

**Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.**

**Karina Andrea Jiménez Lyons**

**Universidad Tecnológica de Bolívar  
Facultad de Economía y Negocios  
Maestría en Negocios Internacionales e Integración  
Cartagena- Bolívar**

**2017**

**Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.**

**Karina Andrea Jiménez Lyons**

**Tesis para optar por el título de magíster en Negocios Internacionales e Integración**

**Dr. Luis Miguel Bolívar Caro**

**Director**

**Universidad Tecnológica de Bolívar  
Facultad de Economía y Negocios  
Maestría en Negocios Internacionales e Integración  
Cartagena- Bolívar**

**2017**

*Dedicatoria*

A Dios.

A mis padres y familia.

### *Agradecimientos*

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de aprender cada día, por ser mi fortaleza, guía y paz.

A mi familia que cada día me alentó a no darme por vencida, especialmente a mis padres Sidis G. Lyons de la Ossa y Ovidio R. Jiménez Romero por sus cuidados y amor incondicional.

A los dos grandes amores de mi vida: Vane y Jose.

Al departamento de Sucre, a la dirección científica y al equipo de trabajo, por su gestión y por brindarme la oportunidad de hacer parte de este proyecto.

A Verónica Tordecilla Acevedo directora de la maestría y mis profesores Luis Miguel Bolívar Caro y Raúl Ernesto Acosta Meza por toda su confianza, apoyo y dedicación.

A las empresas de la Ciudad de Sincelejo que confiaron su información y tuvieron la disposición para atenderme: COLQUESOS, Distriláteos la Carolina, El imperio del arroz y Lácteos Sincelejo.

A mis amigos y compañeros de estudio que con su cariño y alegría hicieron de este proceso una experiencia grandiosa y llena de felicidad.

## **Resumen**

El estudio a profundidad del sector, es una forma de reconocimiento de los factores con los cuales cuentan las unidades productivas en la planeación, gestión y desarrollo de directrices acertadas para la consolidación en el mercado, para ello esta investigación evalúa a las empresas sincelejanas que cuentan en el año 2016 con registro sanitario ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos; empleando la recolección, la apropiación, y el análisis de la información obtenida mediante revisión literaria y aplicación de entrevistas.

Como resultado se diseñó una hoja de ruta la cual arrojó una serie de estrategias que en concordancia con las apuestas teóricas más relevantes en materia de comercio exterior, propenden por la internacionalización de las empresas lácteas estudiadas incapaces de llevar al mercado exterior sus operaciones en el corto plazo con las condiciones actuales.

**Palabras clave:** internacionalización, empresas lácteas, estrategia, Sincelejo.

### **Abstract**

The in-depth study of the sector is a way to recognizing the factors with which productive units in the planning, direction and development of the correct guidelines for consolidation in the market, in the year 2016 with sanitary registration before the National Institute of Drug and Food Surveillance; To use the collection, appropriation and analysis of the information obtained through the literary review and the application of interviews.

As a result, a roadmap was designed that revealed a series of strategies that, according to the smaller ones, are the most important in terms of foreign trade tend to internationalize the dairy companies studied, unable to take their short term with the conditions Current.

**Key words:** internationalization, dairy companies, strategy, Sincelejo.

## CONTENIDO

Índice de tablas .....	11
Índice de figuras .....	13
Introducción .....	15
1. Planteamiento del problema .....	17
2. Justificación.....	22
3. Objetivos .....	24
3.1 Objetivo general. ....	24
3.2 Objetivos específicos.....	24
4. Capítulo I: Estado del arte sobre las principales teorías aplicadas para realizar procesos de internacionalización en empresas.....	25
4.1 Teorías clásicas del comercio internacional. ....	25
4.2 Enfoques teóricos de la internacionalización de las empresas .....	28
4.2.1 Perspectiva económica. ....	29
4.2.2 Perspectiva de procesos.....	30
4.2.3 Enfoque de redes. ....	32
4.2.4 Fenómeno Born Global. ....	38
4.3 Hoja de ruta empresarial.....	40
4.4 Conceptualización de la internacionalización para empresas del sector lácteo en el contexto regional. ....	46
5. Capítulo II: Caracterización de las empresas del sector lácteo en la ciudad de Sincelejo. ....	51
5.1 Ambiente global de negocios del Sector lácteo.....	51
5.1.1 El sector lácteo a nivel mundial .....	51
5.1.2 El sector lácteo en Colombia.....	55
5.1.3 El sector Lácteo a nivel departamental y municipal. ....	62
5.2 Condiciones actuales para la internacionalización de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.....	69
5.2.1 El sector lácteo en la ciudad de Sincelejo .....	69
5.2.2 Delimitación del estudio.....	71

5.2.3	Situación actual de las empresas .....	73
5.2.4	Análisis de confiabilidad del instrumento de medición. ....	80
5.2.5	Análisis de las empresas estudiadas. ....	81
5.3	Contraste entre los enfoques teóricos y las condiciones de las empresas para su internacionalización .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.3.1	Perspectiva económica .....	91
5.3.2	Perspectiva de procesos.....	92
5.3.3	Teoría de redes .....	93
5.3.4	Born Globals .....	94
6.	Capitulo III: Principales barreras de acceso a mercados internacionales para el sector lácteo.	96
6.1	Barreras arancelarias al sector lácteo en el marco de los tratados (B.A).....	99
6.1.1	B.A Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia. ....	99
6.1.2	B.A del Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras. ....	100
6.1.3	B.A del Acuerdo de integración subregional andino, acuerdo de Cartagena.....	100
6.1.4	B.A del Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM) .....	101
6.1.5	B.A del Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur	101
6.1.6	B.A del Acuerdo de Libre Comercio Chile – Colombia .....	101
6.1.7	B.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA).....	101
6.1.8	B.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	102
6.1.9	B.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América.....	102
6.1.10	B.A del Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela.....	103
6.1.11	B.A del Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba. ....	103
6.1.12	B.A del Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua. ....	103



6.1.13	B.A del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú.....	104
6.1.14	B.A de la Alianza Pacífico .....	104
6.1.15	B.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea.....	105
6.1.16	B.A del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica.....	105
6.2	Barreras no arancelarias al sector lácteo en el marco de los tratados (B.N.A).....	105
6.2.1	B.N.A del Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia. ....	105
6.2.2	B.N.A del Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras .....	107
6.2.3	B.N.A del Acuerdo de integración subregional andino, acuerdo de Cartagena.....	107
6.2.4	B.N.A del Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM) .....	108
6.2.5	B.N.A del Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur.....	109
6.2.6	B.N.A del Acuerdo de Libre Comercio Chile – Colombia .....	111
6.2.7	B.N.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA).....	111
6.2.8	B.N.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	111
6.2.9	B.N.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América .....	112
6.2.10	B.N.A del Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela.....	112
6.2.11	B.N.A del Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba.....	112
6.2.12	B.N.A del Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua. ....	113
6.2.13	B.N.A del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú.....	113
6.2.14	B.N.A de la Alianza Pacífico .....	114
6.2.15	B.N.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea. ....	114
6.2.16	B.N.A del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica.....	114
6.3	Selección de mercado objetivo .....	114

6.3.1	Normas de origen .....	115
6.3.2	Requisitos de Admisibilidad .....	116
6.3.3	Normas técnicas: Cumplimiento de la ley de alimentos. (FDA 2009).....	117
6.3.4	Codex Alimentarius.....	117
7.	Capitulo IV: Roadmap estratégico de internacionalización para empresas del sector lácteo. 120	
7.1	Evaluación de los enfoques teóricos.....	120
7.2	Definición de Roadmap estratégico para el estudio - RMEI .....	121
7.3	Diseño del esquema del Roadmap estratégico de internacionalización - RMEI.....	122
7.4	Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.....	125
7.5	RMEI aplicado a las empresas de la ciudad de Sincelejo.....	132
8.	Conclusiones. ....	134
9.	Recomendaciones.....	137
10.	Referencias bibliográficas .....	140

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Autores de TE Y estudios de caso EC por publicación.....	28
<b>Tabla 2</b> Modelo de redes de Johanson y Mattson .....	33
<b>Tabla 3</b> Formas de redes de empresas .....	34
<b>Tabla 4</b> Iniciativas de clústeres del sector lácteo inscritas en la Red Clúster Colombia.....	37
<b>Tabla 5</b> Principales productores de leche a nivel mundial para 2014-2015. ....	52
<b>Tabla 6</b> 15 principales empresas del mundo de productoras de lácteos .....	53
<b>Tabla 7.</b> Colombia. Exportaciones de productos lácteos por posición arancelaria agregada 2016 .....	59
<b>Tabla 8.</b> Colombia, Importaciones de productos lácteos por posición arancelaria agregada 2016. .....	61
<b>Tabla 9.</b> Sucre. Exportaciones no tradicionales 2014-2015 – clasificación CIU.....	67
<b>Tabla 10.</b> Empresas procesadoras de lácteos con registro INVIMA en Sincelejo. ....	71
<b>Tabla 11.</b> Ficha técnica del instrumento aplicado. ....	72
<b>Tabla 12.</b> El imperio del arroz. Matriz de diagnostico.....	75
<b>Tabla 13.</b> COLQUESOS. Matriz de diagnóstico .....	76
<b>Tabla 14.</b> DistriLácteos la Carolina. Matriz de diagnostico .....	77
<b>Tabla 15.</b> Lácteos Sincelejo. Matriz de diagnostico .....	78
<b>Tabla 16.</b> PROLASUC. Matriz de diagnostico .....	79
<b>Tabla 17.</b> Resumen de datos .....	80
<b>Tabla 18.</b> Alpha de Cronbach. Estadísticas de fiabilidad. ....	80
<b>Tabla 19.</b> Contenido de los Tratados vigentes más antiguos. ....	97
<b>Tabla 20.</b> Contenido de los Tratados vigentes firmados en los últimos 10 años.....	98
<b>Tabla 21.</b> Medidas especiales para los lácteos. Ecuador: Apéndice I .....	109

<b>Tabla 22.</b> Medidas especiales para los lácteos. Ecuador: Apéndice II .....	109
<b>Tabla 23.</b> Medidas especiales para los lácteos. Venezuela: Apéndice I .....	110
<b>Tabla 24.</b> Medidas especiales para los lácteos. Venezuela: Apéndice II .....	110
<b>Tabla 25.</b> Índice de desempeño logístico de Estados Unidos .....	115
<b>Tabla 26.</b> Elementos claves y elección de mercados por enfoques teóricos .....	120

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Pasos para la construcción de una red horizontal..	36
<b>Figura 2.</b> Modelo de investigación sobre Born Globals propuesto por Madsen y Servais. ....	40
<b>Figura 3.</b> Modelo de hoja de ruta propuesta por Muñiz, R. (2014).....	42
<b>Figura 4.</b> Fases de internacionalización de Vulcabrás/Azaleia identificadas en el estudio. ....	43
<b>Figura 5.</b> Fases de la hoja de ruta 2018 del programa nacional de Agrologística.....	44
<b>Figura 6.</b> Ficha técnica por acción de la hoja de ruta 2018 del programa nacional de Agrologística. .....	44
<b>Figura 7.</b> Subfactores para explicar capacidad de internacionalización..	45
<b>Figura 8.</b> Hoja de ruta del sector exportador agrícola, pesca y acuicultura. ....	46
<b>Figura 9.</b> Mapa lechero mundial 2016, tomado de Raboresearch, Food & Agribusiness research – Rabobank (2016).....	51
<b>Figura 10.</b> Principales productos lácteos comercializados.....	53
<b>Figura 11.</b> PIB Colombia 2001-2016 (Precios constantes de 2005; variación porcentual anual).56	
<b>Figura 12.</b> Colombia, Aporte al PIB por sectores - Cuentas nacionales..	56
<b>Figura 13.</b> Colombia, Volumen de Leche (lt) Acopiado por la Industria Enero2011 - Enero2017- USP .....	58
<b>Figura 14.</b> Colombia, Clasificación de regiones productoras de leche. ....	58
<b>Figura 15.</b> Colombia, Producción local Vs importaciones lácteos 2016. ....	61
<b>Figura 16.</b> Aportes al PIB por ramas de actividad económica. Comparación Sucre – Colombia, 2016.....	62
<b>Figura 17.</b> Hectáreas sembradas de cada área de pasto por municipios del Departamento de Sucre, 2015.....	63
<b>Figura 18.</b> Porcentaje y número total de bovinos por municipios del departamento de Sucre 2016. .....	64

Figura 19. Producción Histórica 2010-2015 de Leche del Departamento de Sucre..	65
<b>Figura 20.</b> Producción diaria de leche y Número de Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) en Colombia.	65
<b>Figura 21.</b> Porcentaje de producción diaria de leche diaria por municipios del Departamento de Sucre, 2015.	66
<b>Figura 22.</b> Número de vacas en ordeño del departamento de Sucre a 2015 y promedio de producción lechera.	67
<b>Figura 23.</b> Sucre. Importaciones no tradicionales 2014-2015 según grupos de productos CUCI Rev. 3.0 A.C. de la OMC.	69
<b>Figura 24.</b> Número de vacas en ordeño del departamento de Sucre a 2015 Vs promedio de producción lechera.	70
<b>Figura 25.</b> Grafico radial de internacionalización: Producción.	81
<b>Figura 26.</b> Líneas de producción de las empresas.	82
<b>Figura 27.</b> Grafico radial de internacionalización: Finanzas.	84
<b>Figura 28.</b> Grafico radial de internacionalización: Talento humano.	85
<b>Figura 29.</b> Formación del talento humano en las empresas.	86
<b>Figura 30.</b> Grafico radial de internacionalización: Comercialización.	87
<b>Figura 31.</b> Potencial de internacionalización de las empresas estudiadas.	90
<b>Figura 32.</b> Contenido de la hoja de ruta.	122
<b>Figura 33.</b> Esquema de Roadmap estratégico de internacionalización RMEI.	124
<b>Figura 34.</b> RMEI para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.	133

## **Introducción**

La economía mundial exige empresas con estructuras organizativas sólidas, esto implica una cadena de suministros capaz de responder eficientemente a una demanda determinada por constantes cambios políticos, económicos, sociales y ambientales; en este contexto las micro, pequeñas y medianas empresas deben optar por mecanismos que le permitan hacer frente a la apertura de nuevos mercados que con la firma de tratados de libre comercio pueden tomarse como una amenaza o una oportunidad de internacionalización y en consecuencia de modernización de sus procesos productivos a través del intercambio de información y tecnología.

Al respecto existe un amplio marco teórico que desde diferentes enfoques explica, cómo las empresas hasta ahora internacionalizadas lograron acceder a nuevos mercado, empezando por las teorías clásicas que consideran los inicios de los intercambios globales, pasando por aquellas que explican este proceso desde los costes de las transacciones internacionales, la acumulación de conocimientos, el desarrollo lógico de las redes interorganizativas o simplemente aquellas que fueron pensadas internacionalmente o bien iniciaron este proceso en los dos primeros años de su constitución.

En el caso colombiano se debe explicar desde su vocación económica qué alternativas existen para apropiarse de los lineamientos teóricos y que puedan ser aplicados en el sector agroindustrial para cumplir con los requisitos arancelarios y no arancelarios que imponen los mercados para este tipo de productos, especialmente para las regiones rezagadas, como el departamento de Sucre, que destaca por su explotación ganadera de doble propósito.

En este sentido, el sector lácteo se constituye como un motor de desarrollo departamental, en tanto promueve la competitividad de las zonas productoras mediante la generación de empleos para pequeños, medianos y grandes productores y la generación de dinámicas de crecimiento para sus 26 municipios que dependen del ejercicio sectorial primario para cubrir todas sus necesidades.

En conocimiento de lo anterior, esta investigación profundiza en describir las condiciones actuales del sector, diagnosticando el estado actual de las empresas que cuentan con el criterio de sanidad ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA para proponer una hoja de ruta, que direcciona a las empresas en su camino de internacionalización de sus negocios, acompañado de una serie de estrategias encaminadas a fortalecer y diversificar la capacidad productiva y la base exportable de dichas empresas.



## **1. Planteamiento del problema**

En los últimos años, la entrada en vigencia de acuerdos internacionales de comercio con distintos entes geopolíticos, representa grandes oportunidades comerciales para todas las regiones del país; ello representa para Colombia la estrategia de internacionalización de mayor impacto macroeconómico para articularse a sistemas de valor globales. Así pues, esta nueva realidad amerita un mejoramiento sostenido de las estructuras empresariales que permita a las organizaciones fortalecerse para hacer frente a una competencia con pocas restricciones.

Con la apertura económica en 1990, Colombia entró oficialmente en el campo de la internacionalización, con resultados adversos en diferentes sectores (Garay, 1998); los efectos más contradictorios y negativos se presentaron en el sector agropecuario, que ya venía sopesando los efectos de las diferentes reformas agrarias propiciadas por la inequidad producto de la configuración histórica de la propiedad de la tierra en el país; trayendo como consecuencia principal la disminución drástica de la rentabilidad de las actividades del sector para ese entonces. (Albán, 2010).

En esta década también se sumaron factores climatológicos como la sequía de 1992, factores político-sociales y de integración internacionales tales como la disminución de los respaldos del estado a los agricultores y ganaderos, la integración con el grupo andino, la violencia rural, la crisis de la caja agraria, y factores financieros como la reevaluación de la tasa de cambio, el desplome de las cotizaciones internacionales, y las altas tasas de interés (Machado, 1992).

En este panorama carente de estructuras en pro de la competitividad del sector que le niega y casi imposibilita a los productores fortalecerse en sus procesos de producción, el mercado internacional se vuelve cada día más sofisticado y exigente, protegiendo sus países con barreras técnicas y arancelarias a los que solo pueden tener acceso productos originados en escenarios competitivos vía precio, trazabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

El departamento de Sucre se encuentra ubicado en la 4ta macro-cuenca denominada “Caribe Húmedo” junto con los departamentos de Córdoba y Bolívar Según el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea del año 2010 (CNL, 2010). Este documento señala que: dadas unas condiciones geográficas, climatológicas, de suelos, producción y actores de las regiones productoras de leche en el país además de la anterior se presentan 7 macro-cuencas: Centro (Cundinamarca y Boyacá), Antioquia – Eje Cafetero – Chocó, Caribe Seco (Cesar, La Guajira, Magdalena, Atlántico), Caribe Húmedo (Córdoba, Sucre y Bolívar), Santanderes (Santander y Norte de Santander), Suroccidente (Nariño, Cauca, Putumayo), Suroriente (Tolima, Huila, Caquetá) y Orinoquía (Meta, Casanare, Arauca y Vichada); Caracterizadas por su capacidad competitiva para el desarrollo de la cadena láctea nacional.

La economía sucreña por sus condiciones geográficas y culturales tiene por vocación económica ganadera, esta actividad constituye el renglón más importante del sector agropecuario contando con 43.215 predios, en los cuales existen 204.854 vacas en ordeño. (Coy et al., 2012) El sistema productivo es el de doble propósito (carne y leche): éste es el que más se ajusta a la dotación de recursos de la región Caribe, y utiliza en forma intensiva los recursos abundantes y de bajo costo de oportunidad. Por lo general, el pequeño y mediano ganadero tradicional maneja su negocio individualmente, y explota el campo en forma mixta, combinando agricultura con ganadería (DNP, 2007).

Como bien lo menciona el Plan Departamental de Desarrollo de Sucre (PDDS) la ganadería departamental se caracteriza por ser de tipo extensivo, por tener una escasa preparación tecnológica, un bajo nivel empresarial y baja productividad y además se suman la estacionalidad en la producción de pastos y forrajes, el deficiente manejo de la sanidad animal, la dificultad para acceder a créditos, y baja oferta de agua productiva y energía (Gobernación de Sucre, 2008).

Según lo reportado el día de realización de la Encuesta Nacional Agropecuaria ENA (DANE, 2015), el 80,4% del suelo colombiano se destina a actividades pecuarias, el 7,5% a uso agrícola, el 9,6% a bosques y el 2,4% a otros usos. Para el año 2014, el inventario de ganado vacuno para los 22 departamentos cubiertos por la ENA alcanzó un total de 20.944.801 cabezas (60,9% hembras y 39,1% machos) con una variación positiva de 0,1% respecto al año anterior. El

departamento con mayor participación en ganado vacuno fue Antioquia con un 12,3% del total nacional; Por su parte Sucre, con una participación de 3,4% se ubicó en el puesto 12 con 704.813 cabezas.

La producción total de leche cruda para el año 2014 fue de 17.554.680 litros, equivalente a una variación del 33,8% con respecto al año anterior. Con un total nacional de 2.801.063 de vacas en ordeño, la productividad promedio fue de 6,3 litros de leche por vaca al día; en otras palabras, la cantidad de vacas en ordeño registradas en 2014 presentó un aumento del 10,0% con respecto del año anterior; también, se observó un aumento en la productividad de 1,1 litros por vaca al día, al pasar de 5,2 litros a 6,3 litros. Del total de la leche producida en finca, el 83,3% fue destinada para la venta; de este porcentaje el 56,7% fue vendido a la industria y el 25,7% a intermediarios (DANE, 2015).

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria – ENA 2013, el departamento de Sucre reporta 70.854 vacas en ordeño que producen aproximadamente 283.559 Lt/día de leche, con un rendimiento promedio de 4 Lt/vaca, (DANE, 2013). En donde, el 64,95% de la leche es vendida, pero de ésta, sólo el 15,6% se vende directamente a la industria y el 84,4% a intermediarios y otros mercados informales.

La leche, presenta una cadena logística que comprende desde los proveedores, sistemas productivos, centros de acopio, industria, comercialización, hasta los consumidores finales, (Universidad Externado de Colombia, 2007), la cual se caracteriza por el alto grado de dispersión, situación que es marcada la informalidad del acopio, ya que para el año 2012 cerca del 44% de la producción nacional se recoge y comercializa fuera de los canales formales o establecidos legalmente constituidos, (FEDEGAN, 2013).

Actualmente en el Departamento de Sucre se encuentran registradas ante la cámara de comercio de Sincelejo 139 empresas cuya actividad es la elaboración de productos lácteos, (CCS, 2016), de estas solo 46 productores del sector se encuentran inscritos ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA, 2016). La distribución departamental por municipio de personas jurídicas y establecimientos de comercio de lácteos se encuentra

distribuida por subregiones de la siguiente forma: S. Sabanas 40,3%, S. Montes de María 35,3%, S. San Jorge 15,1% y S. Morrosquillo 9,4% (Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016).

Las exportaciones del sector lácteo para el año 2015 alcanzaron en valor FOB US\$1.6 millones con 302 operaciones registradas; concentradas en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Córdoba, Sucre y Atlántico en orden del valor total de las exportaciones por departamento para el periodo (DANE, 2016). Es importante destacar que el número de las exportaciones realizadas no determina estrictamente la participación de cada departamento en el valor total en dólares de las exportaciones del sector; esto ocurre por ejemplo con Valle del Cauca que solo registra 3 operaciones del total nacional, pero se ubica en el tercer lugar con un Valor FOB de US\$110.363,30 por encima de Córdoba con 13 exportaciones, pero con un valor de US\$22.759,08 y Atlántico con 5 exportaciones por valor de US\$385,60, este último superado incluso por el departamento de Sucre con una sola exportación (DANE, 2016).

De lo anterior Sucre solo registró una operación de USD\$3.000 participando en un 0,18% del total nacional, por debajo de Cundinamarca con un 50,67% y 176 exportaciones, Antioquia 40,99% y 104 operaciones, Valle del Cauca y Córdoba con 6,74% y 1,79% respectivamente; esta transacción la hizo a través de la aduana de la Ciudad de Barranquilla hacia Curazao en transporte marítimo, específicamente se exportaron 18.858,77 kilogramos de Queso fresco (sin madurar), incluido el de lacto suero y requesón por el valor antes mencionado. (LEGISCOMEX, 2016).

En el marco institucional, es un hecho que las autoridades departamentales le están apuntando al sector agroindustrial como uno de los ejes principales para el crecimiento de la región, en este sentido el Plan Regional de Competitividad del año 2008 (Comisión Regional de Competitividad, 2008) delimita al sector como el primer objetivo estratégico denominándolo “Sector de Clase Mundial: Agroindustria” debido a que fue identificado como el de mayor potencial para el departamento dadas sus ventajas competitivas y comparativas. Actualmente existen pocos estudios que diagnostiquen a profundidad la competitividad de las empresas productoras de lácteos del departamento frente a las exigencias que impone la dinámica

económica internacional en cuanto a la estructura de la cadena de valor adecuada para este tipo de unidades productivas; Esta carencia dificulta a las empresas y autoridades de los diferentes municipios que lo componen en materia de comercio exterior el trazado de una hoja de ruta que permita establecer estrategias eficaces para internacionalizar sus operaciones. Lo anteriormente planteado, conlleva a formular el siguiente interrogante:

**¿Qué estrategias de internacionalización se pueden implementar en las empresas del sector lácteo ubicadas en la ciudad de Sincelejo-Sucre, para el aprovechamiento del mercado exterior?**

## **2. Justificación**

La ciudad de Sincelejo es la capital del Departamento de Sucre; este hace parte de la región caribe colombiana y está conformado por 5 diversas Subregiones, a saber, Sabanas, Mojana, Golfo del Morrosquillo, Montes de María y San Jorge, Cada una con particularidades geográficas y de biodiversidad que han determinado su vocación económica. (Gobernación de Sucre, 2008).

