derivados en Colombia.

Recursos Clave

Se tendrán en cuenta las cifras de ventas en Colombia de la crema chantilly en los puntos de venta más exitosos, de tal manera que, si las ventas al final del primer año de ventas en New York, son del mismo orden de magnitud que en estas tiendas de referencia (por ejemplo si las ventas en un punto determinado de Bogotá son de cientos de unidades por mes – por ejemplo 500 – el mismo orden de magnitud se corresponde con cifras superiores a 100). Este criterio se toma sin conocer en este momento las cifras de ventas de crema chantilly en USA:

- Mentalidad, Exploratoria: de plan piloto.
- Management, gerente de alto nivel de Alquería para que el proyecto no tenga tropiezos.
- Financieros: el costo de certificación de la FDA (que es incierto porque no es posible saber de antemano si habrá modificaciones al proceso por cuenta de la certificación y más importante aún, no podemos aplicar por cuenta de Alquería para obtener una cotización por parte de la FDA para una auditoría. Esto aparte de que cada certificado en sí mismo tiene un costo de USD 175).

Adaptación de PRODUCTO

- ¿Todo el portafolio? No.
- Una parte, ¿cuál y por qué? Crema chantilly. Porque es un producto de consumo masivo, es el único producto de la categoría de Alquería con características que son usualmente buscadas por los estadounidenses.

- ¿Cuáles son las adecuaciones que se deben tener en cuenta para llegar a otros mercados? Etiqueta americanizada en el proyecto piloto.

- Criterio de adecuación de Czinkota : Como lo menciona Czinkota y Ronkainen (2008) “Criterio número 1: vender el producto como se hace en el mercado internacional” (p.328)

Se ha decidido vender el producto de Alquería - crema chantilly como se hace en Colombia, ahora, en el mercado internacional, ya que la crema chantilly naturalmente es un producto americanizado, y unido a la idea de convertir a Alquería un producto internacional en necesario mantener la línea gráfica y los valores de Alquería.

Distancia Institucional (constructo de Yang):

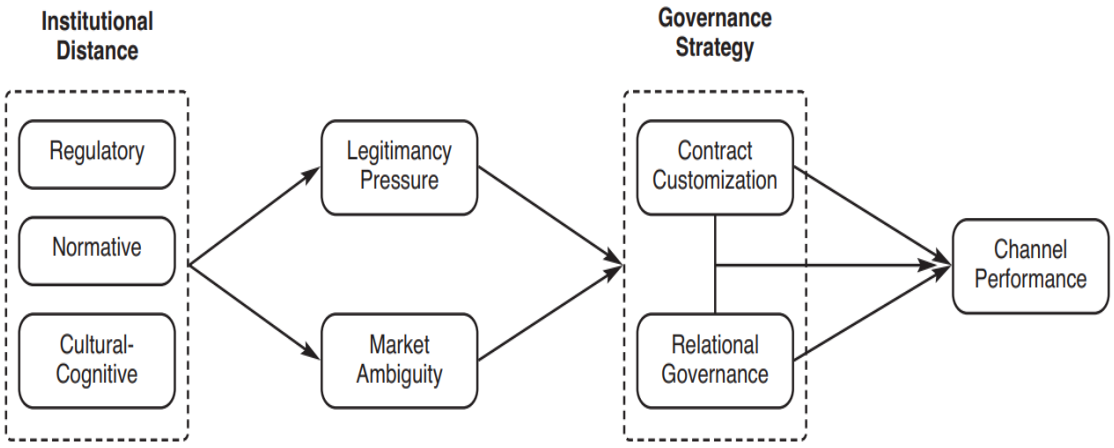


Figura 14. Modelo constructor de Yang
Tomado de Journal of Marketing. (May 2012) Conceptual Model

Tabla 12

Aspectos a tener en cuenta para la exportación

Regulatorios	Normativos	Culturales
FDA: Registro y certificación requerido por la organización, para la comercialización de alimentos que serán consumidos en Estados Unidos ● Marco regulatorio ● Responsabilidades ● Calidad ● Investigación	Requisitos asociados al etiquetado del producto como marco normativo dentro de los lineamientos de FDA.	Impacto nutricional
APHIS:	Sistema de gestión de inocuidad de alimentos BPM y HACCP, aplica para Alquería y sus proveedores.	Impacto ambiental
	Términos de negociación, régimen cambiario y el marco tributario que tiene el país norteamericano.	Adaptabilidad del producto (atributos físicos, y empaque del producto
	Definición de los canales de distribución autorizados para la comercialización del producto.	