Colombia el cuarto productor de leche en América Latina (Proexport, 2011); Al igual que el país, Sucre comparte la preponderancia en el PIB de actividades del sector agropecuario, especialmente el sector lácteo que tiene una participación en el PIB nacional del 0,9 % y del 9,7 % en el PIB agropecuario (BRP Benchmark Credit and Market Analysis Tools , 2012).

Lo anterior exige para la ciudad el desarrollo de dinámicas productivas orientadas a rediseñar sus cadenas de valor considerando los beneficios resultado de su inversión y de las ventajas competitivas con las que cuentan actualmente empresas nacionales del sector que gracias a sus procesos de internacionalización se han convertido en una de las más rentables en Latinoamérica llegando incluso a instalar una planta en Estados Unidos en 2012, es el caso de ALPINA que se internacionalizó inicialmente vía exportaciones a Venezuela y Ecuador en 1995,<sup>1</sup> continuando con la obtención de certificados de alta calidad a nivel mundial.

Dada la novedad de los procesos de integración económica internacional para las economías locales y la inexistencia de entidades dedicadas específicamente a la medición y análisis de la dinámica exportadora en Sincelejo, no existen suficientes estudios de diagnóstico económico que permitan al empresario evaluar sus decisiones en aras a la eficiencia de mercado y competitividad, por lo que esta investigación se convertiría en el primer estudio que aborde el tema para la ciudad, dejando abierta la posibilidad de convertirse en un marco de referencia para próximas investigaciones.

---

<sup>1</sup> Historia de Alpina; Página oficial: <http://www.alpina.com.co/quienes-somos/historia/>.

Es en ese sentido, que la presente propuesta se encamina a diseñar una propuesta sectorial de internacionalización, centrada en los indicadores de desempeño económico y la consideración de los procesos productivos de las empresas del sector lácteo, lo que permitiría conocer a los empresarios las potencialidades, fortalezas y áreas de mejora que conlleven al desarrollo de estrategias para el jalonamiento de la dinámica exportadora, así mismo la comunidad académica y civil contaría con un documento base para futuras investigaciones de cara al crecimiento municipal; por último, se pretende que lo contenido en este documento sirva de lineamiento y referente para la toma de decisiones a los formuladores de la política pública en el Municipio de Sincelejo.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general.**

Diseñar estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo en la ciudad de Sincelejo mediante un análisis de las condiciones de competitividad y acceso a mercados.

#### **3.2 Objetivos específicos.**

1. Caracterizar las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo para determinar las condiciones para su internacionalización.
2. Identificar los principales obstáculos de acceso a los mercados internacionales para productos lácteos que permitan la internacionalización de las empresas del sector en la ciudad.
3. Elaborar un esquema Roadmap estratégico de internacionalización que sirva como línea base para diseñar estrategias de internacionalización de las empresas de sector lácteo en la ciudad de Sincelejo.



#### **4. Capítulo I: Estado del arte sobre las principales teorías aplicadas para realizar procesos de internacionalización en empresas.**

##### **4.1 Teorías clásicas del comercio internacional.**

Para tener una visión más clara y completa de lo que trata el comercio internacional es necesario hacer un recorrido por sus bases teóricas, es decir las diversas teorías que se han planteado a lo largo de su historia y evolución que han tratado de plantear explicaciones a los sucesos que surgen del comercio entre las naciones.

- **Teoría de la ventaja absoluta**

La teoría de la ventaja absoluta planteada por Adam Smith (1776) destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente. Es decir, algunos países podían producir los mismos productos que otros en menos horas de trabajo, eficiencia a la que denominó VENTAJA ABSOLUTA

*Smith*, desafió los puntos de vista de los mercantilistas acerca del comercio, puesto que en su teoría sostenía que todos los países podrían disfrutar de forma simultánea de las ganancias del comercio. *Smith* sostuvo que cada país encontraría ventaja en especializarse en la fabricación de esos productos en los que tuviera una ventaja absoluta. (Carbaugh, 2009)

A modo de síntesis los aportes de este autor a la teoría del comercio internacional se concentran en plantear la diferencia existente entre valor de uso y valor de cambio, el reconocimiento de la división del trabajo, la acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico de las naciones y la defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos.

- **Teoría de la ventaja comparativa**

David Ricardo (1817) observó que aun cuando un país tuviera ventaja absoluta en la elaboración de dos productos, podría ser relativamente más eficiente que el otro en un producto determinado, a lo que denominó “principio de la ventaja comparativa”.

Ricardo afirmó que el comercio mutuamente benéfico es posible incluso si una nación tiene una desventaja absoluta en la producción de ambos productos en comparación con la otra nación. La nación menos productiva debe especializarse en la producción y exportación del producto en el que tenga una ventaja comparativa. (Carbaugh, 2009)

- **La teoría de la dotación de factores de Heckscher y Ohlin**

La ventaja comparativa da por hecho que la productividad del trabajo relativa, los costos de trabajo relativos y los precios de productos relativos difieren entre las naciones. El único factor de producción es el trabajo, sin mencionar como afecta la distribución del ingreso en los factores de producción en una nación. Así, los economistas suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin formulaban una teoría que dio explicación a lo anterior. (Heckscher, y Ohlin, 1991)

La teoría de la dotación de factores de Heckscher y Ohlin, sugiere que las diferencias en la dotación relativa de factores entre las naciones son la base del comercio. La teoría asevera que una nación exportara un producto en cuya producción se utilice una cantidad relativamente grande de su recurso abundante y barato”. (Carbaugh, 2009)

- **Teoría de la demanda recíproca**

John Stuart Mill afirma que en la dinámica de un sistema de costos de producción comparativos y de división internacional del trabajo, el comercio internacional o de exportación, como él lo denomina de una nación se robustecerá en la medida en que el mismo compre o importe mercancías producidas en otro; así el éxito económico de un país anida en mantener un superávit en su balanza comercial, es decir, un mayor volumen de sus exportaciones sobre sus importaciones. (Oyarzun, 1995).

- **Teoría del comercio intraindustrial e interindustrial**

A medida que el comercio se expande los países no solo importan productos distintos a los que exportan, sino que se intercambian productos semejantes, dado que este comercio se hace entre países con características similares. Entonces, llevaron a acuñar la distinción entre estos los intercambios clásicos (productos diferentes, países diferentes), que conformaban el *comercio interindustrial*, y los intercambios entre productos parecidos entre países similares, denominados *comercio intraindustrial* (Grubel y Lloyd 1971), el cual se evidencia mucho más seguido en el actual comercio.

Según Carbaugh (2009), el comercio intraindustrial se enfoca en la producción de productos particulares o grupos de productos dentro de una industria determinada. Es un comercio de dos vías en un producto similar. Este comercio incluye flujos de productos con requerimientos de factores similares, lo que lo diferencia del comercio interindustrial. Por ello gran parte del comercio intraindustrial se realiza entre los países industriales, cuya dotación de recursos es similar.

El comercio intraindustrial incluye el intercambio tanto de bienes homogéneos como de productos diferenciados. En cuanto a los bienes homogéneos las razones del comercio intraindustrial son fáciles de comprender: un país puede exportar o importar el mismo producto debido por ejemplo a los costes de transporte o bien cuando dichos bienes tienen carácter estacional, aumentando la gama de alternativas disponibles para los consumidores en cada país, así como el grado de competencia entre los fabricantes de la misma clase de producto en cada país.

Consiguientemente surgen las denominadas economías de escala que también explican el comercio *intraindustrial*. Una nación puede disfrutar de una ventaja de costos sobre su competidor extranjero al especializarse en unas cuantas variedades y estilos de un producto, mientras que su competidor extranjero disfruta de una ventaja de costos al especializarse en otras

variantes del mismo producto. Esta especialización permite líneas de producción más grandes, economías de escala y costos unitarios más bajos. En otras palabras Cada nación importara aquellos tipos de productos donde encuentre una desventaja de costos, respecto a la otra nación con la cual comercia y exportara aquel tipo de producto en el que tenga ventaja de costos.

#### 4.2 Enfoques teóricos de la internacionalización de las empresas

En su estudio Vázquez y Vázquez (2007), analizaron las investigaciones que abordan la internacionalización de las PYMES publicados entre 1999 y 2004, con el propósito de identificar las tendencias sobre esta línea de investigación; analizando su estructura desde seis enfoques distintos: 1) el enfoque teórico de las fases, procesos y ciclo de vida de las empresas que se internacionalizan, 2) el enfoque de las redes y relaciones, 3) el enfoque estratégico, 4) el enfoque de recursos, conocimiento y la información, 5) el enfoque de la cultura y multinacionalidad y 6) el enfoque de la inversión extranjera directa y crecimiento económico; El estudio concluyó que no existe un enfoque único para que las empresas basen su proceso de internacionalización, ya que este proceso depende directamente de las particularidades organizativas y económicas de las empresas.

**Tabla 1**  
*Autores de TE Y estudios de caso EC por publicación.*

Año	Tipo de estudio		Total investigaciones
	Estudio de caso	Trabajos empiricos	
1999	2	1	3
2000	0	2	2
2001	0	3	3
2002	1	5	6
2003	3	4	7
2004	4	4	8

*Nota.* Construcción propia a partir de (Vázquez y Vázquez 2007).

En tal sentido, la literatura relacionada que se tuvo en cuenta para la elaboración de este trabajo agrupa en 4 perspectivas o enfoques teóricos la explicación del proceso de internacionalización de las empresas. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006)

#### 4.2.1 Perspectiva económica.

Las teorías que se enmarcan en este enfoque explican el comienzo del proceso de internacionalización de las empresas impulsado por las ventajas económicas y los costes que este acarree.

En el conjunto de las aportaciones de la *organización industrial* se encuentra la *teoría de la ventaja monopolística* que sustenta la creación de las multinacionales en aquellas unidades productivas que tengan alguna clase de ventaja competitiva exclusiva en una parte de su cadena de valor, la cual debe ser inigualable o por lo menos en el corto plazo por aquellas empresas ya establecidas en dichos mercados (Kindleberger 1969) los cuales son predominantemente imperfectos con fallos en su estructura (Hymer 1976), en tal sentido este enfoque se reconoce como una decisión de carácter estratégico ligada a la diferencia de las tasas de intereses entre los países. (Fonseca 2013).

Lo anterior se explica por los procesos de concentración que se producen en determinados sectores, generando en consecuencia conflictos que se traducen en una reducción del margen de rentabilidad (Rialp, 1999). En este sentido la nueva multinacional tomará en cuenta el grado de imperfección en el mercado objetivo para determinar el tipo de acuerdo contractual (Plá y Suárez, 2001).

Posteriormente a fines de los años 60's surge la *teoría de la internalización*, centra su estudio en los procesos internos de transferencia de información (Williamson 1975) y tiene su origen en la teoría de los costes de transacción asentados en mercados perfectamente competitivos (McManus 1972). En los años siguientes Buckley y Casson (1976), con la publicación de su libro "El futuro de la empresa multinacional" convierten esta perspectiva en el enfoque de estudio predominante para los temas relacionados con la empresa multinacional en esa época; explicando la ventaja que tiene una multinacional a establecerse en un mercado externo internalizando la transacción a un menor coste, como por ejemplo la concesión de licencias,

permitiéndole a las empresas ahorrar costos de transacción y la conservación de los conocimientos adquiridos derivados de las actividades de I+D. (Ietto-Gillies, 2007).

Kojima (1982) define su modelo como el *enfoque macroeconómico de la IDE*, en este realiza un contraste con la inversión realizada por las empresas japonesas versus las norteamericanas, y se basa en las ventajas comparativas de los sectores o actividades de los países que interactúan en el proceso de internacionalización. Su argumento al comparar es justificar la promoción de comercio internacional que hacen las empresas japonesas en tanto generan flujos de producción que benefician a países inversores y receptores, y no concentran las ganancias en el país inversor como lo hacen las empresas de Norteamérica. (Peláez 2013)

Más adelante, Dunning (1988) plantea la *teoría del paradigma ecléctico*, donde integra las teorías de corte económico sustentadas en las ventajas de costes y producción de internacionalizar una empresa entre países y regiones hasta ese momento; este enfoque también es conocido en la literatura como el *modelo – OLI*, por las siglas en inglés de las 3 categorías de ventajas que ostentan las empresas al asumir el reto de la internacionalización: “Ownership” (propiedad), “Locational” (localización) e “Internationalization” (internacionalización); las primeras ventajas se refieren a elementos como las capacidades empresariales, las segundas a disponibilidad de materias primas, salarios bajos, entre otros y las últimas a elementos relacionados con producción propia y no con acuerdos con otras empresas conjuntamente o través de licencias. (Pedraza y Gómez 2011)

#### **4.2.2 Perspectiva de procesos.**

Después de hacer un breve recorrido por las teorías que intentan explicar la internacionalización de las empresas, desde *una perspectiva económica*, en Segundo lugar se encuentran las teorías de *la internacionalización desde una perspectiva de proceso*, las cuales argumentan que la internacionalización a través de unos pasos los que le brindan aprendizaje sobre el mercado exterior (Rialp y Rialp, 2001). En este enfoque resaltan dos modelos: El modelo de Uppsala y el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon:

*El modelo de Uppsala/ fue desarrollado por académicos de la Universidad sueca de Uppsala*, este explica el proceso de internacionalización de las empresas como un proceso gradual en donde los recursos que se comprometan en esto dependerán de la experiencia adquirida en el mercado destino (Johanson & Vahlne 1990,1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), estos autores proponen una cadena de establecimiento con cuatro etapas bien definidas: 1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2) Exportaciones a través de representantes independientes; 3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (Leyva, Parra y Trujillo 2011).

El *modelo de ciclo de vida del producto de Vernon (1966)*, el cual fue planteado para explicar acontecimientos del comercio internacional que no fueron contemplados explicados en el modelo de Hecksher y Ohlin, al tener en cuenta aspectos propios de las empresas en sus procesos orgánicos de desempeño, como se explica a continuación. (Cantwell y Salmon, 2016).

Se pone menos énfasis en la doctrina de costos comparativos y más en el momento de la innovación, los efectos de las economías de escala y los roles de la ignorancia y la incertidumbre en influir en los patrones de comercio. (Vernon, 1966, p. 190)

Las 4 etapas propuestas en el modelo son las siguientes:

1. Introducción, Orientación hacia el país de origen: en esta primera etapa el producto se comercializa en el país de origen, con miras a generar economías de escala y exportar a países con condiciones similares de industrialización y consumo.
2. Crecimiento, se orienta la producción a países industrializados: se expanden las ventas internacionales del producto, y la empresa invierte en activos fijos en los países que presenten una tendencia creciente es su demanda.
3. Madurez, Reubicación de la ID: se estandariza el producto y en el mercado ya se encuentran disponibles otras marcas haciendo el mismo producto, estas condiciones se traducen en un mercado saturado, por lo que es necesario disminuir costo, en este

sentido, la producción se traslada a países con costes bajos, como la mano de obra barata y disponibilidad abundante de insumos.

4. Declive, Abandono del país de origen: en la última etapa del producto, Vernon expone que la demanda del producto en el país es casi nula por lo que la empresa traslada todos sus recursos a las filiales donde los costos son menores y no se encuentra el mercado saturado.

#### 4.2.3 Enfoque de redes.

Este enfoque resalta el papel fundamental que cumplen las relaciones sociales en el proceso de internacionalización de una empresa, a través de las redes establecidas a lo largo de la cadena de valor la empresa podrá aspirar a consolidar contactos, intercambiar información y por ende hacer negocios de forma eficiente mediante la generación de una base de confianza. (CEPAL, 2010)

Los mecanismos para hacer efectiva la internacionalización, dependen del tamaño de la empresa o de la red, en este sentido las empresas grandes tendrán métodos más sofisticados como la internacionalización directa de sus socios (Sharma y Johanson, 1987), mientras las PYMES por su parte casi que dependen de los espacios de promoción al comercio como las ferias, las exposiciones y ayudas gubernamentales (Reid, 1984), ello confirma que el establecimiento de redes en las micro, pequeñas y medianas empresas cumple un papel fundamental para la generación de ventajas competitivas a través de la promoción de actividades de I+D. (Becerra, Serna y Naranjo, 2013)

En la literatura sobre la internacionalización en el enfoque de redes destaca el *modelo propuesto por Johanson y Mattson (1988)*, en el cual se plantea que existe una relación directamente proporcional entre la internacionalización y la amplitud de las redes; los actores de la denominada red de negocios para estos autores son los clientes, los distribuidores, los competidores y el gobierno. (Silva, Roza y Moreno, 2016) La *tabla 2* muestra las cuatro categorías en que el modelo ubica a las empresas según el grado de internacionalización de la red



o de la misma empresa, lo que le permitirá acceder a recursos y a establecerse en nuevos mercados.

**Tabla 2**  
 Modelo de redes de Johanson y Mattson

		Grado de internacionalización de la red	
		bajo	alto
Grado de internacionalización de la empresa	bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

*Nota:* Johanson y Mattson (1988).

El establecimiento de redes sociales y de cooperación entre empresas e instituciones públicas y privadas son cruciales para la reducción de obstáculos externos y costos a los que puede enfrentarse una *MIPYME* en condiciones “normales” de internacionalización, sobre una base de confianza; en este ambiente se hace necesario la coordinación de un organismo que promueva la cooperación y establezca mecanismos claros para el desarrollo óptimo de estas redes. (González, 2007)

Los objetivos principales de una red empresarial son:

- ✓ Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red,
- ✓ Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo,
- ✓ Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red,
- ✓ Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual. (López (2003), Citado por Becerra, 2008)

La Organización de Las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, expone que las PYMEs tienen en las exportaciones la oportunidad de ampliar su mercado y por ende una opción

de promover el crecimiento en su estructura, sin embargo estos nuevos mercados son muy exigentes, y presentan requisitos que difícilmente pueden ser cumplidos si no se trabaja en equipo con empresas del mismo sector que en conjunto aumenten el poder de negociación y faciliten el acceso a créditos o apalancamientos financieros; la siguiente tabla muestra algunas de las tipologías de redes de empresas para acceder a los mercados internacionales. (ONUDI 2007)

**Tabla 3**  
*Formas de redes de empresas*

	<b>Consortio de exportación</b>	<b>Cooperativas de Productores</b>	<b>Consortios de Calidad</b>	<b>Asociaciones sectoriales</b>
<b>Principales actividades y objetivos</b>	Promoción de las exportaciones de sus miembros y provisión de servicios especializados relacionados con las exportaciones.	Provisión de recursos comunes, (humanos y materiales) para la producción y venta de los productos de los miembros.	Garantiza el origen, las características y la calidad del producto. Monitorea el respecto de las normas de producción por sus miembros. Se encarga de la actividad de lobbying por reconocimiento de la denominación de origen y asegura la protección legal de su marca.	Representa los intereses de una categoría profesional del sector hacia afuera, con una gama de asuntos como políticas de empleo, regulación técnica y financiera, estándares, etc.
<b>Afiliación</b>	El número de miembros va desde 5 a 20. Consortios multisectoriales más grandes existen en Italia, pero son una excepción.	Entre una docena y varios centenares	Hay entre una docena y varios centenares; productores individuales y cooperativas de productores	Van desde los cientos a los miles
<b>Sectores</b>	Productos manufactureros, procesamiento de productos alimenticios y servicios.	Productos alimenticios frescos y productos artesanales	Productos alimenticios.	Cualquier sector
<b>Mercados objetivo</b>	Nacional	Nacional e internacional	Nacional e internacional	Nacional e internacional

*Nota.* Tomado y adaptado de “Redes empresariales para el acceso a los mercados”. (ONUDI 2007)

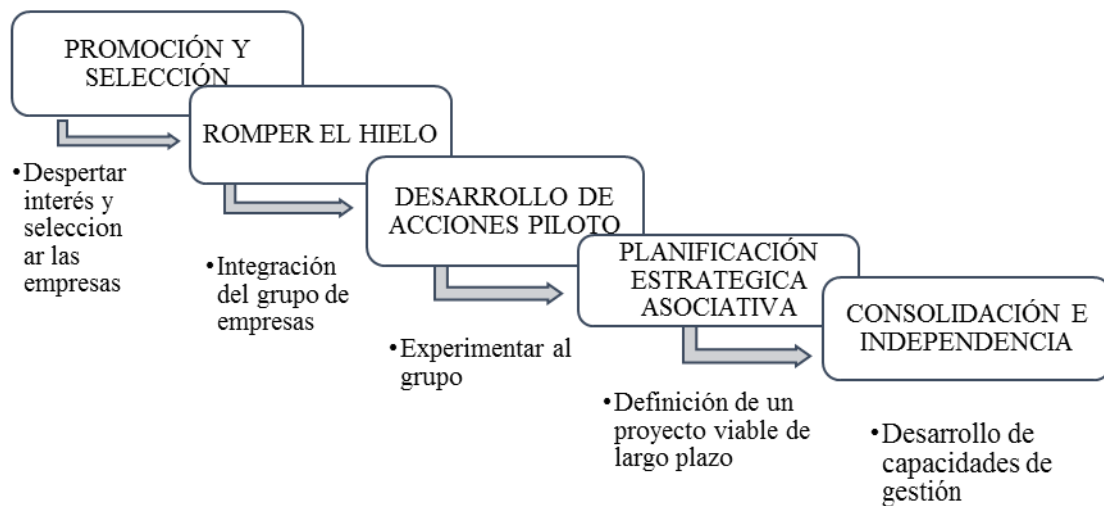
García A., Román y García M (2016) abordan el tema de las cooperativas agroalimentarias integrando los conceptos de la cadena de suministros, la teoría de redes y la óptica del capital social, dando lugar al planteamiento de la supply chain network o supply network utilizan el término “*netchain*” para referirse, entre otros, a las cooperativas y a sus

relaciones interorganizativas horizontales y verticales, es decir, entre sus integrantes-socios y con sus distribuidores.

Los factores que truncan la conformación espontánea de las redes empresariales son la desconfianza, la falta de información y de conocimiento y los costos de transacción, para contrarrestar esto el instrumento más eficiente es una persona experta en construcción de redes “un facilitador” que generalmente trabaja para una institución, las cuales pueden ser gubernamentales o privadas y generalmente están patrocinadas por entidades internacionales; y que entre otras funciones importantes, propicia espacios de dialogo, concertación y generación de consensos entre todos los participantes de la red. (CEPAL 2010).

Las redes empresariales según su estructura pueden ser *horizontales* u *verticales*, la primeras se establecen entre empresas de un mismo sector, de tamaño comparable y que producen un mismo tipo de bien o servicio; para su comercialización, o fortalecimiento de su cadena de suministro; este tipo de redes también se presentan en empresas que se agrupan para la producción de un solo bien o prestación de un servicio, dedicándose cada empresa a producir una parte de este. (Becerra 2008) “En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector”. (Becerra, 2008, p. 39).

Las redes Verticales son aquellas que se establecen entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto, es decir en empresas que se sitúan en posiciones distintas en la cadena de producción de un bien o servicio, este caso se presenta a existir acuerdos de cooperación entre proveedores, empresas productoras, distribuidoras, por mencionar un ejemplo. (CEPAL 2010)



*Figura 1. Pasos para la construcción de una red horizontal. Fuente: Esquema adaptado de (CEPAL, 2010).*

En Latinoamérica existen muchas iniciativas de redes empresariales impulsadas por instituciones estatales en cooperación con entidades internacionales, entre ellas resaltan especialmente los siguientes programas:

- ✓ Programa PROFO de la Corporación de Fomento de la Producción en Chile;
- ✓ Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú – APOMIPE en alianza con INTERCOOPERATION, ONG suiza con presencia en 20 países en el mundo en las áreas de gestión de recursos naturales, economía rural y gestión local; y de MINKA una ONG peruana.
- ✓ En materia del sector lácteo: la Red de Laboratorios Lácteos de Latinoamérica y el Caribe (REDLAT), integrada por 12 países y es coordinada por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) de Argentina.
- ✓ Y en general los proyectos de cooperación internacional promovidos y apoyados en las dos últimas décadas por la Organización de Las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI, la Comisión económica para América Latina y el Caribe – CEPAL y el Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN, parte del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo - BID.

En Colombia luego de iniciativas aisladas del Ministerio de Industria y Comercio, algunas cámaras de comercio e INNPULSA, se formalizó la *Red Clúster Colombia* una iniciativa que surge por liderazgo del Consejo Privado de Competitividad e INNPULSA para convertirse en un agente catalizador de estos esfuerzos, y así ser actualmente el referente para el país en este ámbito, entre las herramientas que ofrece la red se encuentran la base de datos actualizada de las iniciativas inscritas, información relevante, espacios de formación y la oferta institucional pública y privada relacionada. (Red clúster Colombia, 2017)

A la fecha en total existen 87 iniciativas para los diferentes sectores, la tabla 4 muestra las 5 iniciativas de clústeres lácteos inscritas en el país, que tienen como fin mancomunado el aumento de la productividad y la competitividad de todas las empresas del sector lácteo que se dedique a la explotación de ganado con la orientación a la producción lechera y sus derivados.

**Tabla 4**  
*Iniciativas de clústeres del sector lácteo inscritas en la Red Clúster Colombia.*

<b>NOMBRE INICIATIVA</b>	<b>DEPTO PRINCIPAL</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>AÑO DE INICIO</b>	<b>ORIGEN INICIATIVA</b>	<b>NRO. EMPRESAS</b>
Lácteos Competitivos	Cesar	C. C. de Valledupar	2012	publico	180
Iniciativa Láctis	Nariño	C. C. de Pasto	2013	otro	0
Clúster de derivados lácteos de Boyacá	Boyacá	C. C. de Duitama	2013	publico	58
Iniciativa Clúster de Lácteos	Bogotá D.C.	C. C. de Bogotá	2014	privado	61
Clúster Lácteo del Atlántico	Atlántico	Comisión Regional de Competitividad del Atlántico	2014	Otro	4800

*Nota.* Adaptado de (Red Clúster Colombia, 2017)

Así mismo, en lo concerniente a exportaciones del sector agroindustrial, en el departamento de Cundinamarca, desde el 2003 el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior

- CARCE en el marco del proyecto *Competitividad Bogotá-región* promovió y gestionó la estrategia MEGA: Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial de Cundinamarca, que tiene por objetivo orientar una estrategia regional de exportación de productos agroindustriales con valor agregado; El programa es liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá y lo integran además el Ministerio de Agricultura, la Gobernación de Cundinamarca, la alcaldía de Bogotá, PROCOLOMBIA, el Sena, la Sociedad de Agricultores de Colombia, Finagro y varias universidades. Las cadenas priorizadas son las hortalizas, las frutas alimentos procesados, derivados lácteos, tubérculos y flores y follajes.

#### **4.2.4 Fenómeno Born Global.**

Este enfoque enmarca todas aquellas empresas que nacieron siendo internacionales o bien iniciaron este proceso en los dos primeros años de su constitución, con la característica particular de que logran ventas en el mercado exterior a pesar de sus recursos limitados (Cavusgil & Knight, 2015), hecho que se contrapone a las teorías clásicas dominantes en este tema, donde la internacionalización de las empresas estaba a cargo de grandes compañías con grandes recursos y presencia basta en sus mercados domésticos. (Eurofound, 2012). En este orden de ideas, los factores que propician este escenario son el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, transporte y la comunicación y por su puesto la mayor integración de las economías regionales en los últimos años (Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá y Cobos, 2002; Efrat y Shoham, 2012).

Algunos autores centran este enfoque en sectores productivos específicos, como donde se encuentran todas aquellas empresas dedicadas al desarrollo de nuevas tecnologías, en general todo el campo que involucra actividades de ciencia e innovación (Jolly et al., 1992; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997); así mismo hacen referencia a las compañías de productos artesanales alrededor del mundo ya que desarrollan rápidamente redes internacionales en la medida que ofrecen a sus clientes productos adaptados-personalizados permitiéndoles mayor flexibilidad y agilidad en sus negocios, en comparación con sus competidores de mayor tamaño que utilizan la producción a escala y manejan productos estandarizados (Fillis, 2001).

En este escenario, la innovación se convierte en impulsora de competitividad de las Born Globals, específicamente la capacidad de innovar en el direccionamiento del marketing empresarial, en el cual están diferenciadas tres capacidades bien definidas: a. la generación de inteligencia de mercado, b. la adaptabilidad de marketing y c. la cohesión del equipo. Las capacidades a y b tiene un impacto directo y positivo en la capacidad de innovación de estas empresas, mientras que la adaptabilidad de marketing, depende de factores eternos a la empresa, como por ejemplo, ambientales y económicos. (Efrat, Gilboa y Yonatany, 2016).

Un aspecto importante para la promoción de este tipo de compañías son las facilidades actuales para la movilidad de personas entre naciones, lo que ha traído consigo un talento humano más capacitado con habilidad de comunicarse y establecer negocios con empresas de otras culturas, de esta forma los mercados se vuelven más homogéneos y la posibilidad de captar consumidores internacionales se vuelve cada vez más accesible. (Mathews, y Zander, 2007)

En sus estudios sobre los procesos de internacionalización de las denominadas Born Globals, Jolly et al. (1992) y Fillis, (2001) explican este fenómeno por la habilidad de las empresas para generar estrategias globales novedosas que agilicen las etapas intermedias de la internacionalización convencional, lo que implica un conjunto de competencias e emprendimiento para generar en el corto plazo ventajas competitivas lideradas por un fundador o directivo altamente capacitado; estas son: poseer una visión global y el desarrollo modelos de negocios que permitan capitalizar oportunidades tecnológicas.



**Figura 2.** Modelo de investigación sobre Born Globals propuesto por Madsen y Servais. **Fuente:** Adaptado de (Madsen y Servais, 1997)

Madsen y Servais (1997) en su estudio: La internacionalización de Born Globals: ¿Un proceso evolutivo?, Proponen el modelo anterior para trabajos de investigación relacionados con este tipo de empresas; el cual tiene en cuenta la experiencia, visión, ambición y motivación de su fundador/directivo (Zhou, 2007), quien se caracteriza por un espíritu emprendedor y no teme asumir riesgos que representen cambios importantes para la empresa; (Acedo y Jones, 2007), de este modo los líderes en estas organizaciones con capacidades dinámicas se constituyen en un factor clave para la internacionalización temprana. (Prange & Verdier, 2011)

En tal sentido, el estudio de este tipo de empresas ha generado el interés de los académicos alrededor del mundo, debido a su capacidad para superar sus condiciones limitadas por los activos para mejorar el rendimiento y el cumplimiento de sus objetivos corporativos, (Martin, Javalgi, y Cavusgil, 2016), así pues las *Born Globals* representa una alternativa certera para que las empresas de cualquier tamaño, experiencia y base de recursos pueden participar activamente y beneficiarse del ejercicio internacional de los negocios; ratificando la diversidad de las dinámicas económicas actuales y con ella la infinidad de posibilidades para las iniciativas de emprendimiento de alcanzar el éxito empresarial. (Knight y Liesch, 2015)

#### 4.3 Hoja de ruta empresarial.



Con el objetivo de diseñar una hoja de ruta - “Road map” pertinente en esta sección se tienen en cuenta aquellos trabajos enfocados en el estudio del proceso de internacionalización desarrollado por las empresas, haciendo especial énfasis en aquellos que involucran hojas de rutas enmarcadas en el sector agropecuario y estudios de casos que implican articulación con entidades del estado y MIPYMES de acuerdo a la estructura de las empresas estudiadas en esta investigación.

En razón de la premisa expuesta en el párrafo anterior se referencian las siguientes investigaciones:

Muñiz (2014) argumenta que la dinámica actual del mercado exige por parte de las empresas innovar en sus estrategias, productos y modelo de negocio, no hacerlo representaría el riesgo inminente de desaparecer; una herramienta para alcanzar estos objetivos es el diseño de una hoja de ruta que comience por diagnosticar a la empresa, establecer unos objetivos y enmarcarlos en unas líneas estratégicas de acción específicas (Gráfico 3).

Vivimos una época en la que la innovación en el producto es un factor prioritario para impulsar a una compañía. Pero, por sí sola, no supone la base del éxito empresarial. Por ello, hay que reflexionar sobre las principales directrices estratégicas que nos pueden resultar eficientes para la elaboración de una hoja de ruta que nos ayude a marcar el camino para conseguirlo. (Muñiz, 2014)

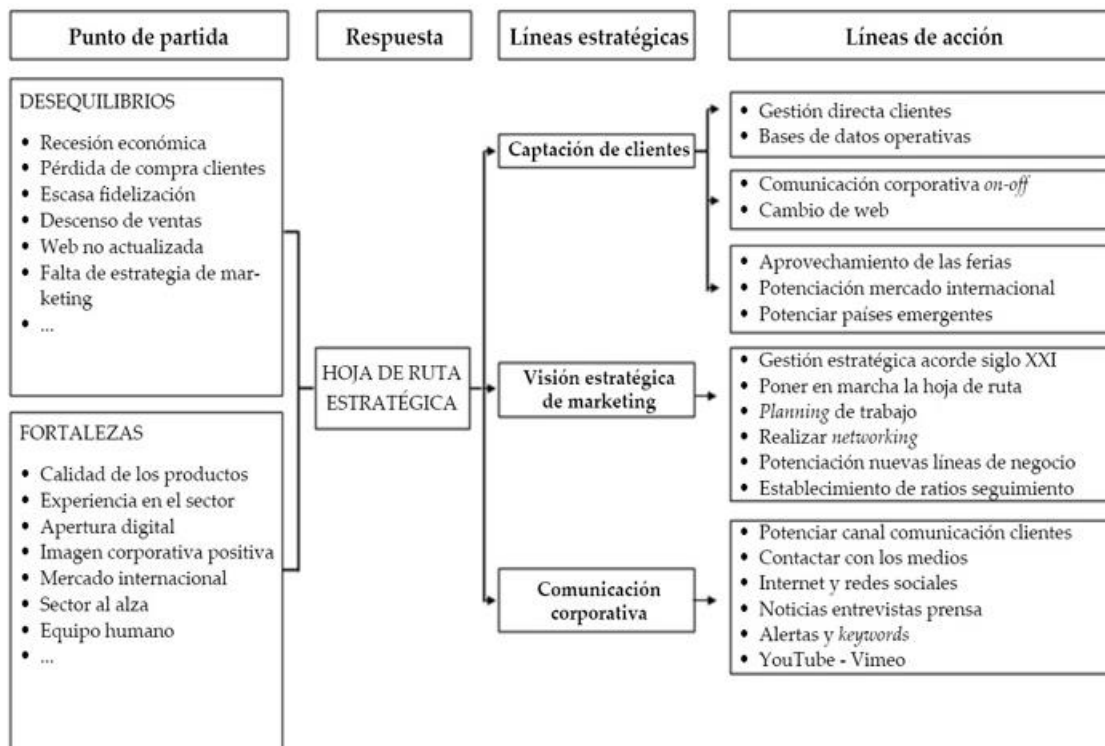
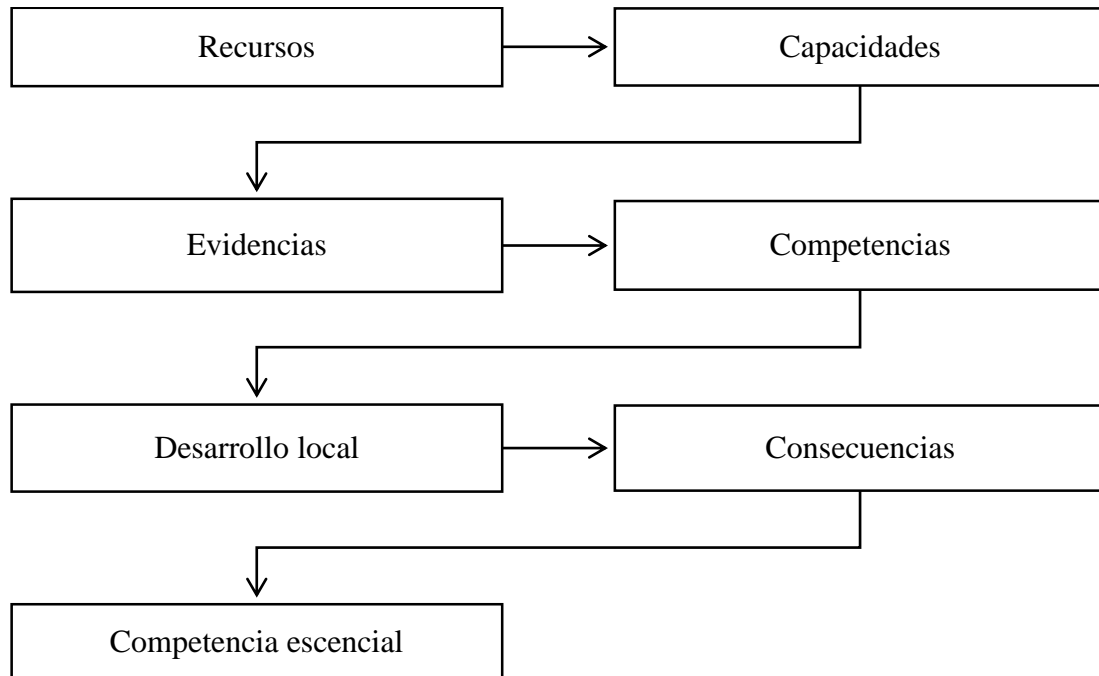


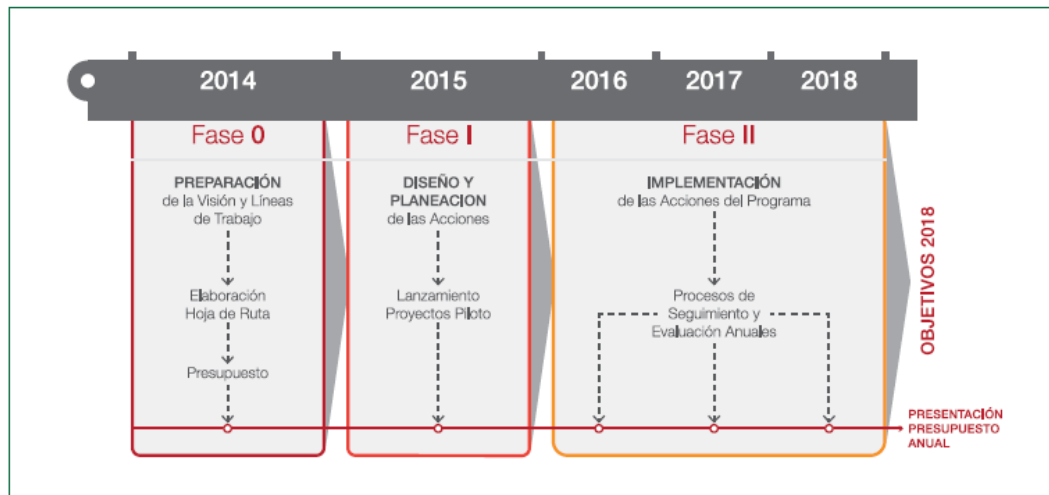
Figura 3. Modelo de hoja de ruta propuesta por Muñiz, R. (2014)

El proceso de internacionalización de las empresas también es evaluado desde el análisis de la movilización de recursos estratégicos y su articulación; mediante un estudio de caso de la compañía Vulcabrás/Azaleia en Brasil, se identificaron como principales competencias para llevar al mercado exterior las operaciones de la empresa: la capacidad de entender los mercados, la capacidad de aprender enfocando el ambiente interno y capacidad de relacionarse (*networking*); A través de la implantación de subsidiarias para venta y distribución en países cercanos con similitudes económicas y culturales, para este caso Colombia, Perú y Chile, permitiéndole a la firma hacer de las exportaciones una continuidad de su mercado doméstico, sin tener en este sentido que incurrir en coste de grandes adaptaciones de sus productos, de igual modo el establecimiento de sociedades en los países destino que le permiten acceder más rápidamente a las oportunidades del mercado objetivo. (J. Balin, C. Reis e I. Garrido 2013).



**Figura 4.** Fases de internacionalización de Vulcabrás/Azaleia identificadas en el estudio. **Fuente:** Adaptado de (Balín et al 2013)

El Programa Nacional de Agrologística de México presenta su hoja de ruta para el sector agropecuario, este proceso comenzó en 2014 (figura 4) con la preparación y en el año siguiente el diseño y la planeación; actualmente se encuentra en su periodo de implementación (2016 – 2018). Esta hoja de ruta 2018 comprende 15 acciones, las cuales incluyen los elementos a lo largo de toda la cadena de valor, incluyendo un marco institucional sólido, en el cual se involucran convenios marco con gobiernos, modelos de negocio y asociatividad. (SAGARPA, 2015)



**Figura 5.** Fases de la hoja de ruta 2018 del programa nacional de Agrologística. **Fuente:** Tomado de: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y alimentación - Mexico

Un elemento que agrega importancia a esta hoja de ruta es la implementación de un sistema de control a lo largo de todo el esquema; lo cual es explicado por la naturaleza misma de la utilización de los recursos públicos. La figura 6 muestra la ficha técnica para una acción, la cual está enmarcada en una línea de trabajo específica y cuenta con unos objetivos, unos resultados y unos entregables.

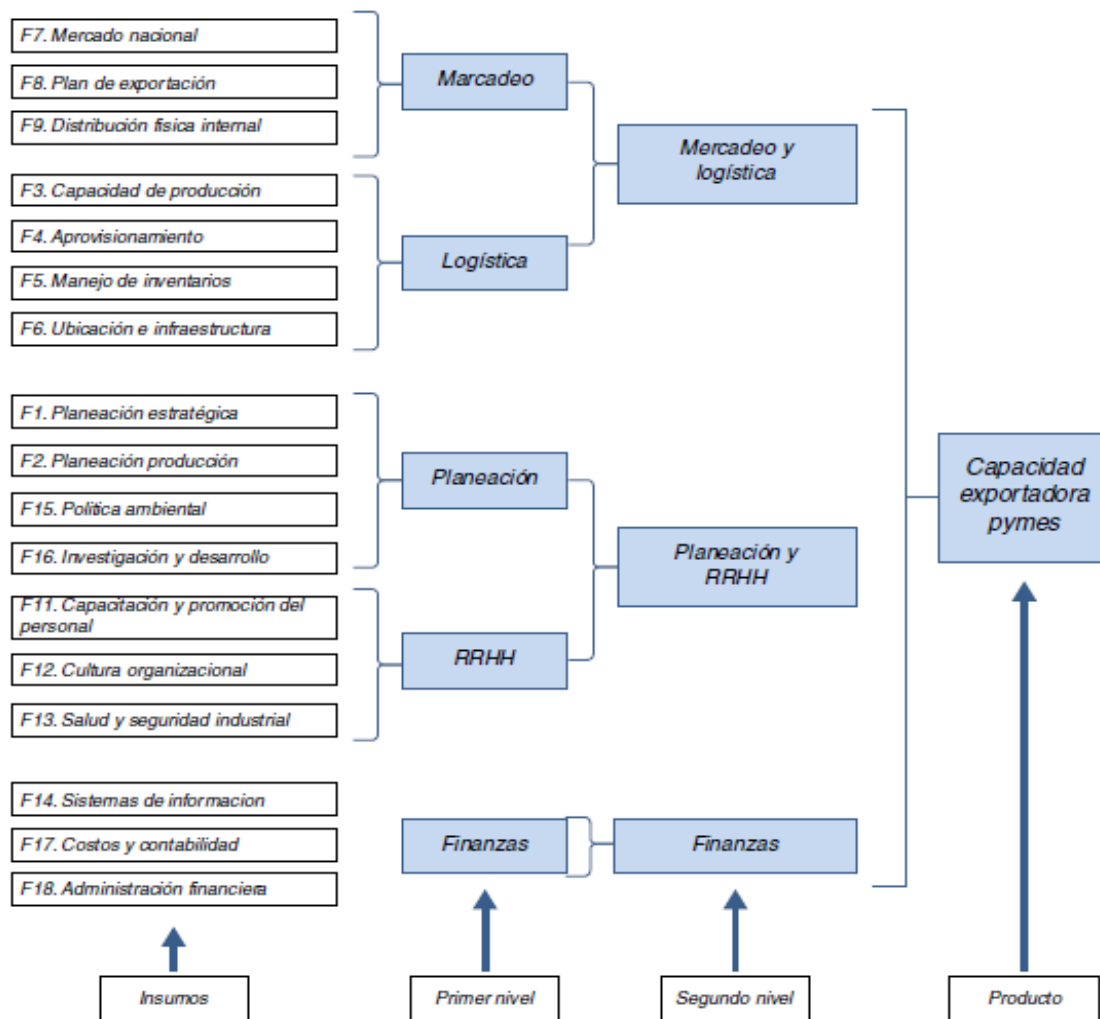
Acción x	Nombre de la acción
línea de trabajo	<i>Nombre de la línea de trabajo</i>
Contexto	
Objetivo de la acción	
Resultado	
Entregables	

**Figura 6.** Ficha técnica por acción de la hoja de ruta 2018 del programa nacional de Agrologística. **Fuente:** Tomado de: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y alimentación - Mexico

Además incluyen una ficha técnica que contiene una agenda de trabajo por trimestres de los años de duración, definiendo estos por las fases a las que corresponde, los integrantes

(especificando: el líder, los participantes y los beneficiarios) y por último el presupuesto asignado.

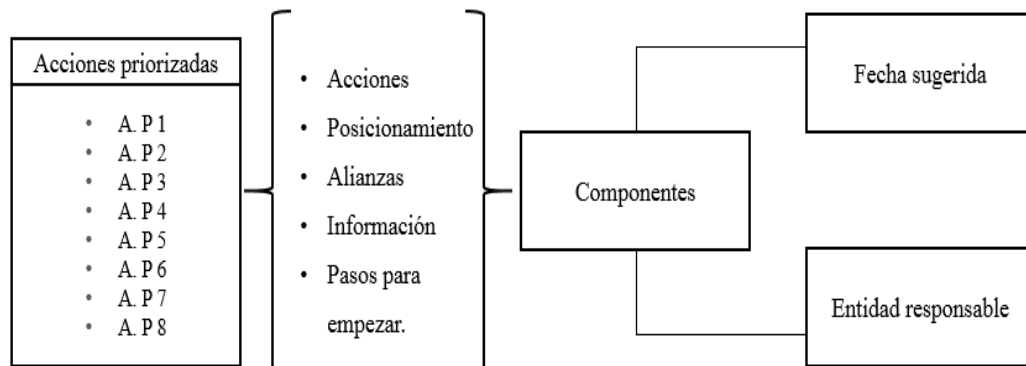
Más adelante J. Restrepo y J. Vanegas (2015) proponen un sistema de inferencia difuso para modelar los factores internos que determinan el éxito en un proceso de internacionalización, aplicado en un estudio de caso al clúster textil-confección en Medellín, Colombia (*Figura 7*)



**Figura 7.** Subfactores para explicar capacidad de internacionalización. **Fuente:** Tomado de J. Restrepo, J. Vanegas (2015).

Como se puede notar, el diseño de hojas de rutas para la internacionalización de las empresas se ha convertido en una herramienta clave para la identificación de problemas, definición de estrategias y formulación de políticas para sectores con gran potencial pero grandes

falencias en la administración de su cadena de valor, en este sentido, Bolaños, L. (2016) después de hacer un diagnóstico del sector agrícola, pesquero y acuícola de Guatemala proponen a la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), una “hoja de ruta de alto impacto para acelerar el crecimiento exportador del sector”, en la cual se condensan políticas de articulación entre entidades del sector público y el privado.



**Figura 8.** Hoja de ruta del sector exportador agrícola, pesca y acuicultura. **Fuente:** Adaptado de Bolaños, L. (2016).

La figura 8 muestra un esquema de la hoja de ruta propuesta en el estudio Bolaños, L. (2016), en esta se delimitan 8 acciones estratégicas, de cada una se desprenden unas acciones, unas alianzas, un posicionamiento, una información y unos pasos para empezar por componentes, a estos últimos se les asigna una fecha sugerida para su desarrollo y una persona o entidad responsable. El estudio finaliza describiendo el impacto esperado, mediante una comparación entre el escenario del sector con la puesta en marcha de la hoja de ruta y sin esta.

#### **4.4 Conceptualización de la internacionalización para empresas del sector lácteo en el contexto regional.**

Aterrizando al ámbito empresarial, Villarreal O. (2005) en su estudio La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, define la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de

crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

En este sentido una estrategia de internacionalización para la subregión además del contexto geopolítico particular debe tener en cuenta otras estrategias de internacionalización que han sido aplicados a nacional y nivel mundial, en empresas del sector lácteo ya que cada uno de ellos aporta variables interesantes de estudio que analizadas adecuadamente pueden brindar alternativas de crecimiento económico sostenido a través de la convergencia entre países como lo afirman Aghion & Howit (1998), Barro y Sala-i-Martin (1995) quienes coincidiendo Czinkota, 1996 y Balassa (1964) ratifican la importancia del comercio internacional pues este trae consigo mejoras en las habilidades organizacionales, y ampliación del mercado.

Un elemento decisivo para el alcance del objetivo del proyecto es la competitividad definida desde la empresa, en este sentido Porter (1998) insiste en la importancia del proceso productivo como criterio definitivo en esta; el mismo autor precisa en su teoría del Modelo de la ventaja competitiva de las naciones sobre la competitividad sistémica (1990) indicando que a nivel de los países la capacidad de competir en los mercados internacionales depende de la relación que exista entre los costes y los factores que hacen parte del proceso de producción, así Porter divide los factores productivos en básicos, que son aquellos que se encuentran de manera "natural" en un país, como los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada y los avanzados, los cuales son el resultado de la transformación y la especialización, como por ejemplo los sistemas de comunicación, educación e infraestructura en CT+I. los factores avanzadas se clasifican en generales utilizables para todos los sectores y especializados para sectores específicos; A través de esta teoría el autor explica que únicamente los factores avanzados y especializados generan ventaja competitiva en un país frente al mercado internacional debido a que son difícilmente imitables por otros países.