Adaptación de PRECIO

¿Cuál será la estrategia de precios?

Luego de ocho estudios realizados en su libro Priceless, William Poundstone descubrió que colocar un precio finalizado en números impares (5-7-9) las ventas de los productos podían aumentar en un 24% frente al mismo producto con precios redondeados. (Shopify 2022)

Es así como decidimos utilizar esta estrategia debido a que queremos ingresar al mercado estadounidense con una ventaja de costos, visualizándonos como una marca de calidad y fácil adquisición



Figura 15. Determinaciones para elegir el precio de venta

Tabla 13

Escalamiento de precios para venta en Estados Unidos

Concepto costo	%	Valor COP	Valor USD	TRM
Costo de producción por lata		$ 10,350.00	$ 2.55	$ 4,060.00
Transporte local - zona de acopio a puerto		$ 167.75	$ 0.04	
Transporte maritimo 1 contenedor(contiene 28.368 latas de crema chantilly		$ 958.90	$ 0.24	
Transporte al punto de distribución		$ 143.11	$ 0.25	
Aranceles	0%	$ -	$ -	
Puesto en NY		$ 11,619.76		
Margen de Distribución	15%	$ 1,742.96	$ 0.43	
		$ 24,982.47	**$ 3.51**	
Ajuste por presentacion de la lata a 6.5onzas			**$ 2.59**	valor a la venta!
Ste Mere		$ 7.50		
First Street		$ 1.65		
Reddi wip - competidor fuerte		$ 2.58		
promedio		$ 3.91		

Los valores que se fijan en el cuadro anterior corresponden a un simulador del costo de producción local; se adhieren los conceptos de transporte, aranceles y márgenes de distribución asociados a las actividades logísticas del producto seleccionado (crema chantilly).

"el precio de exportación se fija dentro el marco de tres alternativas, dependiendo de la situación con respecto a los competidores" a continuación las tres alternativas mencionadas por Zcincota (2008)

1. Descreme. "El objetivo del descremado es lograr la máxima aportación posible en un periodo corto. Para que un exportador pueda utilizar este enfoque, el producto tiene que ser único". (Zcincota, 2008, p.388)
2. Precio de Mercado. "Si ya existen productos similares en el mercado meta, se puede utilizar la fijación de precios de mercado. El precio final al cliente se determina en función de los precios de la competencia". (Zcincota, 2008, p.388)
3. Precio de penetración. "Cuando se utiliza la fijación de precios de penetración se ofrece un producto a un precio bajo con la intención de generar ventas en volumen y lograr una alta participación de mercado, lo cual compensaría un rendimiento más bajo por unidad". (Zcincota, 2008, p.388)

    Lo anterior sin olvidar que, los precios obedecen una dinámica cambiante y que no pueden ser fijos sino dependientes de las reacciones de la competencia, como señala el mismo Czincota.

    Como hemos visto, el precio de mercado para el segmento escogido (crema de leche entera) está fuertemente guiado por el líder del mercado para cremas con dispensador metálico Reddi Wip. Esto debido a que su dominio es tan grande (como vimos en la estadística) que el precio de mercado tiene que estar muy cerca del precio de Reddi Wip.

Inicialmente habíamos escogido un precio igual al de Reddi Wip lo que correspondería a la estrategia 2 de Czincota y no sería equivocada, pero hemos decidido no tentar al líder en su terreno, sino en el nuestro: nuestra crema es de origen orgánico.