Además, (Abdel y Romo, 2005) ratifican la necesidad de definir y comprender el concepto de competitividad empresarial con claridad pues este va más allá de objetivos

puramente semánticos, ya que se utiliza con frecuencia para justificar la creación de políticas públicas, sin el debido análisis en sus efectos en los niveles de competitividad. De otro lado, Chávez (2011) resalta la importancia de la coordinación de los elementos de la empresa para mejorar las condiciones de costo, calidad y productividad con respecto a los competidores. Así la competitividad empresarial es el indicador que en gran medida define a nivel nacional e internacionalmente si un sector puede exportar y entrar en la dinámica del mercado global. Concluyendo con la definición, en términos más sencillos la competitividad es la capacidad de generar productos o servicios de mejor manera que los competidores. (Bustamante & Arboleda, 2010).

Es pertinente medir la competitividad desde el comercio internacional, Dado el enfoque de la investigación ya que las cifras que arrojan estas estadísticas reflejan las valoraciones que indican los precios mundiales. Por medio del cual se logra incluir el elemento dinámico del mercado (cambios en la demanda) y en la capacidad de aumentar las cuotas de mercado en un entorno cambiante; esto no se lograría con análisis de tipo más estructural tal como lo expone (Piva, 2006), por cuanto este señala algunas de las medidas de un buen desempeño comercial iniciando con el cambio en la estructura de las exportaciones hacia bienes con mayor valor agregado, seguido del crecimiento en la cuota de mercados internacionales finalizando con superávit en la cuenta corriente.

Para trasladar este concepto al contexto municipal se deben tener en cuenta dos documentos que canalizan su análisis en potenciar la agroindustria sucreña mediante la promoción de proyectos que estimulen la investigación en los principales productos agrícolas (árboles maderables, los cultivos de ñame, yuca, plátano, maíz, piña, mango, limón, etc) y pecuarios de especies vacunas, avícolas, porcinas, caprinas bufalinas y piscícolas que generan ingresos en el departamento; en primera instancia se encuentra *el Perfil competitivo de Sucre* - (Programa de asistencia técnica a la Comisión Regional de Competitividad de Sucre, 2011) , cuyo objetivo principal es generar procesos continuos de pensamiento enfocados en la transformación productiva y competitiva de las regiones; describiendo claramente las situación competitiva de Sincelejo desde el año 2000 hasta el 2011; este estudio muestra una ciudad con gran crecimiento poblacional debido principalmente a la migración de los demás municipios del



departamento que encuentran en la capital oportunidades laborales y para llevar a cabo sus estudios técnicos, tecnológicos y universitarios; así mismo se hace énfasis en el impacto positivo que ha tenido el aumento de la construcción de edificaciones en la generación de empleos directos e indirectos y su influencia significativa en el mejoramiento de la calidad de vida de la población relacionada; en el área agroindustrial, destaca la apertura de unidades de negocio dedicadas a la compra y venta de insumos agropecuarios con destinación a clientes departamentales que han volcado en estos últimos años sus actividades económicas a la explotación de la tierra, destacando los criaderos de cerdos, pavos y la explotación doble propósito del ganado vacuno con la particularidad de la venta de leche a intermediarios que destinan sus rutas a las empresas ubicadas en la capital sucreña.

El segundo documento es el *Plan Regional de Competitividad Del Departamento de Sucre 2008* (Comisión regional de Competitividad, 2008) en el cual se articulan dentro de un marco común las políticas públicas e iniciativas privadas para aunar esfuerzos en pro de las competitividad del departamento; con la visión de tener a 2019 la agroindustria más importante de la región Caribe y de mayor participación en el PIB departamental; así mismo, busca ser un sector reconocido por su liderazgo y calidad de sus productos, que garantice la seguridad alimentaria regional e implemente soluciones tecnológicas limpias generadoras de valor agregado, soportadas en el fortaleciendo la asociatividad y la sostenibilidad de las cadenas productivas.

En el área de actividades cárnicas y lácteas de este documento, destacan 11 proyectos de inversión que denotan la importancia de este sector para el mejoramiento de las capacidades competitivas del departamento, los cuales incluyen capacitación a jóvenes por parte del SENA, creación y fortalecimiento de empresas de lácteos y cárnicos en gestión organizativa, empresarial, comercial, desarrollo productivo y tecnológico, fortalecimientos de instituciones educativas, institutos especializados, empresas, productores y universidades públicas en capacidades organizacionales y en CT+I.

Para ambos documentos las desventajas que se cargan al departamento están relacionadas principalmente con la inexistencia de vías transitables para vehículos que minimicen los costos,

fallas en la prestación de los servicios públicos - sobre todo el fluido eléctrico y el pésimo estado del sistema artificial hidrológico – carencia de iniciativas de asociatividad que le brinden a los pequeños productores vocería ante las autoridades departamentales y una institucional poco confiable en materia de gestión de la innovación empresarial.

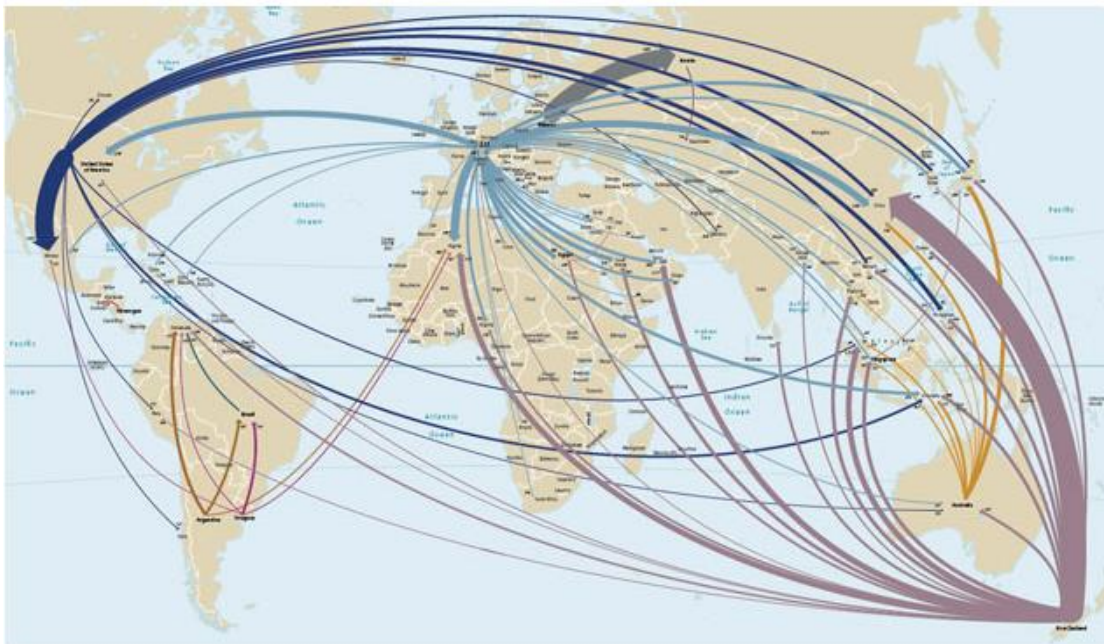
## 5. Capítulo II: Caracterización de las empresas del sector lácteo en la ciudad de Sincelejo.

### 5.1 Ambiente global de negocios del Sector lácteo

En las últimas décadas las grandes empresas a nivel mundial han optado por implementar medidas que fortalezcan sus capacidades para producir al menor costo en concordancia con los estándares internacionales de calidad y sanidad.

#### 5.1.1 El sector lácteo a nivel mundial

Organizaciones internacionales coinciden en la importancia del sector lácteo para el desarrollo de la economía global, en tanto es un mecanismo para generar empleos y garantizar la seguridad alimentaria en todo el mundo. (FAO, 2013).



**Figura 9.** Mapa lechero mundial 2016. **Fuente:** tomado de Raboresearch, Food & Agribusiness research – Rabobank (2016)

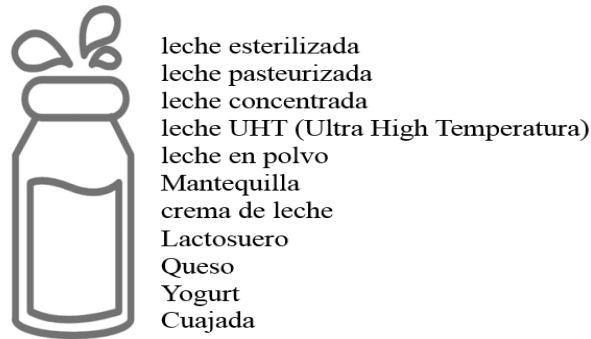
Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2013) Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche; Sumando el producto de las grandes industrias ubicadas principal mente en Europa, estados Unidos y Nueva Zelanda y de aquellas que no cuentan con un alto grado de industrialización establecidas sobretodo en América Latina, la producción global de leche para el año 2014 fue de 804.500 millones de kilogramos.

**Tabla 5**  
*Principales productores de leche a nivel mundial para 2014-2015.*

<b>producción de leche (en millones de kg)</b>				
<b>Países</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Var. %</b>	
UE - 28	148.418	151.631	2,2	
EE.UU	93.433	94.636	1,3	
Nueva Zelanda	21.842	21.532	-1,4	
Argentina	9.826	10.045	2,2	
Variación de la producción (en millones de kg)			1,5	

*Nota:* Instituto Nacional de la Leche de Uruguay – INALE 2016 - - <http://www.inale.org/>

Para el año 2013 el 85% de la producción mundial de leche fue tipo vacuna, el 11% Bufalina, el 2% proveniente de las cabras, seguido por el 1% de las ovejas y el 0,4% de las camellas FAO (2013). La explotación de las especies por regiones depende de factores geográficos y culturales que diversifican la proveniencia y utilización de la leche; Otros animales de explotación lechera a una menor escala son los yaks (Bos mutus o Bos grunniens) nativos de las montañas de Asia Central y el Himalaya, utilizados en las altiplanicies esteparias y fríos desiertos del Nepal, Tíbet, Harris, R.B. & Leslie, D. (2008.) ; los renos que habitan en la regiones más frías de Europa, Asia y América, al igual que los caballos y burros en las regiones de climas un poco más cálidos alrededor del mundo.



**Figura 10.** Principales productos lácteos comercializados. **Fuente:** Elaboración propia basado en los datos del (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

A nivel internacional, se comercializa una gran variedad de productos lácteos, que abarcan desde productos a granel de bajo valor añadido hasta productos diferenciados y de alto valor añadido A. Burrell (1991).

En el contexto empresarial, en los últimos años la principales empresas a nivel mundial tuvieron que multiplicar esfuerzos por ganar posición en el mercado internacional, entre estos las más significativos fueron las fusiones y adquisiciones, como por ejemplo en Sur América que la Compañía LACTALIS que compró las plantas de INDULACSA en Uruguay, como lo expresa el Diario el Observador en su edición del 29 de julio de 2016.

A continuación el ranking de las principales empresas a nivel internacional del sector lácteo que facturan billones de Dólares por la distribución de estos productos, liderado por segundo año consecutivo por las empresas europeas Nestlé de Suiza, Lactalis y Danone de Francia.

**Tabla 6**  
*15 principales empresas del mundo de productoras de lácteos*

2016		2015	Compañía	País de Origen	facturación por lacteos 2015	
					USD (billion)	EUR(billion)
1		1	Nestlé	Suiza	22.0	22.5
2		2	Lactalis	Francia	18.3	16.5
3		3	Danone	Francia	16.7	15.1
4	▲	5	Dairy Farmers of America	Estados Unidos	13.8	12.4
5	▽	4	Fonterra	Nueva Zelanda	13.1	11.8
6		6	FrieslandCampina	Holanda	12.3	11.1
7		7	Arla Foods	Dinamarca/Suiza	10.5	9.4
8	▲	10	Yili	China	9.3	8.4
9	▽	8	Saputo	Canadá	8.6	7.8
10	▽	9	Dean Foods	Estados Unidos	8.0	7.2
11		11	Mengniu	China	7.9	7.1
12		12	Unilever	Holanda/Reino Unido	7.0	6.3
13	▲	16	Kraft Heinz	Estados Unidos	6.5	5.9
14	▽	13	Sodiaal	Francia	5.7	5.1
15	▲	20	Müller	Alemania	5.6	5.0

Nota: Tomado de Rabobank “Global Dairy Top 20 2016”.

Kevin Bellamy estratega mundial del sector lácteo del Raboresearch, en su informe del año 2016 menciona que este sector ha sufrido en los últimos 3 años una serie de situaciones que han desestabilizado la producción y comercialización global de la leche y sus derivados, generando precios mundiales muy bajos, principalmente:

- ✓ El embargo comercial ruso.
- ✓ Desaceleración del crecimiento de la demanda de China.
- ✓ Bajos precios del petróleo sobre la demanda de los países exportadores de petróleo.
- ✓ Fortalecimiento del dólar estadounidense y el crecimiento de la demanda doméstica de este país.
- ✓ La expansión de la producción en torno a la eliminación de las cuotas de producción en Europa.
- ✓ Pérdida de los niveles máximos de producción de Nueva Zelanda.

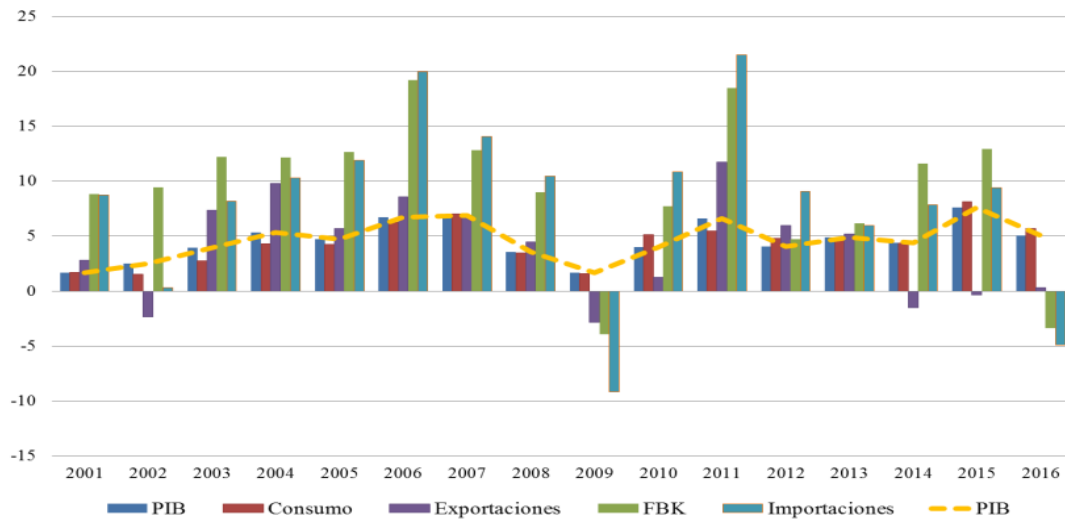
Según Rabobank (2017) Global Dairy Quarterly Q4 2016, el panorama de lácteos a nivel mundial es incierto y no muy alentador, afirmando que:

El suministro de leche procedente de las regiones de exportación de productos lácteos ha disminuido drásticamente, en 2,6 millones de toneladas en el segundo semestre de 2016, y los volúmenes de leche de Oceanía y Europa han sido severamente cuestionados. Además, la demanda interna en Estados Unidos y Europa continuó fortaleciéndose, negando la necesidad de un mayor crecimiento de existencias y reduciendo los volúmenes disponibles para la exportación en 4,5 millones de toneladas en términos de LME.

Sin embargo factores como mayor demanda de grasa y el excedente de reservas de proteína y el pronóstico de que China vuelva al mercado aumentado la demanda general, representa una voz de aliento y un desafío que motiva a todos los productores a fortalecer sus estructuras empresariales.

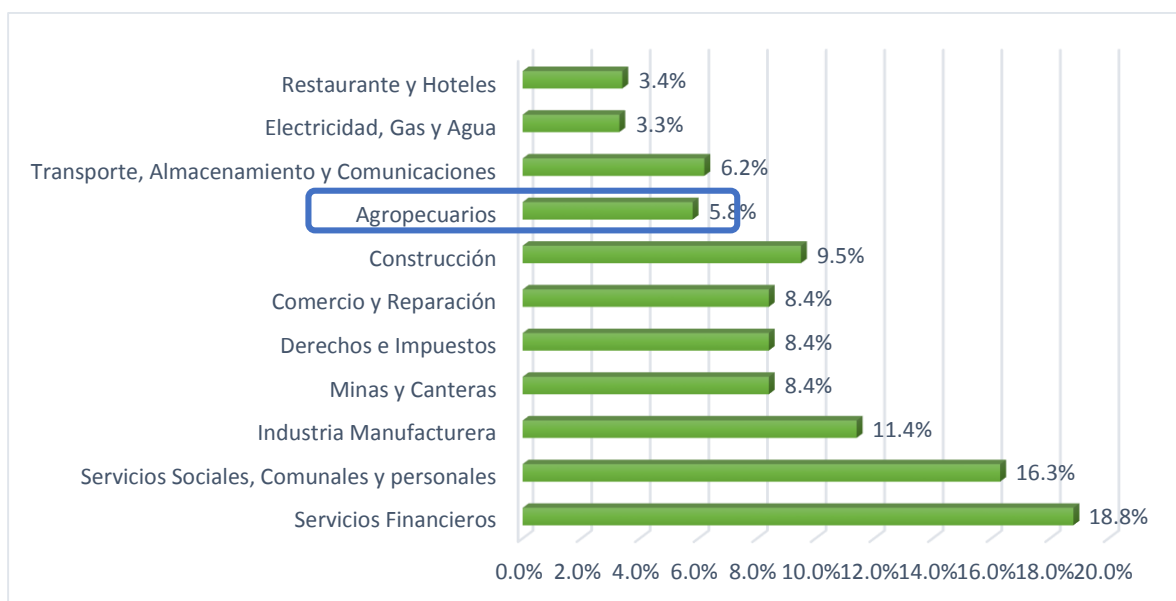
### **5.1.2 El sector lácteo en Colombia**

La economía del país es conocida por su buen rendimiento macroeconómico, en términos generales para el año 2016 el PIB colombiano creció 2,0% respecto al año 2015. Las actividades económicas que representaron mayor crecimiento en su orden fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras. (Banco de la Republica, 2017)



**Figura 11.** PIB Colombia 2001-2016 (Precios constantes de 2005; variación porcentual anual), **Fuente:** construcción propia a partir de los datos del Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República (2017).

Al igual que en el 2009 en Colombia para el año 2016 la formación bruta de capital y las importaciones presentaron variaciones negativas en relación con el año 2015 (**Gráfico 11**), explicado principalmente por la disminución en las cuentas de maquinaria y equipo, productos de la refinación del petróleo, equipo de transporte y combustible nuclear (DANE, 2017).



**Figura 12.** Colombia, Aporte al PIB por sectores - Cuentas nacionales. **Fuente:** construcción propia a partir de (DANE, 2016).



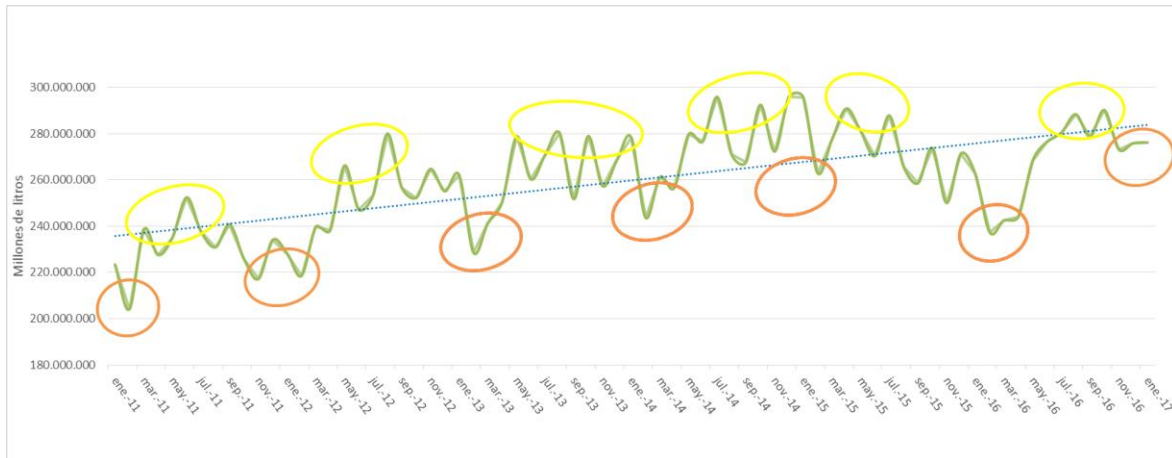
Durante el año 2016, el valor agregado de la rama aumentó en 0,5% comparado con 2015, aportando el 5,8% a valor total del PIB, lo que se explica por un crecimiento promedio del 0,8% de la producción pecuaria, especialmente de la producción de ganado porcino en un 10,4% y el cultivo de otros productos agrícolas; sin embargo, se presentó una disminución del 5,4% la producción de ganado bovino y un 3,5% en leche sin elaborar. (Banco de la Republica, 2017)

En Colombia, el sector lácteo es considerado como un sector estratégico y desempeña un rol importante dentro del sector agropecuario y el desarrollo agroindustrial del país, sin embargo como otros sectores lleva consigo el peso de fallas estructurales que debilitan su posicionamiento a nivel internacional, tales como la falta de voluntad política para conciliar los intereses de los productores, los bajos niveles de tecnificación, y ubicación de los productores en zonas de difícil acceso. (FEDEGAN, 2009).

En los últimos años el sector lácteo ha representado para el país en promedio el 10% del producto interno bruto pecuario (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012). La importancia del sector para la economía colombiana se refleja en el gran impacto laboral que este genera, según el Acuerdo de competitividad de la cadena láctea (2010), la producción de leche genera 618.000 empleos en el país, de los cuales el 84% corresponde a sistemas de doble propósito y 16% restante a sistemas de lechería especializada; a esto se le deben sumar los 16.000 empleos que genera la industria procesadora de leche en el país y además un consumo promedio per cápita anual de 143 litros en los últimos años según el Consejo Nacional Lácteo, (2011)

En Colombia se produjeron 19.352.463 litros de leche diarios en promedio para el año 2014, el 45% de esta producción se destinó para el acopio formal, el 37% para el acopio informal, el 10% fueron procesados directamente en las fincas, y finalmente 8% de los litros producidos fueron de autoconsumo DANE (2015).

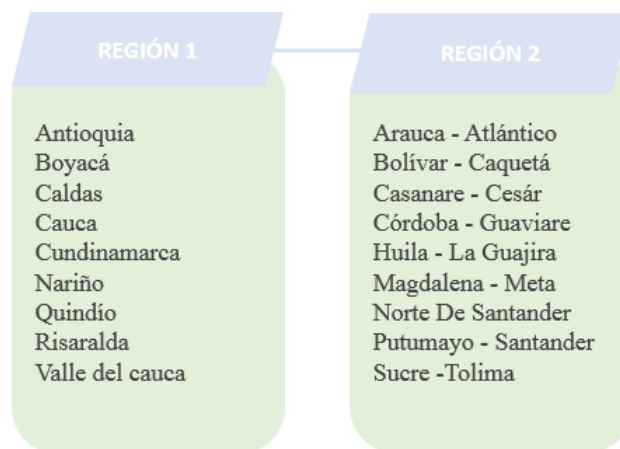
- **Acopio de leche en Colombia**



**Figura 13.** Colombia, Volumen de Leche (lt) Acopiado por la Industria Enero2011 - Enero2017- USP . **Fuente:** Construcción propia a partir de los datos del ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El *grafico 13* presenta una clara tendencia positiva en el volumen de leche que se acopia para la industria, así mismo, los datos muestran la tendencia estacional de acopio, donde el cuarto trimestre seguido por el primer trimestre de siguiente año los niveles de acopio nacionales disminuyen debido especialmente a las temporadas de sequía que se presentan en las regiones del país, en cuanto al resto del año, a partir del segundo trimestre se puede observar que del mismo modo en que comienzas las temporadas de lluvia empiezan a crecer los volúmenes de leche cruda en todo el territorio nacional.

La producción nacional se puede dividir en dos categorías, que encierran departamentos con características productoras bien definidas.



**Figura 14.** Colombia, Clasificación de regiones productoras de leche. **Fuente:** Elaboración propia con los datos tomados de USP- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Esta caracterización se realiza teniendo en cuenta la producción y el tipo de ganado utilizado, así en la región 1 se encuentran aquellos departamentos con procesos productivos bajo un sistema especializado con prácticas ganaderas más higiénicas y competitivas a nivel internacional, explotan razas lecheras como Jersey y Holstein; por su parte la Región 2 está integrada por departamento con prácticas productivas más tradicionales que incluyen la utilización del ganado para doble propósito adaptadas a climas más tropicales como las Gyr, Brahaman, Guzerá y sus cruces con razas lecheras obteniendo ganados tipo Gyrolando, Bramhol, entre otros. (FEDEGAN, 2009)

La oferta del sector está conformada en gran medida por empresas extranjeras que tienen inversiones en el territorio colombiano, FEDEGAN (2009) las cuales junto con empresas regionales se encargan de comercializar los principales productos en el país los cuales son la leche pasteurizada entera, los quesos campesinos y doble crema y la leche en polvo entera. (ASOLECHE, 2017)

- **Comercio exterior**

- ✓ **Exportaciones**

Los principales países a los que Colombia exportó productos lácteos en el año 2016 fueron Estados Unidos, a los que destinó el 50% de sus transacciones internacionales del sector, Aruba seguido con el 16%, el 13% hacia Perú que en 2014 adquirió cinco compañías regionales colombianas: Incolácteos, Lechesan, Conservas California, Erwis Asociados y Enfriadora Vallenata, cuyas ventas alcanzan los US\$75 millones; Finalmente exportó hacia Chile y las Antillas Holandesas el 10% y el 3%. (ASOLECHE, 2017)

**Tabla 7.**  
*Colombia. Exportaciones de productos lácteos por posición arancelaria agregada 2016*

<b>Producto</b>	<b>Volumen (toneladas)</b>
-----------------	----------------------------

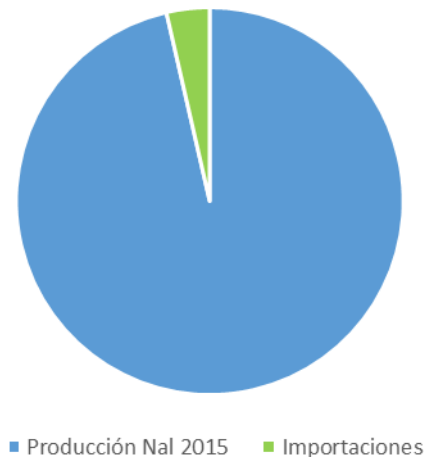
<b>Partida arance.</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Vaiación (%)</b>
0401	Leche Líquida	132	89	-32,60%
0402	Leche Concentrada	6.293	215	-96,60%
0403	Yogurth	142	191	34,70%
	Lactosuero			
0404101000	Desmineralizado	–	–	–
0404109000	Demás Lactosueros	–	–	–
0404900000	Demás Productos	21	7	-65,50%
0405	Mantequilla	93	0,9	-99,00%
0406	Quesos	370	388	5,00%
	<b>Total</b>	<b>7052</b>	<b>891</b>	<b>-87,40%</b>

*Nota:* Adaptado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Las exportaciones del año 2016 presentaron una variación negativa del 87% en comparación con el año 2015, explicado principalmente por la disminución promedio del 98% en el volumen exportado de Mantequilla y leche concentrada, dejando de percibir ingresos por más de 6.208 toneladas de productos lácteos. Así las exportaciones de este sector estuvieron liderada por las ventas internacionales de quesos con un total de 388 toneladas de productos.

### ✓ Importaciones

La producción de las empresas lácteas ubicadas en el territorio abastece el 96,4% de la demanda doméstica, en este sentido el 3,6% del mercado colombiano restante es satisfecho por las importaciones especialmente ingresan al país materias primas como leche en polvo y lactosuero para ser utilizados en su mayoría por la industria farmacéutica, la industria de alimentos en general y la de productos para deportistas de alto rendimiento, como se muestra en la siguiente ilustración. (ASOLECHE, 2017)



**Figura 15.** Colombia, Producción local Vs importaciones lácteas 2016. **Fuente:** adaptado de USP – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Cálculos ASOLECHE.

El comportamiento de las importaciones se traduce para el año 2016 en una variación total del 88% impulsada por el aumento de las compras del país de mantequillas, yogures y leche concentrada principalmente, que representaron el ingreso al territorio nacional de 42.654,9 toneladas de estos 3 productos, así mismo se importaron 12.425 toneladas de los lactosueros y 16 toneladas más de leche líquida que en el 2015, la única partida arancelaria que presentó una variación negativa fue la 0406: los quesos de los cuales se exportaron 14 toneladas menos que el año anterior.

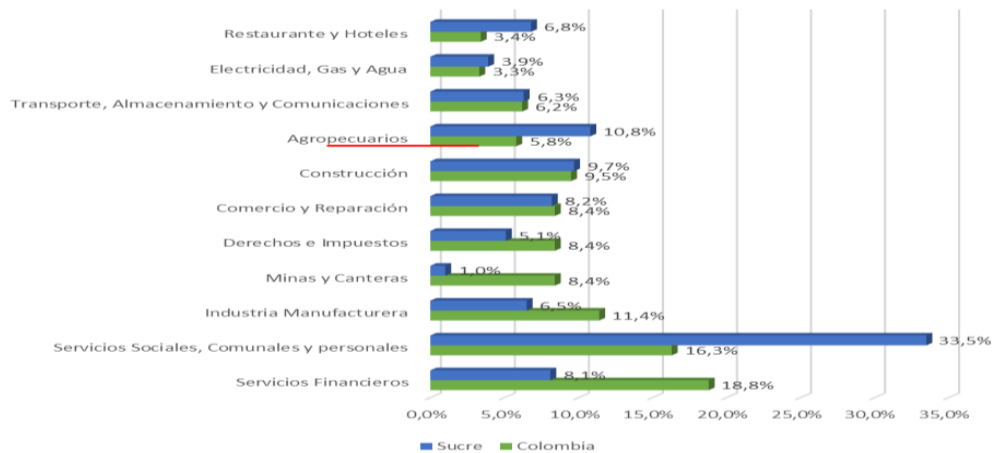
**Tabla 8**  
Colombia, Importaciones de productos lácteos por posición arancelaria agregada 2016.

Producto	Volumen (toneladas)		Variación %
	2015	2016	
Leche Líquida 0401	181	197	9,1%
Leche Concentrada 0402	17.207	42.315	145,9%
Yogurt 0403	113	272	139,8%
Lacto suero Desmineralizado 0404101000	3.836	4.199	9,5%
Demás Lacto sueros 0404109000	6.614	8.226	24,4%
Demás Productos 0404900000	10	16	67,3%
Mantequillas 0405	21,0	67,9	223,6%
Quesos 0406	3.061	3.047	-0,4%
<b>Total</b>	<b>31.043</b>	<b>58.340</b>	<b>88%</b>

Nota: tomado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

### 5.1.3 El sector Lácteo a nivel departamental y municipal.

En 2014 Sucre presentó un crecimiento de su producto interno bruto de 5,6% en relación con el año anterior, aportando a la economía colombiana un total de \$6.099 miles de millones a precios corrientes ocupando con este valor el puesto número 21 por encima de municipios como chocó, Amazonas y Vichada, participando con el 0,8% del total del PIB nacional. (Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016).



**Figura 16.** Aportes al PIB por ramas de actividad económica. Comparación Sucre – Colombia, 2016. **Fuente:** Construcción propia a partir de DANE, cuentas Departamentales.

La economía del departamento de Sucre se caracteriza por el desarrollo de actividades agropecuarias, con poco valor agregado y orientada a cubrir el mercado doméstico, (Gaceta Departamental de Sucre, 2010). En las 1.071.860 hectáreas del departamento existen 17.296 Unidades productivas Agropecuarias (UPA), (DANE, 2016), caracterizadas por ser propiedad principalmente de pequeños y medianos productores; El 53,4% del suelo es utilizado principalmente para la explotación de Ganado, aunque solo el 20,1% sea apto para esta actividad; por otra parte el 10 % del territorio departamental es utilizado para actividades agrícolas aunque su suelo sea apto en un 51,4 % para estas prácticas; ello se explica por factores como las concentración de la tierra y la explotación extensiva del ganado. DNP (2007)

Lo anterior convierte a la ganadería en la actividad más importante del sector agropecuario del departamento y lo ubica en la posición doceava a nivel nacional con 862.008 cabezas de ganado según lo reportado por el Censo Pecuario Nacional - 2016, hato que sigue creciendo del mismo modo que los predios dedicados a esta actividad, (Gobernación de Sucre, 2016).

La explotación principal ganadera en Sucre, proviene del ganado bovino, y el sistema de producción predominante es el doble propósito (obtención de carne y leche) (Jaramillo & Areiza, 2012). con una ocupación del 66,2%; en cuanto a la producción exclusiva de carne y de leche con razas especializadas solo se destinan del total de cabezas de ganado el 32, 4% y el 1, 4% respectivamente. (Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local, 2013).

La alimentación del ganado en el departamento, varía a lo largo del territorio, en general las áreas utilizadas por municipios se pueden clasificar en pradera tradicional, pradera mejorada, sistema silvopastoril, cultivo forrajero y pasto de corte (Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016).

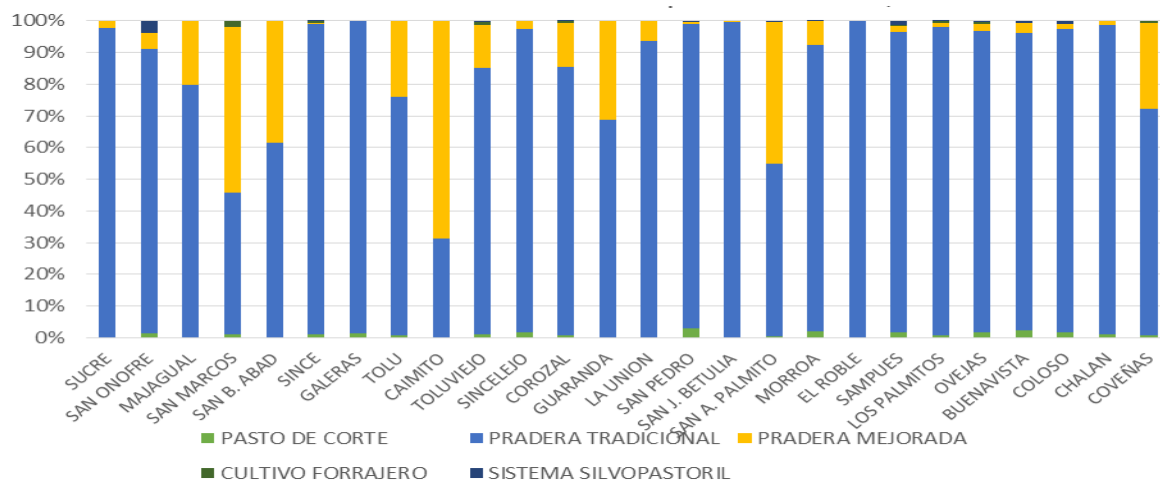


Figura 17. Hectáreas sembradas de cada área de pasto por municipios del Departamento de Sucre, 2015. Fuente: Construcción propia a partir de UMATA'S -SDEMA- CONSENSOS MUNICIPALES.

En el año 2016 el 80,99% del ganado estuvo concentrado en 14 municipios, de los cuales Sucre con 88.526 cabezas de ganado ocupa el primer lugar de los 26 municipios que componen el departamento, le siguen en segundo y tercer lugar San Marcos con 80.597, y San Onofre con 77.887, el último lugar lo ocupa Chalán con 2.157 cabezas de ganado representando el 0,25% del departamento, tal como se muestra en el siguiente gráfico (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2016). (Gráfico 18).

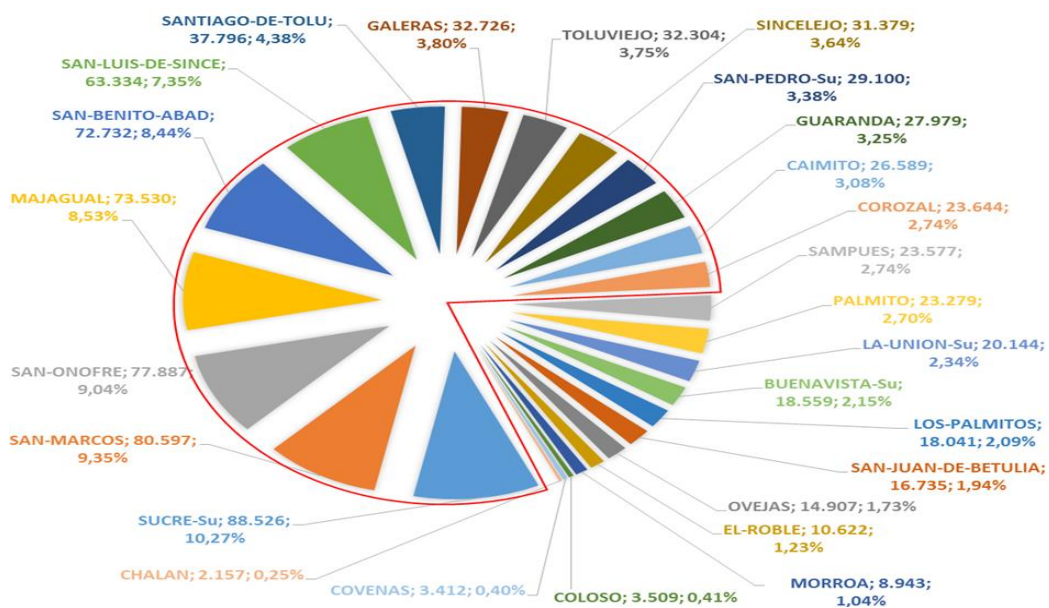


Figura 18. Porcentaje y número total de bovinos por municipios del departamento de Sucre 2016. Fuente: Adaptado de (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2016).

Al igual que la Carne, el sistema prevaleciente de producción de la leche es la explotación doble propósito del ganado al cual corresponden el 99,63% del total de vacas de ordeño, los sistemas tradicional y el especializado, aportan en su orden apenas el 0,24% y 0,13% para un total de 169.421 vacas; con un rendimiento promedio de ordeño de 2,7 Lt/vaca/día (ICA, 2016).



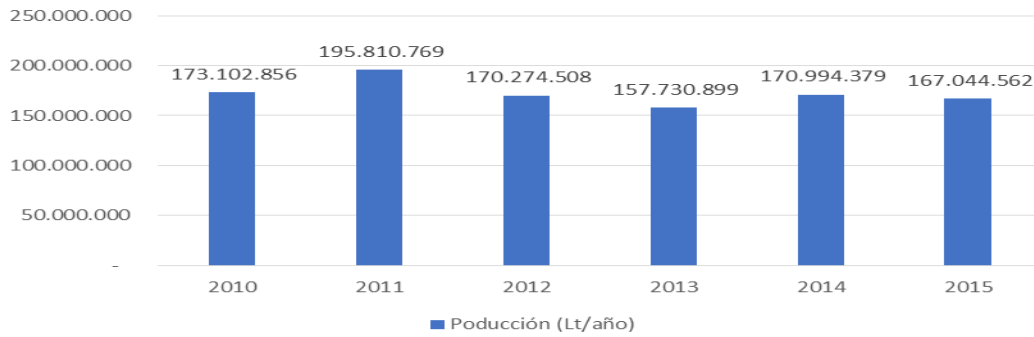


Figura 19. Producción Histórica 2010-2015 de Leche del Departamento de Sucre. Fuente: Adaptado de UMATA'S -SDEMA- CONSENSOS MUNICIPALES.

Sucre produce 634.863 litros de leche al día participando con el 3,3% en la producción diaria nacional en sus Unidades productivas Agropecuarias (UPA), ocupando el puesto número 6 de los 32 departamentos del país y Bogotá, superado solo por Antioquia, Boyacá, Cesar, Santander y Bolívar, (DANE, 2015). Anualmente (Figura 19) la producción departamental aporta el 0,02% al total de la producción mundial, que alcanza los 770.000 millones de litros (FAO, 2013)

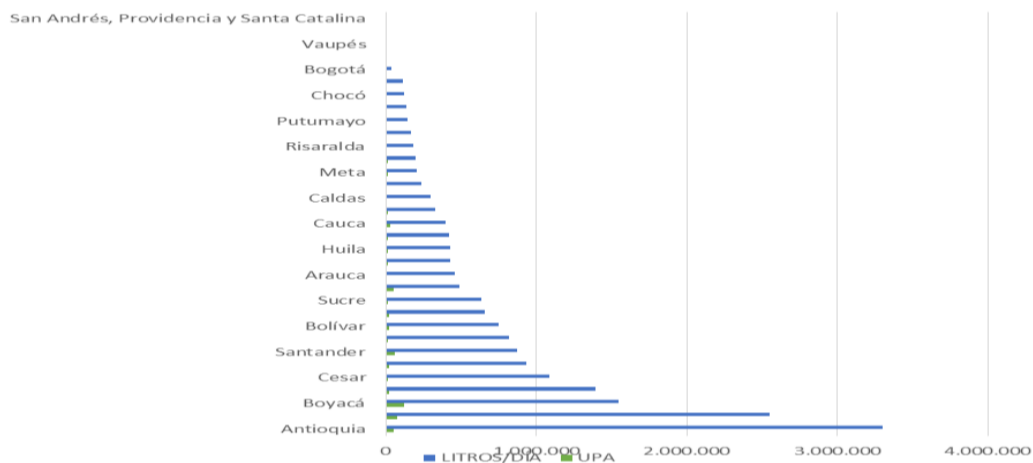


Figura 20. Producción diaria de leche y Número de Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) en Colombia. Fuente: Adaptado a partir de DANE-ENA, 2014.

Del total de litros que se producen a diario en el departamento, el 10% aproximadamente fueron procesados en las fincas directamente, el 8% destinado a autoconsumo, el 45% en acopio formal y el 37% en sector informal, (DANE, 2015). El 72% de la leche ordeñada es vendida en

un 66% a intermediarios y otros mercados informales y el 34% restante se vende directamente a la industria, (Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local, 2013).

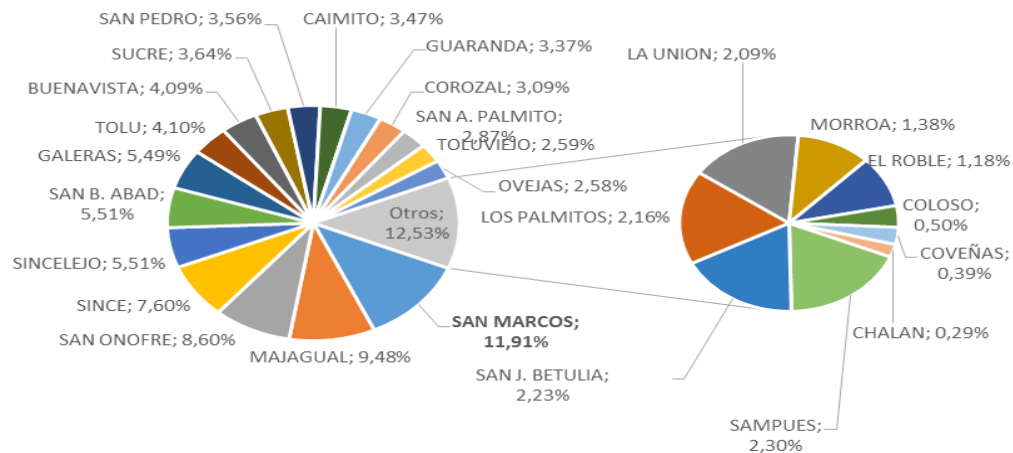


Figura 21. Porcentaje de producción diaria de leche diaria por municipios del Departamento de Sucre, 2015. Fuente: Adaptado a partir de (Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016).

Con 18.171 reses que equivalen al 10,47% departamental San Marcos, ocupa el primer lugar de producción de leche en Sucre con un aporte del 11,91% al total de la producción anual, Majagual por su parte con el 8,93% del total de vacas de ordeño y un porcentaje de producción de 9,48%, por encima de San Onofre que en los En los años 2012 y 2013 registró la mayor producción con 21.870.800 Lt/año y 19.559.802,5 Lt/año respectivamente y Sincé que con un 9,11 % de Vacas de ordeño sobre el total departamental en el año 2011 obtuvo el mayor volumen de producción con 26.805.600 Lt ese año y para el 2015 produjo el 7,60% del departamento. (Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016)

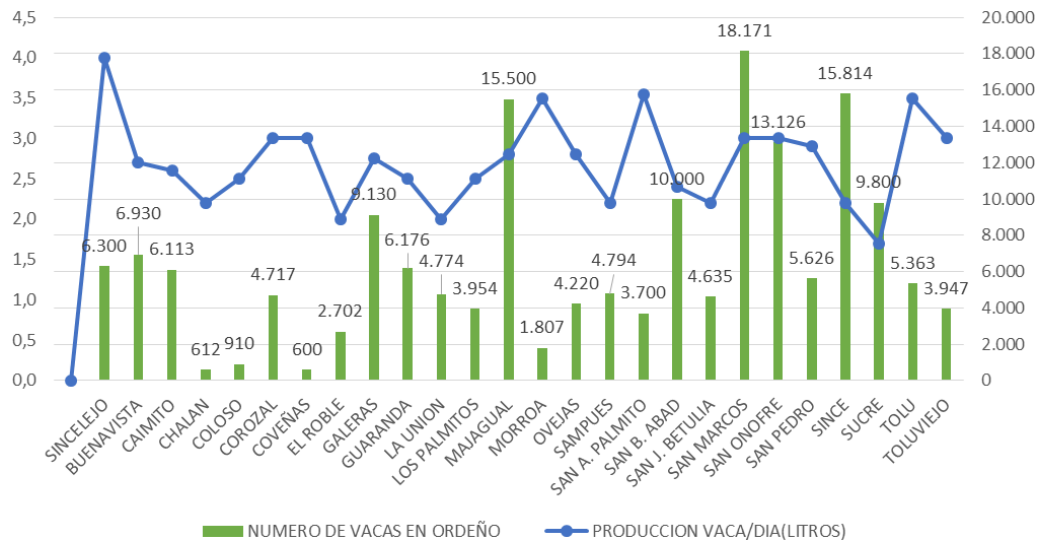


Figura 22. Número de vacas en ordeño del departamento de Sucre a 2015 y promedio de producción lechera. Fuente: Adaptado de Secretaría de desarrollo económico y medio ambiente de Sucre.

Es importante resaltar que los municipios que históricamente han aportado en menor porcentaje al PIB lácteo del departamento de Sucre son Tolú, Coveñas, Coloso y Chalán, los dos primeros porque sus actividades económicas están ligadas a la explotación del mar (hotelería, turismo, pesca, etc.) y el segundo bloque por el problema de la tierra ligado a la violencia del país que en muchas zonas como estas desplazó el papel primordial del campo en el desarrollo.

- **Sector externo**

**Exportaciones:** En 2015 el departamento de Sucre reportó un valor de US\$16.336 miles FOB en el total de sus ventas externas Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas (CIIU), con una participación del grupo agropecuario, caza y silvicultura del 63,3% del total, seguido por el sector industrial 36,7%; los tuvieron decrecimientos en su orden de 0,6% y 1,6%,; en cuanto a los subgrupos, los más representativos fueron: agricultura, ganadería y caza (62,8%), y fabricación de otros productos minerales no metálicos (33,4%), con variaciones de -1,5% y 1,1%, respectivamente (tabla 9)

Tabla 9  
Sucre. Exportaciones no tradicionales 2014-2015 – clasificación CIIU.