Debido a esto, hemos decidido ensayar un precio ligeramente superior al de Reddi Wip, de apenas un 5% con el objetivo de seguir la estrategia 1 de Czincota porque nuestro producto es único en el segmento. Como el 5% es arbitrario en este momento, debemos estar muy atentos a la reacción del mercado para reducirlo o incluso aumentarlo en caso de ser necesario.

Creemos que, para esta etapa del ejercicio, no es conveniente hacer una estrategia de penetración. No parece prudente competir con líder en su terreno. No al principio.

Literalmente, vamos a intentar descremar el mercado con nuestras cremas.

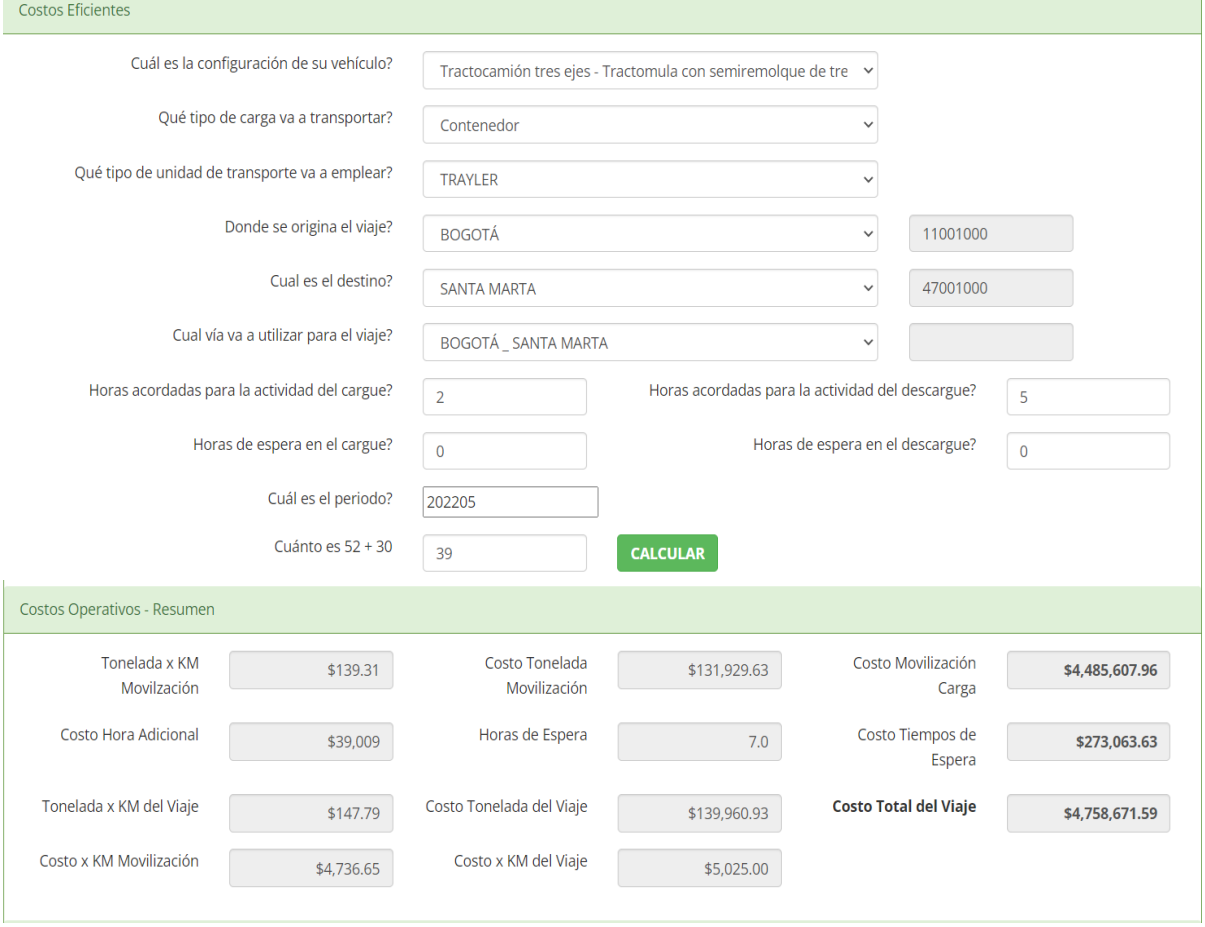


Figura 16. Simulación costos de transporte Crema Chantilly.
Tomado Ministerio de Transporte (2022) Simulador web site Ministério de Transporte. https://plc.mintransporte.gov.co/Runtime/empresa/ctl/SiceTAC/mid/41