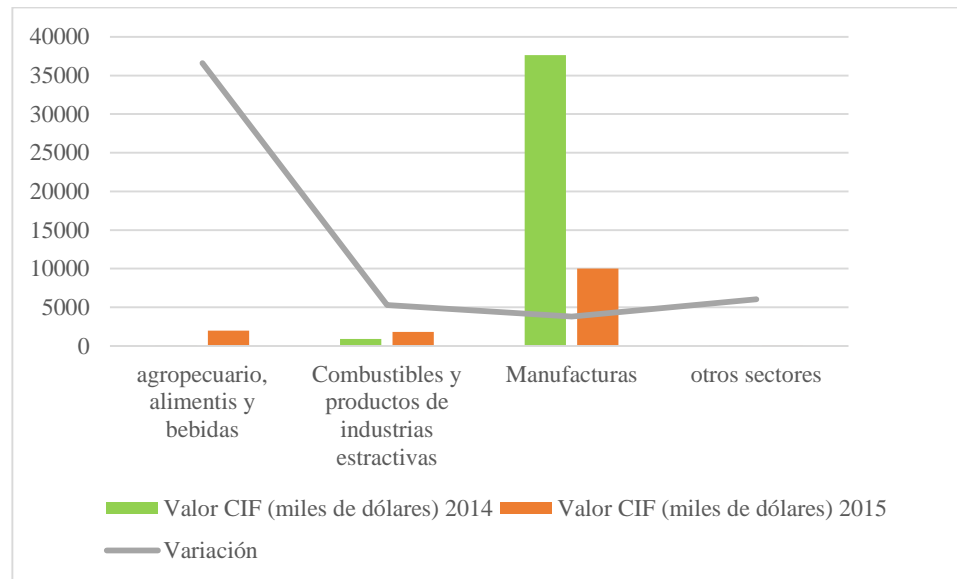
CIU	Descripción	Valor FOB (miles de dólares)		Variación	Participación
		2014	2015		
	Total	16.497	16.336	-1,0	100,0
A	Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	10.413	10.348	-0,6	63,3
01	Agricultura, ganadería y caza	10.413	10.261	-1,5	62,8
02	Silvicultura y extracción de madera	0	87	-	0,5
D	Sector Industrial	6.084	5.988	-1,6	36,7
15	Productos alimenticios y bebidas	526	530	0,8	3,2
17	Fabricación de productos textiles	0	0	(-)	0,0
18	Fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles	0	3	-	0,0
20	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; Fabricación de artículos de cestería y espartería	15	0	-100,0	0,0
21	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	2	0	-100,0	0,0
22	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	0	0	-94,9	0,0
24	Fabricación de sustancias y productos químicos	24	0	-100,0	0,0
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	5.517	5.455	-1,1	33,4
29	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p	0	0	(-)	0,0

Nota: tomado de DANE - DIAN. Cálculos: (DANE, 2016)

Por destino de exportación, Líbano significó para el departamento el primer lugar de sus ventas internacionales con el 51,8%, equivalente a US\$8.454 miles FOB, le siguieron San Vicente y las Granadinas con 16,3%, Santa Lucía con 12,3% y Estados Unidos con 6,8%. Por su parte, otros destinos como Perú, Puerto Rico, Curazao, Venezuela reunieron el 12,8%. (DANE, 2016)

### ✓ Importaciones

Durante 2015, las importaciones de Sucre alcanzaron US\$13.813 miles CIF, concentrado en un 91,8% por el sector industrial, con una participación del subgrupo de productos alimenticios y bebidas del 14,3%; este sector tuvo un descenso importante por las caídas de los productos metalúrgicos básicos (-95,1%) y maquinaria y equipo n.c.p (-48,0%) (Gráfico 12)



**Figura 23.** Sucre. Importaciones no tradicionales 2014-2015 según grupos de productos CUCI Rev. 3.0 A.C. de la OMC.  
**Fuente:** Construcción propia a partir de los datos de DANE - DIAN. Cálculos: (DANE, 2016)

Según los datos reportados en el Informe de Coyuntura Económica Regional ICER 2015, Las importaciones de Sucre provinieron en primer lugar de los Estados Unidos con valor total de US\$3.733 miles CIF, en segundo y tercer lugar China, Alemania y España respectivamente, con participaciones de 10,9%, 9,2% y 8,9%, en su orden descendente. Países como Austria, Turquía y Brasil entre otros, sumaron el 43,9% de las importaciones.

## 5.2 Condiciones actuales para la internacionalización de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.

A continuación se presenta el panorama del sector en el contexto actual sincelejano con un enfoque de internacionalización; los datos mostrados corresponden a fuentes secundarias y la información obtenida en la aplicación del instrumento diseñado para esta investigación (ver Apéndice).

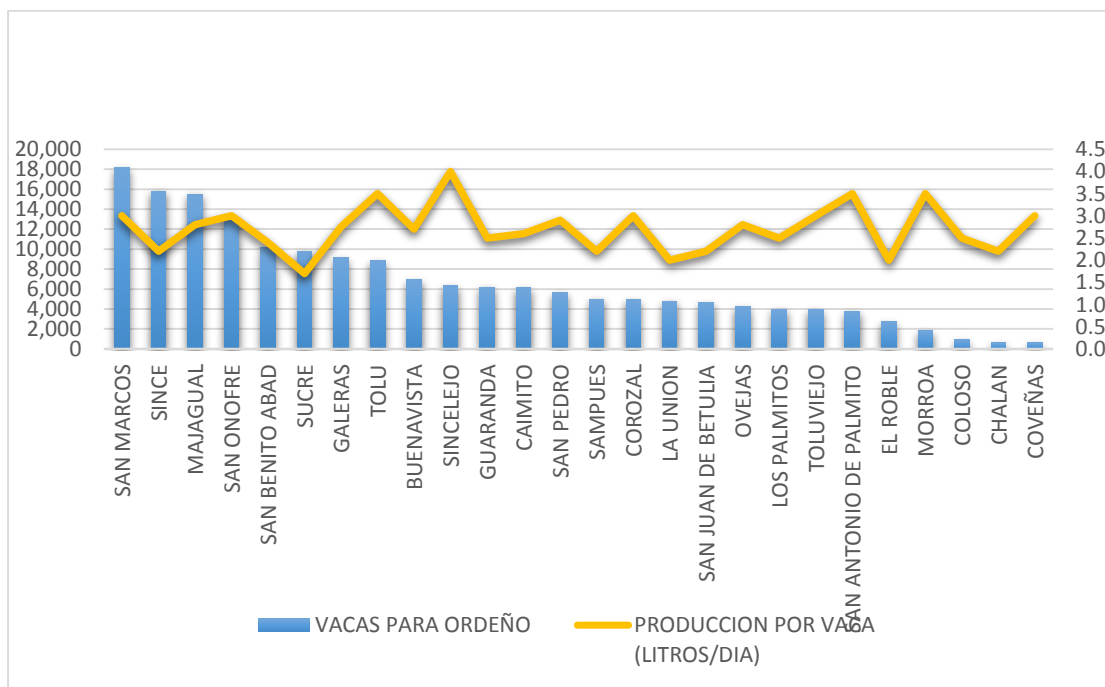
### 5.2.1 El sector lácteo en la ciudad de Sincelejo

El municipio de Sincelejo ubicado geográficamente al noreste de Colombia a los 9°18” de latitud norte, 75°23” latitud oeste del meridiano de Greenwich, es la capital del departamento de

sucre, con una extensión de 28.504 hectáreas, el cual basa su economía en las actividades ganaderas, de agricultura, artesanías y comercio, (Secretaria de planeación Municipal, 2016).

- **Sector agropecuario**

Dada la ubicación de Sincelejo en la Subregión Montes de María y la vocación agropecuaria que presenta, se utilizan gran parte de sus terrenos para el levante de ganado y la producción de leche utilizando un sistema mayoritariamente doble propósito (obtención de carne y leche). Pero a pesar de ello, a 2016, el número de bovinos de Sincelejo llegó a los 31.379 correspondientes al 3,64% ubicándose en la posición número 10 de los 26 municipios que conforman al departamento de Sucre, (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2016). Del número total de bovinos registrados, las vacas en ordeño que se reportaron a 2015 fueron 3.600 ocupando nuevamente el décimo lugar, pero mostrando el mayor rendimiento de ordeño por día (4Lt/día), estando por encima de municipios como Tolú, Morroa y Palmito quienes tenían un rendimiento de 3,5Lt/día. (Ver gráfico 13).



**Figura 24.** Número de vacas en ordeño del departamento de Sucre a 2015 Vs promedio de producción lechera. **Fuente:** Construcción propia a partir de Secretaria de desarrollo económico y medio ambiente de Sucre

En este sentido la producción diaria de leche registrada en Sincelejo a 2015 fue de 25.200 Lt/día, y la anual fue de 9.198.000 Litros, ocupando el quinto lugar del total de municipios, gracias al rendimiento del ordeño de su ganado, (Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016). En cuanto a la producción de lácteos, Sincelejo cuenta con 35 pequeñas y medianas empresas registradas en cámara de comercio con fecha de actualización del 2012 al 2016 cuya actividad económica es la elaboración de productos lácteos y comercialización de leche, (Camara de Comercio de Sincelejo, 2016). De las cuales solo hay 5 cuyos datos reposan en la base de datos del INVIMA a enero 25 de 2016: COLQUESOS, PROLASUC, Lácteos Sincelejo, Distrilácteos la Carolina y El Imperio de Arroz. Los productos que se obtienen de estas empresas son: Queso doble crema tipo mozzarella variedades light y champiñones, Crema para untar, Suero costeño, Yogurt, Queso doble crema, Suero costeño, Crema de leche, Leche entera pasterizada y Leche entera en polvo azucarada, (INVIMA, 2016).

### 5.2.2 Delimitación del estudio

Esta investigación centró su estudio en las empresas del sector lácteo legalmente constituidas en la cámara de comercio de la ciudad de Sincelejo que se encuentran registradas ante el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA de Colombia que se dedican a la producción y/o comercialización de productos lácticos en la ciudad de Sincelejo. De acuerdo a lo anterior, la tabla 7 muestra las empresas que cumplieron con los requisitos para ser objeto de estudio.

**Tabla 10**  
*Empresas procesadoras de lácteos con registro INVIMA en Sincelejo.*

<i>Nº</i>	<i>NOMBRE O RAZON SOCIAL</i>	<i>PRODUCTOS ELABORADOS</i>
1	<i>El imperio del arroz</i>	<i>Leche entera en polvo azucarada</i>
2	<i>Colombiana de quesos sociedad por acciones simplificadas - PRMV S</i> <b>COLQUESOS</b>	<i>Queso doble crema tipo mozzarella variedades lighth, champiñones, crema para untar (suero costeño).</i>
3	<i>Distrilacteos la Carolina</i>	<i>yogurt</i>
4	<i>Lácteos Sincelejo</i>	<i>Queso doble crema</i>

5	PROLASUC.-	Queso doble crema, suero costeño, crema de leche, leche entera pasteurizada
---	------------	---

---

*Nota:* construcción propia a partir de INVIMA, 2016 y (Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, 2016)

Para la caracterización de las empresas del sector lacto en Sincelejo se diseñó un instrumento (Ver Apéndice) de recolección de información validado previamente por 2 expertos en aseguramiento de la calidad en alimentos e internacionalización.

**Tabla 11**  
*Ficha técnica del instrumento aplicado.*

<b>Instrumento</b>	
<b>Tipo</b>	entrevista dirigida y estructurada
<b>Rol: Persona encargada</b>	Investigador principal
<b>Periodo de aplicación</b>	Febrero y Marzo de 2017
<b>Descripción de la población</b>	Empresas legalmente constituidas de la ciudad de Sincelejo del sector lácteo con registro INVIMA
<b>Total empresas</b>	5
<b>Número de preguntas</b>	43

*Nota.* Elaboración propia

La organización de la entrevista incluye las siguientes variables distribuidas en 7 módulos.

El diseño del instrumento obedece a la estructura de la cadena de valor referenciado por the Supply-Chain Council (SCC), en la cual las cadenas de suministros presentan cinco procesos principales de gestión para satisfacer la demanda de un cliente, estos son: planificación (plan), aprovisionamiento (source), manufactura (make), distribución (deliver) y devolución (return), (Calderon & Lario, 2005).

Los macro procesos mencionados en el párrafo inmediatamente anterior incluyen las actividades de abastecimiento, producción, comercialización y actividades transversales a estas que incluyen el tema organizativo de administración como lo son la contabilidad, finanzas y el talento humano.



Un aspecto interesante de este instrumento es el módulo 7, en el cual se tratan todas las variables de internacionalización relevantes identificados en los diferentes enfoques del marco teórico de esta investigación para el tipo de empresas delimitadas que se identificaron en el estudio del marco teórico de este trabajo, y que por ende miden la propensión y potencial de las empresas para iniciar este proceso.

- ✓ **Módulo I:** identificación de la unidad productiva (empresa): identificación, tamaño de la empresa y pertenencia a un gremio o asociación.
- ✓ **Módulo II:** abastecimiento: Proveedores (ubicación, cantidad, frecuencia y pago), Tipo y cantidad de la leche y Transporte (propiedad, clase, proveniencia y sistema de refrigeración)
- ✓ **Módulo III:** Producción: Líneas de producción, automatización, Insumos, Cantidad input, Pruebas de calidad, Variables de control, refrigeración, uso de as TIC'S calidad y gestión ambiental.
- ✓ **Módulo IV:** contabilidad y finanzas: planeación estratégica financiera y gestión financiera.
- ✓ **Módulo V:** talento humano: organización, formación y comunicación.
- ✓ **Módulo VI:** Comercialización: ventas (mercados, canales de venta, precios, segmentación y competencia), Mercadeo ( promoción y publicidad y marketing digital).
- ✓ **Módulo VII:** Internacionalización: intención, experiencia, conocimiento del mercado externo, medios de pago, normatividad y logística internacional.

### **5.2.3 Situación actual de las empresas**


Como resultado de la aplicación de la entrevista, se tiene el siguiente diagnostico diferenciado con enfoque de internacionalización que califica los criterios principales para considerar la inmersión de las empresas estudiadas en los mercados exteriores.



### 5.2.3.1 Empresa 1: *El imperio del arroz.*

**Tabla 12**

*El imperio del arroz. Matriz de diagnostico*


		<b>Reseña Histórica</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	
<b>Identificación</b>			<p>la empresa es una herencia familiar por parte de la madre del propietario actual, el Sr. Uriel Botero Zuluaga quien registra el 19 de junio de 2009 ante la Camara de Comercio de Sincelejo "EL IMPERIO DEL ARROZ"; hace 3 años se da cuenta de la necesidad del mercado de leche en polvo que era hasta esa fecha solo comercializada por productores nacionales; este hecho aumentaba el precio del producto pues debía cargar con los costos de transporte; así pues surge la mezcla y empacado de leche en polvo azucarada en esta comercializadora.</p>	<p>EL IMPERIO DEL ARROZ, es una empresa orientada a la aplicación de estrategias, con el fin de desarrollar todo su proceso de comercialización y distribución de arroz, granos, aceite, entre otros productos de manera efectiva, apoyada en su recurso humano, logística y capacidad técnica.</p>	<p>EL IMPERIO DEL ARROZ, se proyecta como una organización capaz de satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus clientes, a través de un concepto de calidad en cada uno de sus procesos, con miras a ser líder dentro del entorno en que se desenvuelve.</p>
			<b>Abastecimiento</b>	<b>Producción</b>	<b>Comercialización</b>
<b>procesos</b>	<b>Unidades Productivas</b>	<p>La empresa se abastece de una comrcializadora departamental, la cual no es propiedad de la empresa y abastece a otras unidades empresariales.</p>	<p>seguridad biológica</p> <p>se garantiza la temperatura de la línea mediante monitoreo permanente y el análisis de los agentes microbianos patógenos se realiza por un laboratorio especializado en el departamento de Córdoba, a través de un servicio técnico contratado.</p>	<p>Recursos CTel</p> <p>la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office y la unica maquina utilizada es la de empacado que se adquirió hace 3 años al inicio del proceso.</p>	<p>Mercado y Segmentación</p> <p>los productos van dirigidos hacia el mercado nacional y no se utiliza estrategia de segmentación</p>
	<b>Insumos</b>	<p>Anualmente reciben un promedio de 16.000 litros de leche de vaca, pagados de contado quincenalmente y son transportados desde las fincas a la unidad productiva en camiones refrigerados propiedad de la empresa.</p>	<p>Maquinaria y equipo</p> <p>están utilizados en un 100%, ya que trabajan al máximo de su capacidad y su único factor crítico de producción es la disponibilidad de la leche que varía entre las temporadas de lluvia y las secas al igual que el resto de la región Caribe colombiana</p>	<p>Gestión de la calidad</p> <p>cuenta con un sistema de gestión de la calidad propio que incluye el manejo adecuado de las emisiones y residuos. aplica los siguientes controles: Registro y atención de devoluciones, Registro de proveedores – existencia, Control y prueba de Producto Terminada</p>	<p>Ventas</p> <p>El 100% de sus ventas se realiza directamente ene 1 punto de fábrica al consumidor. La empresa tiene estblecido un sistema de fijación de precios y tiene pleno conocimiento de los competidores directos en e mercado que participa. su producción está destinada a programas del gobierno y a ONG´s.</p>
<b>Gestión</b>	<b>Recursos Humanos</b>		<b>Marketing</b>		
	<p>Conformada por 4 áreas: 1.Administrativa (1 bachiller y 1 técnico), 2.Producción (4 tecnicos), 3. Contabilidad (2 profesionales) y 4. Ventas (2 profesionales y 1 técnico)</p>		<p>no utiliza estrategia de promoción y publicidad (marketing tradicional y marketing digital)</p>		

*Nota:* Elaboración propia, a partir de instrumento aplicado

### 5.2.3.2 Empresa 2: Colombiana de quesos sociedad por acciones simplificadas - PRMV S COLQUESOS

Tabla 13

COLQUESOS. Matriz de diagnóstico\*


Identificación		Reseña Histórica					
				<p>Es una empresa de alimentos fundada en 1988, inició con la comercialización de queso costeño con destino a las principales panaderías de la ciudad de Medellín, al ser un negocio heredado la emprendedora pudo hacer uso de redes de negocio y conocimiento previo suficiente para incursionar en el negocio del queso tipo mozzarella.</p> <p>En 2007 con miras a dar cumplimiento a lo establecido para la obtención de la certificación en buenas prácticas de manufactura, HACCP e ISO 9000:2000 trasladan la planta ubicada en Chinú - Córdoba a la ciudad de Sincelejo.</p>		<p><b>Visión :</b> PRMV SAS será reconocida nacionalmente por su innovación, posicionamiento y diversidad de productos en el sector lácteo.</p> <p><b>Misión:</b> Satisfacer con sabor y nutrición la alimentación</p>	
procesos	Abastecimiento	Producción		Comercialización			
		Unidades Productivas Insumos	seguridad biológica Maquinaria y equipo	Recursos CTel Gestión de la calidad	Mercado y Segmentación Ventas	Marketing	
<p>En condiciones normales a la empresa la proveen 96 fincas y dos centros de acopio del departamento de Sucre, que no son propiedad de la empresa y abastecen también a otras unidades productivas. En las condiciones actuales, ese número se reduce a cero.</p> <p>semanalmente recibían un promedio de 84.000 litros de leche vacuna y bufalina de las fincas y 60.000 de los centros de acopio, pagados de contado semanal y quincenalmente en su orden y eran transportados en carrotanque refrigerados propiedad de la empresa.*</p>		<p>En condiciones normales de producción la empresa cuenta con un sistema que garantiza la temperatura en todas sus líneas y con un laboratorio propio de análisis microbiológico y patógeno.</p> <p>Actualmente están utilizados solo en un 15%, debido a que en la actualidad solo está funcionando el área de transformación; el proceso consiste en cortar quesos tipo exportación para la empresa CENTURION FOODS S.A.S de la ciudad de Barranquilla</p>		<p>la empresa cuenta con maquinaria de última generación, y apoya sus procesos con los programas de Microsoft Office, Bases de datos – Access u otro de Datos técnicos, Programa de manufactura-administrativo (costos e inventarios), Programas especiales a la medida o aplicaciones CNC (control numérico computarizado).</p> <p>cuenta con las siguientes certificaciones de calidad: Normas específicas del producto - Internacionales, Normas de seguridad industrial ISO 18001, Normas de producto (dimensiones estándar, resistencia, ICONTEC), ISO 9001 y normas de gestión del proceso, aplica los siguientes controles: Registro y atención de devoluciones, Registro de proveedores – existencia, Control y prueba de Producto Terminada.</p>		<p>En condiciones normales, los productos van dirigidos hacia el mercado nacional y no se utiliza estrategia de segmentación. Actualmente, el producto se devuelve a la fábrica en Barranquilla.</p> <p>El 10% de sus ventas se realiza directamente en el punto de fábrica, el 5% por internet, el 50% a mayoristas, y el 35% restante a distribuidores. La empresa utiliza un sistema de fijación y controla a través de los contratos el precio final de venta.</p>	
Gestión		<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>Conformada por 6 áreas: 1. Administrativa (8 profesionales y técnicos), 2. Calidad (3 profesionales), 3. Abastecimiento (3 profesionales y técnicos), 4. Producción (20 profesionales y bachilleres), 5. Transformación (17 técnicos y bachilleres) y Logística (4 profesionales y técnicos)*</p>		<p>Utiliza estrategia de promoción y publicidad tradicional a través de carteles, folletos entre otros y marketing digital mediante página web, redes sociales y blogs.*</p>			

Nota: Elaboración propia, a partir de instrumento aplicado

\*La información presentada corresponde a un contrato entre la situación actual de la empresa y lo presentado hasta noviembre de 2016.

### 5.2.3.3 Empresa 3: *Distrilácteos la Carolina S.A.S*


**Tabla 14.**  
*DistriLácteos la Carolina. Matriz de diagnostico*

		<b>Reseña Histórica</b>		<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
<b>Identificación</b>		unos paisas, fue perfeccionada por el Sr. Enrique Álvarez, quien en 2010 emprende e un local alquilado la fabricación de yogurt, posteriormente Farith Bernal quien al inicio de esta idea se dedicaba a comercializar el producto se asocia para aunar esfuerzos y adquirir el local donde actualmente funciona la empresa, así mismo nace la marca YOGUFRUT. En marzo 2016 se constituye legalmente la empresa Distrilácteos la Carolina S.A.S ante la cámara de comercio de Sincelejo y se amplía la capacidad instalada hasta la fecha presentada.		Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de yogurt de frutas, reconocida a nivel de la región del caribe por la calidad del producto y servicio que se ofrece, brindándoles a la comunidad una alternativa alimenticia con excelentes contenidos nutricionales y naturales	Para el 2018 ser una de las mejores empresas productoras de yogurt de fruta natural de la región Caribe, organizada y tecnificada, a fin de brindar la mas excelente oportunidad alimentaria con altos estándares de calidad.
		<b>Abastecimiento</b>		<b>Producción</b>	<b>Comercialización</b>
<b>procesos</b>	<b>Unidades Productivas</b>	La empresa se abastece de dos distribuidores departamentales, los cuales no son propiedad de la empresa y abastecen a otras unidades empresariales.	<b>seguridad biológica</b>	<b>Recursos CTel</b>	<b>Mercado y Segmentación</b>
	<b>Insumos</b>	Anualmente reciben un promedio de 200 bultos (25.000 grs c/u.) de leche en polvo de vaca, pagados de contado semanalmente y son transportados desde la distribuidora a la unidad productiva en camiones y camionetas de propiedad de la empresa. No se necesita sistema de refrigeración.	<b>Maquinaria y equipo</b>	<b>Gestión de la calidad</b>	<b>Ventas</b>
<b>Gestión</b>	<b>Recursos Humanos</b>		<b>Marketing</b>		
	Conformada por 3 áreas: 1. Administrativa (1 profesional y 1 técnica), 2. Producción ( 4 técnicos) y 3. ventas (1 bachiller)		Utiliza estrategia de promoción y publicidad tradicional a través de anuncios en la televisión y carteles, folletos entre otros.		

Nota: Elaboración propia, a partir de instrumento aplicado

### 5.2.3.4 Empresa 4: Lácteos Sincelejo


Tabla 15.  
Lácteos Sincelejo. Matriz de diagnostico

		Reseña Hitórica		Misión		Visión		
Identificación			<p>Hace aproximadamente 15 años el empresario ROGER MANUEL BARRERA ARIAS, propio de la ciudad de Sincelejo tuvo la idea de aprovechar la leche que él mismo transportaba como una fuente de ingreso con valor agregado, resultado de ello nace LACTEOS SINCELEJO y desde ese entonces el perfeccionamiento de la fórmula para la elaboración de quesos de pasta hilada (queso doble crema), ha sido una constante en sus procesos productivos.</p>		<p>Somos una empresa captadora, productora y comercializadora de productos lácteos (Queso Doble Crema). Buscamos el desarrollo y el bienestar de nuestros proveedores y trabajadores a través de una oferta integral de nuestro producto, como la mejor opción en la relación calidad-precio, para satisfacer la calidad de nuestros clientes en el marco nacional. Para ello trabajamos con altos estándares de calidad soportados con la tecnología apropiada y un excelente talento humano de alta experiencia comprometidos con los valores corporativos y la preservación del medio ambiente. Obteniendo un producto que asuma las condiciones nutricionales y microbiológicas necesarias.</p>		<p>Lácteos Sincelejo, se proyecta como una empresa líder en el Departamento de Sucre en productos lácteos (Queso Doble Crema) abarcando todo el mercado nacional; estará comprometida con sus clientes en ofrecer un producto que cumpla con los parámetros establecidos en el decreto 616 de 2006, ofreciéndoles un producto que tenga perspectiva en el mercado por su calidad e higiene gracias al personal altamente calificado y capacitado en BPM (Manual de Buenas Prácticas de Manufactura).</p>	
	procesos	<p><b>Abastecimiento</b></p> <p>la empresa utiliza 3 unidades ganaderas de propiedad de sus dueños, ubicadas en los municipios de Sincé, Betulia y Chinú-Córdoba, las cuales cuentan con buenas prácticas ganaderas y abastecen exclusivamente a esta empresa.</p>		<p><b>Producción</b></p> <p>se garantiza la temperatura de la línea mediante monitoreo permanente y el análisis de los agentes microbianos patógenos se realiza por un laboratorio especializado en el departamento de Córdoba, a través de un servicio técnico contratado.</p>		<p><b>Comercialización</b></p> <p>los productos van dirigidos hacia el mercado nacional y no se utiliza estrategia de segmentación</p>		<p><b>Comercialización</b></p> <p>El 10% de sus ventas se realiza directamente en el punto de fábrica y el 90% restante se distribuye a mayoristas. La empresa no utiliza una estrategia de fijación de precios y entre sus clientes destacados figuran Creps and Wfiles, Supermercados y Hoteles.</p>
Gestión		<p><b>Unidades Productivas</b></p> <p>Anualmente reciben un promedio de 16.000 litros de leche de vaca, pagados de contado quincenalmente y son transportados desde las fincas a la unidad productiva en camiones refrigerados propiedad de la empresa.</p>	<p><b>seguridad biológica</b></p> <p>están utilizados en un 100%, ya que trabajan al máximo de su capacidad y su único factor crítico de producción es la disponibilidad de la leche que varía entre las temporadas de lluvia y las secas al igual que el resto de la región Caribe colombiana</p>	<p><b>Recursos CTel</b></p> <p>la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office y especiales a la medida o CNC (control numérico computarizado), así mismo, hace menos de 6 meses se renovaron 2 de sus 3 cuartos fríos optimizando su sistema eléctrico</p>	<p><b>Recursos CTel</b></p> <p>la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office y especiales a la medida o CNC (control numérico computarizado), así mismo, hace menos de 6 meses se renovaron 2 de sus 3 cuartos fríos optimizando su sistema eléctrico</p>	<p><b>Recursos CTel</b></p> <p>la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office y especiales a la medida o CNC (control numérico computarizado), así mismo, hace menos de 6 meses se renovaron 2 de sus 3 cuartos fríos optimizando su sistema eléctrico</p>	<p><b>Recursos CTel</b></p> <p>la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office y especiales a la medida o CNC (control numérico computarizado), así mismo, hace menos de 6 meses se renovaron 2 de sus 3 cuartos fríos optimizando su sistema eléctrico</p>	<p><b>Recursos CTel</b></p> <p>la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office y especiales a la medida o CNC (control numérico computarizado), así mismo, hace menos de 6 meses se renovaron 2 de sus 3 cuartos fríos optimizando su sistema eléctrico</p>
	<p><b>Instumos</b></p> <p>están utilizados en un 100%, ya que trabajan al máximo de su capacidad y su único factor crítico de producción es la disponibilidad de la leche que varía entre las temporadas de lluvia y las secas al igual que el resto de la región Caribe colombiana</p>		<p><b>Maquinaria y equipo</b></p> <p>están utilizados en un 100%, ya que trabajan al máximo de su capacidad y su único factor crítico de producción es la disponibilidad de la leche que varía entre las temporadas de lluvia y las secas al igual que el resto de la región Caribe colombiana</p>		<p><b>Gestión de la calidad</b></p> <p>cuenta con un sistema de gestión de la calidad propio que incluye el manejo adecuado de las emisiones y residuos. aplica los siguientes controles: Registro y atención de devoluciones, Registro de proveedores – existencia, Control y pruebas de las materias primas, Control y prueba de Producto Terminada</p>		<p><b>Marketing</b></p> <p>no utiliza estrategia de promoción y publicidad (marketing tradicional y marketing digital)</p>	
<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>Conformada por 4 áreas: 1. Financiera (2 profesionales), 2. Administrativa (2 profesionales), 3. Recursos Humanos (1 profesional) y 4. Producción ( 2 profesionales y 15 bachilleres)</p>		<p><b>Marketing</b></p> <p>no utiliza estrategia de promoción y publicidad (marketing tradicional y marketing digital)</p>		<p><b>Marketing</b></p> <p>no utiliza estrategia de promoción y publicidad (marketing tradicional y marketing digital)</p>		<p><b>Marketing</b></p> <p>no utiliza estrategia de promoción y publicidad (marketing tradicional y marketing digital)</p>		

Nota: Elaboración propia, a partir de instrumento aplicado

### 5.2.3.5 Empresa 5: PROLASUC

Tabla 16  
PROLASUC. Matriz de diagnostico

		<b>Reseña Histórica</b>		<b>Misión</b>		<b>Visión</b>		
<b>Identificación</b>			<p>Es una empresa creada en la ciudad de Sincelejo, en el año 1986 con miras hacia el aprovechamiento de la producción lechera del departamento de Sucre, actualmente manejan tres líneas de producción: Queso mozzarella, Queso costeño y suero.</p>		<p>Ser una empresa líder en el competitivo y complejo mercado de alimento lácteos en esta importante región de la costa atlántica, con un equipo humano capacitado y eficiente, ofreciendo amuestró clientes los mejores productos y servicios ceñidos a los estándares legales, aplicándole calidad en los procesos productivos Así mismo, participando en el sector agroindustrial a nivel nacional con productos de diversas ramas como son – Queso doble crema, Suero sabanero y Queso costeño, propios de la región</p>		<p>Convertirse en la empresa procesadora de productos lácteos del departamento de sucre, con mayor crecimiento hacia el año 2020, a partir de un manejo empresarial e industrial eficiente y un control optimo en los diferentes procesos de elaboración de nuestros productos, capaz de soportar el potencial de comercialización previsto, merced a las buenas prácticas de manufacturas, capacitación de nuestro personal y el fortalecimiento continuo de los controles de calidad</p>	
			<b>Abastecimiento</b>		<b>Poducción</b>		<b>Comercialización</b>	
<b>procesos</b>	<b>Unidades Productivas</b>	la empresa utiliza 70 unidades ganaderas (no son propiedad de la empresa), ubicadas en los departamentos de Sucre y Córdoba, las cuales no cuentan con buenas prácticas ganaderas y abastecen exclusivamente a esta empresa. Anualmente reciben un promedio de 80.000 litros de leche de vaca en la semana, pagados de contado semanal y quincenalmente. La leche es transportada desde las fincas a la unidad productiva en camiones dobletroque no refrigerados propiedad de la empresa.y desde la unidad productiva a sus clientes en camionetas y csmiones con sistema de refrigeración	<b>seguridad biológica</b>	se garantiza la temperatura de la línea mediante monitoreo permanente (termómetros y planillas de control) y el análisis de los agentes microbianos patógenos se realiza por un laboratorio propio	<b>Recursos C/Tel</b>	la empresa apoya sus procesos en los programas de Microsoft Office, así mismo, hace menos de 1 año adquirió nueva tecnología para apoyar su proceso de producción	<b>Mercado y Segmentación</b>	los productos van dirigidos hacia el mercado nacional y se utiliza estrategia de segmentación, en tanto existe una línea de productos estandar y una premiun destinada a clientes más sofisticados como hoteles.
	<b>Insumos</b>		<b>Maquinaria y equipo</b>	están utilizados en un 100%, ya que trabajan al máximo de su capacidad y su único factor crítico de producción es la disponibilidad de la leche que varía entre las temporadas de lluvia y las secas al igual que el resto de la región Caribe colombiana	<b>Gestión de la calidad</b>	cuenta con un sistema de gestión de la calidad propio que incluye el manejo adecuado de las emisiones y residuos. aplica los siguientes controles: Registro y atención de devoluciones, Registro de proveedores – existencia, Control y pruebas de las materias primas, Control y prueba de Producto Terminada	<b>Ventas</b>	El 10% de sus ventas se realiza directamente ene 1 punto de fábrica, el 55% a mayoristas y el 35% restante a intermediarios que distribuyen directamente al consumidos o a tiendas minoristas.
<b>Gestión</b>			<b>Recursos Humanos</b>				<b>Marketing</b>	
			Conformada por 3 áreas: 1. Administrativa (1 profesional y 2 técnicos), 2. Operativo (2 profesionales, 8 técnicos y 5 bachilleres) y 3. ventas ( 1 profesionales y 2 técnicos)				no utiliza estrategia de promoción y publicidad (marketing tradicional y marketing digital)	

Nota: Elaboración propia, a partir de instrumento aplicado

### 5.2.4 Análisis de confiabilidad del instrumento de medición.

La fiabilidad de este instrumento de medición se medirá a través del estadístico Alpha de Cronbach que es un valor entre 0 y 1, el cual está dado por la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$k$  : Número de ítems

$S_i^2$  : Varianza del ítem  $i$

$S_t^2$  : Varianza del instrumento

Para validar el instrumento se realizó una muestra de 5 empresas donde se aplicó la encuesta, la cual consta de 34 preguntas. El proceso de validación se realizó en el software estadístico SPSS versión 23 lográndose los resultados que se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 17**  
Resumen de datos

Resumen del procesamiento de los casos		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

Nota. a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 18**  
Alpha de Cronbach. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N. de elementos
,822	,813	34

Del resultado del coeficiente Alpha de Cronbach que se muestra en la Tabla 14, se obtuvo un valor de 0.822; teniendo en cuenta que el criterio de evaluación es que este valor sea superior a 0.7, se concluye que el instrumento de medición es adecuado en cuanto a su consistencia interna y por tanto arrojará resultados confiables.



### 5.2.5 Análisis de las empresas estudiadas.

En virtud de que se pretende evaluar la internacionalización de diferentes empresas del sector lácteo a través de un cuestionario que consta de 34 ítems, agrupados en distintos constructos o módulos relacionados con alguna área específica, se condensa o estandarizan dichas respuestas y se organizan respecto a modulo y empresa y se opta por utilizar un gráfico de radar, puesto que no solo permite evaluar las empresas desde diferentes perspectivas, sino que además permite hacer comparaciones entre ellas. Dicho gráfico es de fácil interpretación. El cuestionario fue validado a través del alfa de Cronbach.

La información que se presenta a continuación excluye a la empresa *Colombiana de quesos sociedad por acciones simplificadas – PRMV, COLQUESOS*, por su situación jurídica actual, salvo en los casos donde sea menciona.

#### 5.2.5.1 Dimensión 1. PRODUCCIÓN.

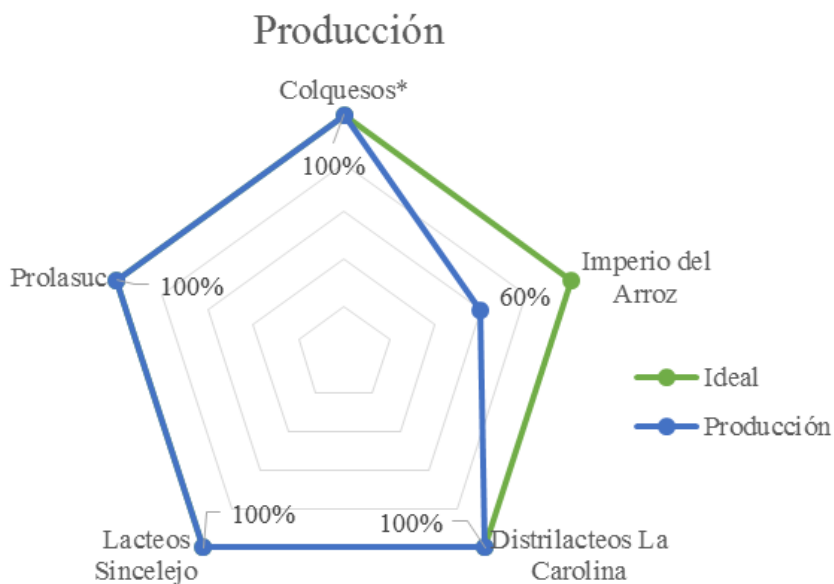
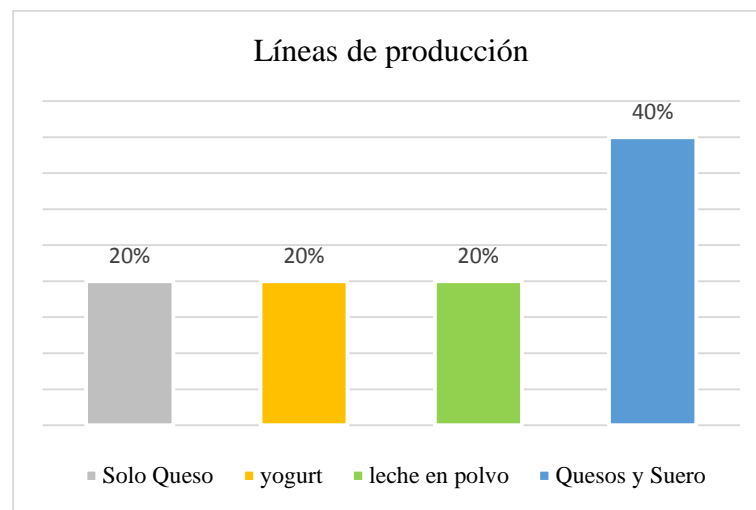


Figura 25. Gráfico radial de internacionalización: Producción. Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión analiza las funciones de abastecimiento, proveedores y producción de la cadena de valor de las empresas, para su estudio el instrumento aplicado (apéndice) constó de 2 módulos: Abastecimiento y Producción, de los cuales se obtuvo la siguiente información.

Se evidencia que los proveedores, en un 45% no cuentan con certificados de buenas prácticas ganaderas, al atender a la cultura sucreña de la ganadería extensiva doble propósito y de baja tecnificación bajo la propiedad de pequeños productores, del total de las unidades productivas estudiadas solo el 20% tiene fuentes de abastecimiento propias y de exclusividad para la empresa, lo que le permite garantizar la calidad de la leche desde su producción. El otro 40% utiliza para su producción leche en polvo, que es adquirida por distribuidoras locales y/o de plantas en Cereté, Córdoba.



**Figura 26.** Líneas de producción de las empresas. **Fuente:** Construcción propia

A pesar de la vocación ganadera departamental y por ende la disponibilidad de la leche, el 60% de las empresas estudiadas se dedican a la producción de una sola línea (grafico 26) y el 40% restante a dos líneas: Suero, y quesos tipo mozzarella y Costeño. Así mismo todas las empresas estudiadas tienen un sistema propio para garantizar la temperatura de cada línea, a través de termómetros, planillas y monitoreo permanente

garantizando la calidad y el manejo adecuados de emisiones y residuos mediante sistemas propios de gestión de calidad no documentados en un manual o procedimiento institucional.

A excepción de COLQUESOS, todas las empresas se encuentran utilizando el 100% de su maquinaria, y manifiestan que generalmente se tienen que doblar esfuerzos para cubrir la demanda. Para las empresas que utilizan leche entera como la base de producción, el análisis de los agentes microbianos patógenos y de microorganismos de la leche durante el proceso es realizado en un 67% por laboratorios propios y el 33% restante por un laboratorio en el departamento de Córdoba.

En cuanto al transporte de la leche desde las fuentes de abastecimiento a las unidades de producción, el 40% utiliza camiones y camionetas refrigeradas, el 20% camiones doble troque no refrigerados y para el 40% restante no se necesita refrigeración y el transporte es asumido por los proveedores, así el 60% de las empresas para su *logística inbound* utiliza vehículos de su propiedad; en cuanto al producto terminado - *logística outbound*, el 80% de las empresas utiliza vehículos propios refrigerados según la necesidad del producto, y el 20% restante subcontrata este servicio con empresas locales y departamentales o en su defecto lo asume el cliente.

#### **5.2.5.2 Dimensión 2. FINANZAS.**

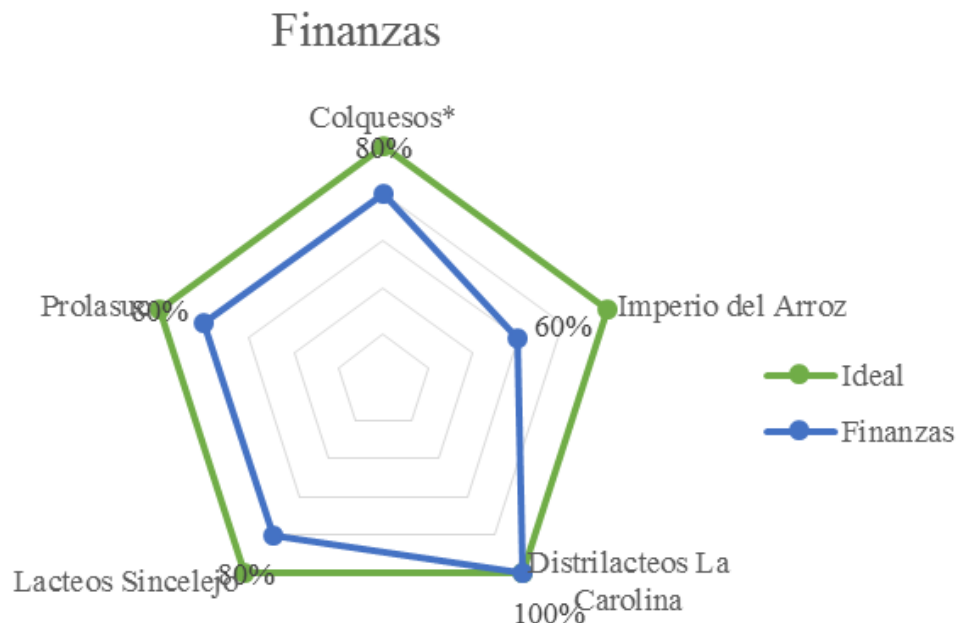


Figura 27. Gráfico radial de internacionalización: Finanzas. Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión analiza el comportamiento financiero de las empresas, para su estudio el instrumento aplicado constó de 1 módulo denominado Contabilidad y finanzas, del cual se obtuvo la siguiente información:

Todas las empresas cuentan con un profesional encargado para tal función, razón que les permite estar al día con los asuntos tributarios y fiscales, de igual forma el 100% de las unidades de negocio realiza un inventario físico de existencias y lo compara con los registros contables de Inventarios y saldos del Kardex de existencias y lleva control de los niveles de liquidez y Rentabilidad Operativa del Activo de la empresa.

En el componente de planeación financiera, las empresas no tienen un sistema propio que le permita monitorear la gestión de su presupuesto y tampoco han establecido políticas específicas de planeación financiera para el cumplimiento de sus objetivos.

Las obligaciones adquiridas para el desarrollo de sus procesos son acordes al nivel de las ventas, lo que les brinda liquidez y solvencia durante todo el año. En términos de la Rentabilidad Operativa del Activo, en los últimos 5 años la tendencia del 60% de las empresas ha sido constante y el 40% restante creciente, lo que puede indicar que existe una

demanda considerable para los productos lácteos para los mercados en los que participan y es viable la inserción en nuevos mercados.

### 5.2.5.3 Dimensión 3. TALENTO HUMANO.

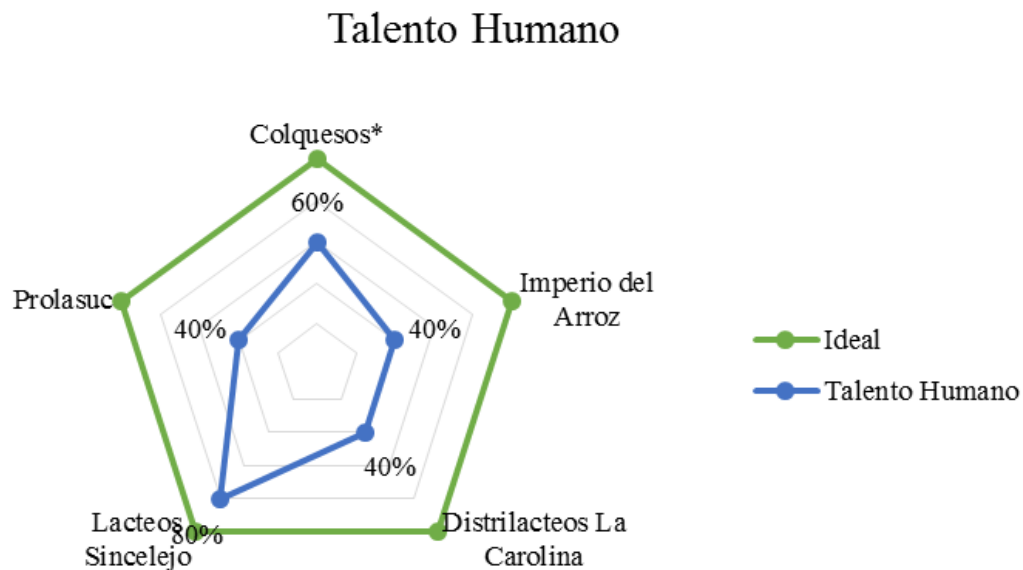
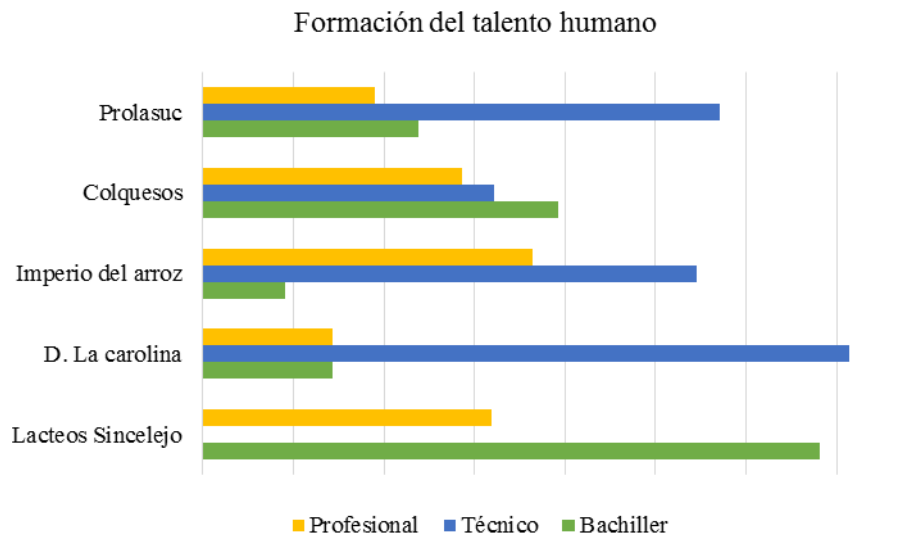


Figura 28. Gráfico radial de internacionalización: Talento humano. Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes agregados muestran información acerca de la estructura organizacional de las empresas, como se puede observar en el gráfico 15 el 43% del talento humano contratado por las empresas corresponde a un grado de formación técnica, en su mayoría con formación contable y en áreas agroindustriales a fines con el sector lácteo, este componente resalta el papel del Servicio nacional de aprendizaje - SENA que para este sector brinda alrededor del 30% de del personal técnico; por otra parte el 30,9% del personal contratado tiene formación de bachiller, y el 26% restante tienen profesional en ciencias administrativas y de ingenierías agroindustriales, a este último porcentaje pertenece el único empleado que tiene experiencia en procesos de exportación pero esta no se relaciona con actividades alimenticias de los 117 empleos que generan estas empresas.



*Figura 29. Formación del talento humano en las empresas. Fuente: Elaboración propia.*

En el estudio Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa EXPOPYME de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos el autor concluye:

Las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones. (Jaramillo, 2005, P. 132)

Las empresas estudiadas, están divididas en tres áreas bien definidas: un área administrativa- Financiera, que concentra los profesionales. Un área de producción compuesta en un 60% por bachilleres y un área de mercadeo o ventas, en el cual predomina el talento humano con formación técnica; entre estas áreas existe una perfecta sinergia en la comunicación.

Los empleados que desarrollan funciones gerenciales, de mercadeo y/o comunicaciones no hablan un segundo idioma, lo que se traduce en que el personal y los procedimientos no están listos para llevar a cabo ventas internacionales y negociaciones de

contratos eficazmente, lo que podría convertirse en un obstáculo de generar vínculos comerciales con empresas de países con otro idioma, especialmente porque como se demostró en el capítulo anterior los principales importadores de lácteos a nivel mundial negocian en inglés.

#### 5.2.5.4 Dimensión 4. COMERCIALIZACIÓN.

### Comercialización

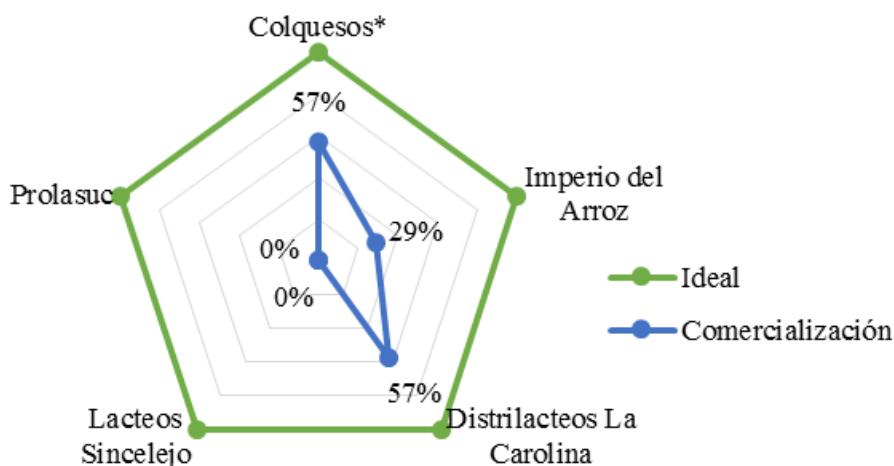


Figura 30. Gráfico radial de internacionalización: Comercialización. Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión analiza el comportamiento de las empresas, para su estudio el instrumento aplicado constó de un módulo denominado Comercialización, dividido en una sección de ventas y otra dedicada al marketing, de los cuales se obtuvo la siguiente información:

#### a. Ventas:

Las empresas estudiadas dirigen su producción en 60% al mercado local, un 30% en distribuido en el departamento de Sucre y el 10% restante al mercado nacional, lo que permite concluir que estas empresas no destinan su producción al mercado internacional, las razones principales son el desconocimiento de los trámites y la inexistencia de redes de negocios establecidas.