Referencias

Arías-Jiménez, F. (26 enero de 2020). Sector lácteo, listo para encarar El gerente de Colanta, Sergio González, revela que la empresa facturó el año pasado $2,3 billones. *El Colombiano. Sección Economía.* Recuperado de https://colanta.com/corporativo/wp-content/uploads/2020/01/colanta-articulo-el-colombiano-sector-lacteo-enero-2020.pdf

Bancolombia (2020, enero*). Informe Especial Subsector Lácteo El sector lácteo y la encrucijada de oportunidades* . Agroindustria Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercados Recuperado de https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/f4b8dc79-c701-4834-829b-a6325e1080a6/informe-especial-sector-lacteo.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m.f5HCi).

Caliguri, N. (2022, 7 de febrero). *15 marcas de crema batida, clasificadas de peor a mejor*. Recuperado de https://www.mashed.com/704456/whipped-cream-brands-ranked-from-worst-to-best/

Cardozo, P. P., Chavarro , A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de Internacionalización. *Revista Panorama* , (3), 4-23. Recuperado de https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas 28,(1),* 247-276. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/

Cavelier, E. (Boss Thank).(2021).*El propósito detrás de un negocio*[PODCAST]. Spotify.https://open.spotify.com/episode/76faoafUsI0vIcFubnJWPt?si=AUZD69c7SumfvxEGRFtgYQ&utm_source=whatsapp

Colanta (2019). *Informe de Gestión 2019* Recuperado https://colanta.com/corporativo/noticias/informe-de-gestion-2019/

Czinkota, M & Ronkainen, I.. (2008). *Marketing Internacional*. 8a edición Cengage Learning Editores S.A. Recuperado de https://librotecavideo.files.wordpress.com/2019/07/marketing-internacionalni-czinkota.pdf

Decreto 2513 de 2005. Por el cual se reglamenta la Ley 155 de 1959 sobre prácticas restrictivas de la competencia. Bogotá. Colombia. Diario Oficial Nº 45.976 (21 de julio de 2005). Recuperado de https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1458623

FDA US FOOD & DRUG (2021, Junio 28). ¿Qué es la FDA?. Recuperado de https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda

Federación Colombiana de Ganaderos. FEDEGAN (2020). *Producción de leche en Colombia*. Recuperado de: https://bit.ly/3dfeM2X

Federación Colombiana de Ganaderos. FEDEGAN (2022). *Sistema de gestión de calidad.* Recuperado de https://www.fedegan.org.co/sistema-de-gestion-de-calidad

Guzmán, D. (2014). *Exportaciones del sector lácteo colombiano: oportunidades en el mercado estadounidense*. (Proyecto d eGrado II). Universidad ICESI . Cali. Colombia. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77537/1/exportaciones_sector_lacteo.pdf

Historias de Nueva York. (2017). *Whole Foods Market, los supermercados ecológicos de Nueva York.* Recuperado https://historiasdenuevayork.es/2017/04/06/whole-foods-market-los-supermercados-ecologicos-de-nueva-york/)

INALE (2019). *Principales exportadores de leche a nivel mundial por David Beca, conferencista del Foro INALE*. https://www.inale.org/principales-exportadores-de-leche-a-nivel-mundial-por-david-beca-conferencista-del-foro-inale

Informe Especial Subsector Lácteo(2020)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. IICA (1999, julio). Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Santa Fe de Bogotá. IICA. Colección De Documentos IICA Serie Competitividad No. 12. Recuperado de http://repositorio.iica.int/handle/11324/7276

Jaramillo, C. (2019). *El milagro metabólico.* Ciudad de México. México: Diana

Ley 9 de 1979 Por la cual se dictan medidas Sanitarias. Bogotá. Colombia. Diario Oficial Nº 35.308 (16 de julio de 1979) Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

Ministerio de Transporte (2022).*Simulador de transporte terrestre*. Recuperado de https://plc.mintransporte.gov.co/Runtime/empresa/ctl/SiceTAC/mid/417

Moreno, A., & Pineda, S. C. (2015). *Internacionalización de Empresas Colombianas. Caso Exitoso: Alpina.*(Tesis de Pregrado).Universidad del Rosario. Bogotá D.C.. Colombia. Recuperado. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11688/PinedaBello-SergioAlexander-2015.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Orus, A. (1 abril de 2021). *Número de tiendas de la empresa Walmart a nivel mundial desde 2008 hasta 2021*. Recuperado de (https://es.statista.com/estadisticas/611856/numero-de-tiendas-de-walmart-a-nivel-mundial/

Petrolplaza (2019, 1 agosto, 2019). USA: *Las 100 principales cadenas de tiendas de conveniencia de 2019. La fusión entre Speedway y Andeavor ha llevado a Marathon Petroleum al tercer lugar.* Recuperado de https://www.petrolplaza.com/news/22590

Portafolio (2019, 8 de febrero) *Sector lácteo está cada vez más vulnerable a los TLC.* Recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/sector-lacteo-esta-cada-vez-mas-vulnerable-a-los-tlc-526142)

Porter M.E. (1987). *Estrategia competitiva.* México D. F. Mexic. cecsa

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia?. En *Harvard Business Review*.(pp. 100-117)

Porter, M..E. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y desempeño de un desempeño superior.* México D.F.. México. Editorial Mexicana. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Resolución 17 de 2012 Por la cual se estableció el sistema de pago de la Leche Cruda al Proveedor. Bogotá. Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (20 enero de 2012) Recuperado de https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/Res%20%20000017%20de%202012.pdf

Rocha, J.S. (2011). *Generar exportaciones utilizando correctamente los canales de distribución en Estados Unidos.* (Monografía) Bogotá, D.C. Colombia. Colegio de Estudios Superior de Administración. Recuperado https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/396/ADM2011-00595.pdf?sequence=10&isAllowed=y).

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York. USA. : Lexington Books

Shopify (2022).*Las 10 mejores estrategias de precios para tus productos.* Recuperado de https://www.shopify.com.co/blog/estrategias-de-precios-para-ventas-minoristas

Statista (2022). *Número de tiendas de la empresa Walmart a nivel mundial desde 2008 hasta 2021*. *Recuperado de* https://es.statista.com/estadisticas/611856/numero-de-tiendas-de-walmart-a-nivel-mundial

Statista (2022).*U.S. population: Most eaten brands of whipped topping (cream type) from 2011 to 2020.* https://www.statista.com/statistics/281278/us-households-most-eaten-brands-of-whipped-topping-cream-type-trend/

Superintendencia de Industria y Turismo SIC. (2021, diciembre). *Análisis del Sector Lácteo en Colombia: Evidencia para el periodo 2010 – 2020*. Bogotá D.C. Colombia. SIC. Grupo de Estudios Económicos. Estudios Económicos Sectoriales, 34. https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/032022/ES-SLC_Version-publica.pdf

Treid (s.f.). Alpina y Colanta lideran las exportaciones de yogur en Colombia. Consultado el 3 de abril de 2022Recuperado de https://www.treid.co/post/alpina-y-colanta-lideran-las-exportaciones-de-yogur-en-colombia)

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá D.C. Colombia. Universidad del Rosario

Trujillo, MA., Rodríguez, F., Guzmán, A & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documento de investigación Nº 30.* Bogotá D.C.. Colombia Universidad El rosario. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf

Wallmart. (2022).*Reddi-wip Original Whipped Dairy Cream Topping, 6.5 oz.* https://www.walmart.com/ip/Reddi-wip-Original-Whipped-Dairy-Cream-Topping-6-5-oz/21296186