El 20% reporta una estrategia de segmentación básica, al vender una línea estándar para todo tipo de consumidor y Premium para clientes más exigentes, las empresas que corresponden a 80% restante no reportan estrategia de segmentación alguna.

Todas las empresas objeto de estudios tiene puntos de venta directos en la fábrica y venden en promedio el 8% de su producción en estos puntos, los canales utilizados son directamente a mayoristas con un 62% y el 30% restante corresponde en porcentajes iguales a ventas con agentes- intermediarios.

### **b. Marketing**

En esta sección todas la empresas obtuvieron los porcentajes más bajo de todas las dimensiones estudiadas, a pesar de conocimiento de los directivos acerca de la importancia que tiene la promoción y la publicidad para el desarrollo de sus negocios, ninguna de las empresas cuentan con un plan de marketing establecido.

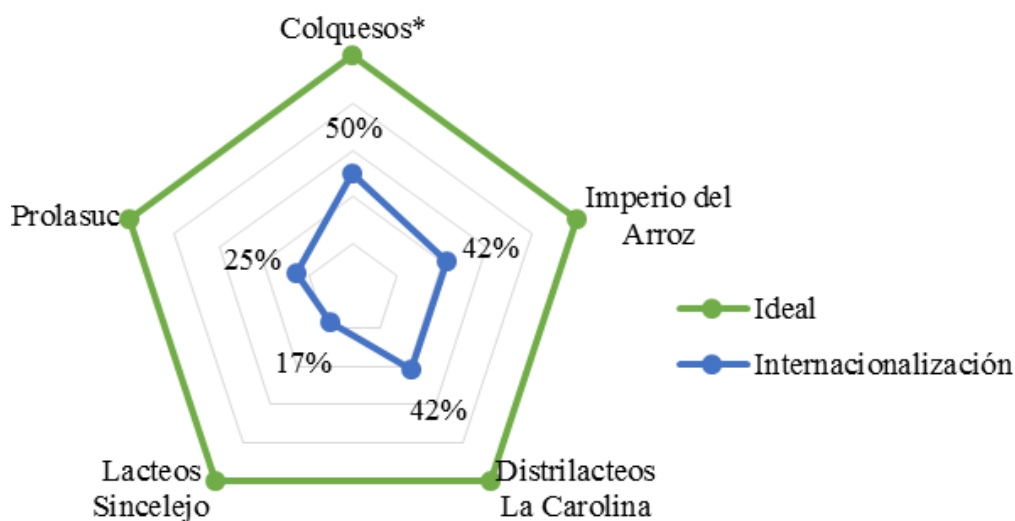
Tan solo una empresa utiliza una herramienta tradicional de marketing, y esta se refiere a la impresión Carteles, volantes, Folletos u otros similares, convirtiéndose en la única representación publicitaria de las empresas estudiadas.

Algo importante de mencionar en este análisis es el evidente desinterés de las empresas por designar recursos para estas actividades: Los empresarios entrevistados afirman no tener los medios para comunicarse con potenciales compradores internacionales a través de la participación en eventos de comercio internacional, difusión de ventas literatura y ventas personales, esto incluye no contar con una persona contratada para esta función, y en consecuencia no se haya realizado a la fecha alguna investigación de mercado para identificar o confirmar mercados de alto potencial para sus productos.



### 5.2.5.5 Dimensión 5. INTERNACIONALIZACIÓN

## Internacionalización



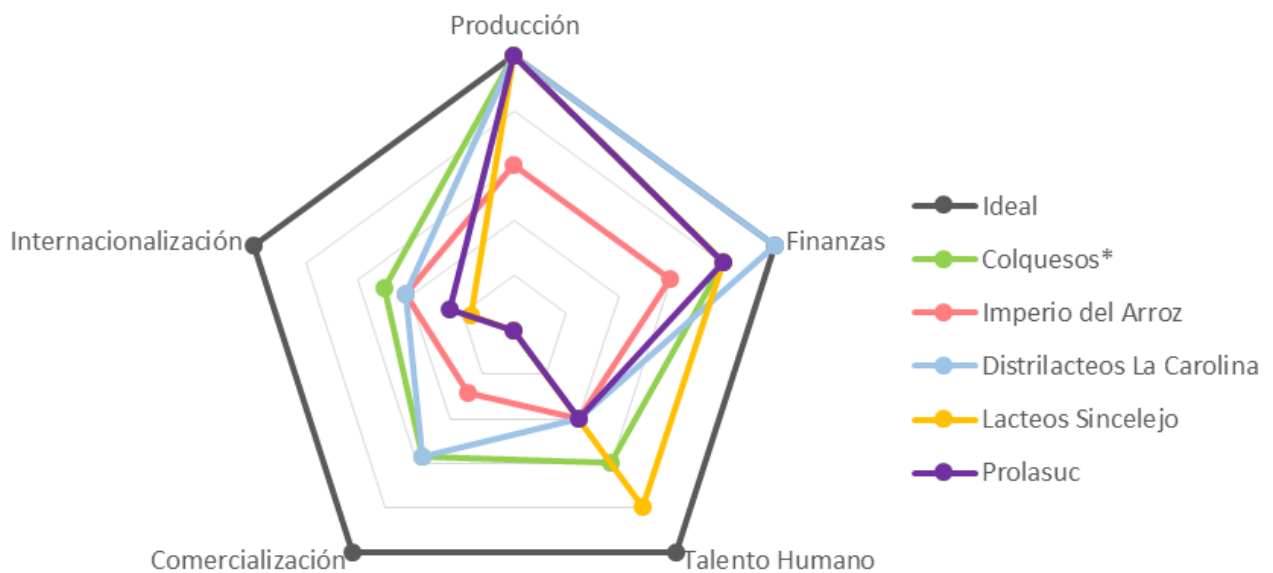
**Figura 31.** Gráfico radial de internacionalización: Internacionalización. **Fuente:** Elaboración propia

Esta dimensión analiza la propensión de las empresas por iniciar un proceso de internacionalización, el 60% de empresarios manifiesta tener un conocimiento básico de los tratados de libre comercio que tiene vigentes Colombia, producto de lo observado en la televisión o escuchado en programas radiales; sin embargo, ningún empleado tiene conocimiento de las disposiciones específicas para el sector lácteo en el marco de estos acuerdos.

Una condición importante para el éxito de este estudio es el interés que tienen las empresas por expandir sus fronteras, a pesar de que el 60% no ha realizado una investigación previa de mercados internacionales tiene conocimiento de las entidades a las que pueden y deben acudir para iniciar este proceso, pero no de las especificaciones de las operaciones, como la normatividad para llevar al mercado exterior su empresa (de las certificaciones internacionales, requisitos de acceso, procesos aduaneros, etc.), Capital

inicial, requisitos especiales de almacenamiento, personalización del producto y sus envases con el fin de satisfacer las demandas del mercado extranjero y las preferencias culturales. El 40% que sí ha indagado por esta posibilidad tiene como destinos potenciales países vecinos suramericanos, Panamá, Costa Rica y Estados Unidos.

En las condiciones actuales de las empresas estudiadas se evidencia la incapacidad para iniciar un proceso de internacionalización, además de las razones anteriormente mencionadas, no cuentan con la capacidad de producción de repuesto junto con una cadena de suministro confiable que pueda satisfacer grandes pedidos de compradores extranjeros y tampoco pueden adquirir el personal necesario cuya principal responsabilidad sean las operaciones de exportación.



**Figura 32.** Potencial de internacionalización de las empresas estudiadas. **Fuente:** Construcción propia.

En tal sentido, las empresas estudiadas distan en tres dimensiones: talento humano, comercialización e internacionalización, de las 5 estudiadas de alcanzar condiciones óptimas que le permitan en el corto plazo iniciar un proceso de internacionalización (grafico 31).

Los empresarios manifiestan que no hay articulación entre la empresa, el estado y la academia para promover procesos de I+D, y que a la fecha del estudio no existe una manifestación clara de asociación, o gremio que posibilite la representación de los pequeños productores a tener voz en la formulación de los planes locales y departamentales de desarrollo.

### **5.3 Contraste entre los enfoques teóricos y las condiciones de las empresas para su internacionalización**

Teniendo en cuenta el marco teórico y lo expuesto en el diagnóstico de las empresas del sector lácteo, a continuación se hace un análisis de las condiciones actuales encontradas en estas empresas frente a lo dispuesto en los enfoques teóricos para la internacionalización.

#### **5.3.1 Perspectiva económica**

Las teorías de este enfoque permiten hacer selección de los mercados exteriores con base en un análisis de los costos de transacción, presumen los siguientes elementos fundamentales:

- ✓ Elegir una ventaja competitiva exclusiva: las empresas estudiadas no se evidencia este tipo de ventaja en las 5 dimensiones analizadas para el corto plazo.
- ✓ Elegir un tipo de acuerdo contractual adecuado: las empresas deben empezar por alianzas estratégicas locales, que conlleven a unir contactar empresas nacionales que tengan participación en el mercado internacional.
- ✓ Capacidades gerenciales: actualmente las empresas no cuentan con gerentes capaces de trasladar las operaciones al mercado externo.
- ✓ Puntos de distribución: Hoy día no se cuenta con la capacidad para plantas procesadoras externas, debe pensarse en el fortalecimiento de las capacidades de producción interna, en caso de tomar la decisión bajo este enfoque la alternativa es

puntos de ventas con superficies establecidas en el mercado; para la producción propia en otros países, en el largo plazo las empresas deben buscar disponibilidad de materias primas, salarios bajos.

### **5.3.2 Perspectiva de procesos**

Este grupo de teorías supone un paso a paso para la internacionalización, si bien concuerda con las necesidades medidas de las empresas estudiadas, con relación a la necesidad de un proceso de desarrollo lento y evolutivo, dista del desconocimiento absoluto del mercado externo del sector por parte de las empresas, lo cual es la base de la internacionalización bajo estas teorías.

#### ***Modelo Uppsala:***

- ✓ Actividades esporádicas de exportación: en este punto las empresas deben ser precavidas, es una forma de evaluar el terreno, los propulsores de este modelo recomiendan iniciar por disminuir las distancias psicológicas, que para el caso de las 5 empresas es iniciar países vecinos, incluso comenzar con el mercado del interior colombiano.
- ✓ Exportación a través de representantes: es de hecho una excelente alternativa para las empresas, y hasta ahora la estrategia sólida que la teoría ha mostrado para internacionalizar a estas empresas, dada las condiciones se puede pensar en el corto plazo.
- ✓ Establecimiento de una sucursal y unidades productivas: en el largo plazo estas empresas llegar a esta fase una vez fortalecidas todas sus estructuras, creado vínculos fuertes y gestionando fuentes de financiación que no conviertan esta alternativa en una forma de abandonar el mercado doméstico que actualmente tienen conquistado.

#### ***Ciclo de vida de producto de Vernon***

- ✓ **Introducción, Orientación hacia el país de origen:** al igual que en la actualidad las empresas deben mantener los mercados locales, buscando abrirse paso a otros departamentos del país. En esta etapa deben promover fortalecerse endógenamente e iniciar estudios internacionales de las condiciones del mercado para sus productos.
- ✓ **Crecimiento, se orienta la producción a países industrializados:** en estas condiciones las empresas deben ser pacientes para crecer al ritmo que propone esta teoría; sin embargo debe tener la visión internacional de en el largo plazo se expandirse en términos de ventas e inversión de ventas e inversión de activos.
- ✓ **Madurez, Reubicación de la ID:** esta etapa supone la estandarización y la competencia en el mercado destino, etapa que solo puede pensarse para las 5 empresas para el largo plazo y con grandes fuentes de financiamiento, lo que representaría maximizar capacidades de producción, por lo que obliga desde la planificación financiera contar con varias opciones y actualización permanente de los estudios de mercado para elegir los destinos de la IED; en este sentido se deben encontrar países que brinden las condiciones actuales (similares/relativamente) de producción: mano de obra barata y disponibilidad de insumos.
- ✓ **Declive, Abandono del país de origen:** actualmente esta alternativa para las empresas es impensable, dado que todo su mercado es local, y la producción realizada por las mismas le es insuficiente para abastecer la demanda, en este sentido, en el caso de que se amplíe la capacidad de las plantas, difícilmente estas abandonarían el mercado doméstico.

### **5.3.3 Teoría de redes**

Los teóricos exponentes de este enfoque, que ha tomado especial fuerza en los últimos años, promueven esta alternativa para la internacionalización de las empresas ya que no se deben comprometer recursos descomunales y se disminuye altamente el riesgo en el que se puede incurrir en el proceso de aprendizaje del mercado exterior de

organizaciones que tengan o no grandes cuotas de mercado y un gran tiempo de constitución.

Las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo, no cuentan con algún tipo de relación o asociación que se pueda asemejar o tomar el curso de una red de negocio, que organice o articule clientes, distribuidores, competidores, academia y gobierno para la generación de ventajas competitivas a través de la promoción de actividades de I+D, para que estas MIPYME,s puedan hacer frente al mercado exterior sin generar un trauma exorbitante a sus estructuras y que pueda empañar el procesos de internacionalización para estas.

Sin embargo, la filosofía del establecimiento de redes sectoriales propuestas por la ONUDI, que resalta la creación de redes horizontales y que es confirmada por la inversión de gobiernos internacionales y ONG´s, como se mencionó anteriormente, revelan elementos claves de éxito para el fortalecimiento de unidades productivas familiares, que se ajustan desde la propuesta de este estudio a las 5 empresas estudiadas.

#### **5.3.4 Born Globals**

Según lo expuesto en el marco teórico las empresas estudiadas no se explican en este fenómeno debido al tiempo de constitución y participación en el mercado, el cual supera en promedio los 10 años, aunque no existe un periodo único para determinar que una empresa se denomine como BG´S, los autores estudiados no sobrepasan los 5 años (explícitamente), sin embargo hay unos elementos que pueden ser tomados en cuenta para el fortalecimiento del ejercicio.

- ✓ La movilidad libre de personas y el desarrollo tecnológico permite contratar asesorías para temas gerenciales de emprendimiento e innovación sin incurrir en grandes costos de traslado de personal.
- ✓ Se puede participar en el mercado exterior en términos de ventas, con los recursos limitados de las empresas estudiadas.

- ✓ Captación de clientes en el mercado extranjero con productos personalizados (pedidos especiales - a medida), ya que al manejar volúmenes pequeños de producción y no tener líneas estandarizadas pueden adaptarse con facilidad a estos requerimientos.

## **6. Capítulo III: Principales barreras de acceso a mercados internacionales para el sector lácteo.**

El presente capítulo toma como insumo los acuerdos y tratados relativos a comercio internacional que Colombia tiene vigentes a la fecha, los cuales son dieciséis, y a partir de estos extrae las consideraciones específicas en cuanto a competitividad y acceso a mercados tales como barreras arancelarias, barreras no arancelarias y normas de origen, en lo concerniente a productos lácteos, sector objeto de estudio para el investigador.

A su vez, el interés principal del investigador es, mediante la identificación de esas especificidades, llegar a seleccionar un país al cual puedan insertarse comercialmente empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo. Al final del ejercicio esta elección será debidamente fundamentada y argumentada.



**Tabla 19**  
*Contenido de los Tratados vigentes más antiguos.*

Nombre del Acuerdo	Países suscritos al acuerdo	Vigencia del acuerdo
<b>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia.</b>	México y Colombia	Entró en vigencia el 1 de enero de 1995. Este Tratado tendrá una vigencia mínima de tres años. Una vez transcurrido ese plazo, su duración será indefinida.
<b>Acuerdo de Integración Subregional Andino, Acuerdo de Cartagena</b>	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú	Entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 Este Acuerdo permanecerá en vigencia por tiempo indefinido.
<b>Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)</b>	Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente, las Granadinas, Colombia	Entró en vigencia el 1 de enero de 1995 Este Acuerdo tendrá una duración indefinida.
<b>Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN - Mercosur</b>	Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Colombia, Ecuador y Venezuela	- Entró en vigor bilateralmente entre Colombia con Argentina, Brasil y Uruguay el 1 de febrero de 2005. - Entre Colombia con Paraguay el 19 de abril de 2005. El presente acuerdo tendrá una vigencia indefinida
<b>Acuerdo de Libre Comercio Chile – Colombia.</b>	Chile y Colombia.	Entró en vigor el 1 de enero de 1994
<b>Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba</b>	Colombia y Cuba	Entró en vigencia el 10 de julio de 2001Tendrá una duración de tres años, prorrogable automáticamente por iguales períodos, siempre y cuando ninguna de las Partes manifieste, por lo menos con noventa días de anticipación a la expiración del período respectivo, su intención de no prorrogarlo.
<b>Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua</b>	Colombia y Nicaragua	Entró en vigencia en 1985.El acuerdo en mención, tiene una vigencia de tres (3) años prorrogables automáticamente por iguales periodos, si el país interesado en darlo por terminado no comunica tal intención al otro país signatario con noventa (90) días de anticipación a la fecha en que caduque

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 20**

*Contenido de los Tratados vigentes firmados en los últimos 10 años.*

<b>Nombre del Acuerdo</b>	<b>Países suscritos al acuerdo</b>	<b>Vigencia del acuerdo</b>
<b>Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras.</b>	Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras	- Colombia y Guatemala: 12 de noviembre de 2009. - Colombia y El Salvador: 1 de febrero de 2010. - Colombia y Honduras: 27 de marzo de 2010. Este tratado tendrá una duración indefinida.
<b>Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)</b>	Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia y Colombia	-Entró en vigor entre Suiza, Liechtenstein y Colombia el 1 de julio de 2011- Noruega y Colombia el 1 de septiembre de 2014- Islandia y Colombia el 1 de octubre de 2014 Si Colombia denuncia el presente Acuerdo, éste expirará cuando su denuncia sea efectiva.
<b>Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá</b>	Colombia y Canadá	Entró en vigor el 5 de agosto de 2011, Este Acuerdo se mantendrá vigente a menos que alguna Parte lo termine dando un aviso de seis meses a la otra Parte.
<b>Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América</b>	Colombia y Estados Unidos de América	Entró en vigencia el 15 de mayo de 2012 Cualquier parte podrá poner término a este Acuerdo mediante notificación escrita a la otra parte, y dicha terminación surtirá efecto seis meses después de la fecha de la notificación.
<b>Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela</b>	Colombia y Venezuela	Entró en vigencia el 19 de octubre de 2012
<b>Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú</b>	Colombia, Perú y países miembros de la Unión Europea	Entró en vigencia el 26 de agosto de 2013. Tendrá una duración indefinida.
<b>Alianza Pacífico</b>	Colombia, Chile, México y Perú	Entró en vigencia el 20 de julio de 2015.
<b>Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea</b>	Colombia y Corea	Entró en vigor el 15 de julio de 2016. Cualquier parte podrá dar término a este tratado mediante notificación escrita a la otra parte y dicha terminación surtirá efecto 180 días después de la fecha de la notificación, a menos que las partes acuerden algo distinto.
<b>Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica</b>	Colombia y Costa Rica	Entró en vigencia el 29 de julio de 2016.

*Nota.* Elaboración propia.

## **6.1 Barreras arancelarias al sector lácteo en el marco de los tratados (B.A)**

### **6.1.1 B.A Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia.**

El TLC entre Colombia y México no contempla mayores preferencias arancelarias a los lácteos. De esta forma, los siguientes productos lácteos están excluidos del Programa de desgravación arancelario:

0402.10.01 (Leche en polvo o en pastillas), 0402.21.01 (Leche en polvo o en pastillas, sin adición de pastillas ni otros edulcorantes), 0402.91.01 (Leche evaporada), 0406.10.01 (Queso fresco (no madurado), incluido el queso de lactosuero, y requesón), 0406.30.01 (Queso fundido, excepto el rallado o en polvo, con un contenido en peso de materias grasas inferior o igual a 36% y con un contenido en materias grasas medido en peso del extracto seco superior al 48%, presentados en envases de un contenido neto superior a 1 Kg), 0406.30.99 (Los demás).

0406.90.03 (Queso de pasta blanda, tipo Colonia, cuando su composición sea: humedad 35.5% a 37.7%, cenizas 3.2 a 3.3%, grasas 2.9% a 30.8%, proteínas 25.0% a 27.5%, cloruros de 1.3% a 2.7% y acidez 0.8% a 0.9% en ácido láctico), 0406.90.05 (Queso tipo Petit Suisse, cuando su composición sea: humedad 68% a 70%, grasa de 6% a 8% (en base húmeda), extracto seco de 30% a 32%, proteína mínima 6%, y fermentos con o sin adición de frutas, azúcares, verdura, chocolate o miel), 0406.90.06 (Queso tipo Egmont, cuyas características sean: grasa mínima (en materia seca) 45%, humedad máxima 40%, materia seca mínima 60%, mínimo de sal en la humedad 3.9%), 0406.90.99 (Los demás).

Otros productos excluidos de México:

0404.10.01 (Lactosuero, modificado o no, incluso concentrado, o con adición de azúcar o de otros edulcorantes), 0404.90.99 (Los Demás), 0405.00.01 (Mantequilla, cuando

el peso incluido el envase inmediato, sea inferior o igual a 1 kilogramo - Nota: sólo se aplica para el comercio entre México y Colombia), 0405.00.02 (Mantequilla, cuando el peso incluido el envase inmediato, sea superior a 1 kilogramo - Nota: sólo se aplica para el comercio entre México y Colombia), 0405.00.03 (Grasa butírica deshidratada - Nota: sólo se aplica para el comercio entre México y Colombia), 0405.00.99 (Los Demás - Nota: sólo se aplica para el comercio entre México y Colombia).

0406.90.01 (Queso de pasta dura, denominado Sardo, cuando presentación así lo indique), 0406.90.02 (Queso de pasta dura, denominado Reggiano o Reggianito, cuando su presentación así lo indique), 0406.90.04 (Quesos duros o semiduros con un contenido en peso de materias grasas inferior o igual al 40%; y con un contenido en peso de agua en la materia no grasa inferior o igual al 47% (denominado "Grana Parmigiano o Reggiano" o con un contenido en peso de materia no grasa superior al 47% sin exceder de 72% ("Denominado "Danbo, Edam, Fontal, Fontina, Fynbo, Gouda, Havarti, Maribo, Samsøe Esrom, Itálico, Kernhem, Saint-Nactarine, Saint-Paulin o Taleggio").

### **6.1.2 B.A del Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras.**

Los lácteos hacen parte de los productos excluidos del programa de desgravación arancelaria del tratado.

### **6.1.3 B.A del Acuerdo de integración subregional andino, acuerdo de Cartagena.**

Arancel externo común como mecanismo para lograr el desarrollo equilibrado y armónico entre las partes, así los países miembros se comprometen a poner en aplicación un arancel externo común en los plazos y modalidades que establezca la Comisión.

#### **6.1.4 B.A del Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)**

Los productos lácteos no se encuentran en la lista para concesión arancelaria inmediata, además, solo los productos correspondientes a las partidas 04.02 (leche y crema condensada y azucarada) y 04.03 (yogurt) se encuentran en la lista para concesión arancelaria gradual. Se puede de esta manera afirmar que no se otorgan muchas preferencias arancelarias a los lácteos en este acuerdo.

#### **6.1.5 B.A del Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur**

No se otorgan preferencias arancelarias por parte de Argentina, Brasil, ni Paraguay a los productos lácteos producidos en Colombia. Solo se otorgan preferencias arancelarias dentro del programa de liberación comercial por parte de Uruguay, en la subpartida 04064000 (queso de pasta azul).

#### **6.1.6 B.A del Acuerdo de Libre Comercio Chile – Colombia**

Los productos lácteos se encuentran dentro de los productos a los que no se les aplicará el programa de liberación arancelaria establecido en el acuerdo, en específico a los productos pertenecientes a las subpartidas arancelarias 0401.10.00, 0401.20.00, 0401.30.00, 0402.10.00, entre otros. Se debe tener en cuenta que este acuerdo esta fundamentalmente orientado al comercio de servicios, compras públicas e inversión entre los países pues el ya existente Acuerdo de Complementación Económica No. 24, vigente desde 1994 se encarga de regir especialmente el comercio de bienes.

#### **6.1.7 B.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)**

En este acuerdo, Islandia no otorga preferencias arancelarias a los productos lácteos; por su parte Noruega solo otorga preferencias arancelarias a la mantequilla, y otras grasas y aceites derivadas de la leche. Suiza y Liechtenstein otorgan preferencias arancelarias a la leche y crema concentrada o que contenga azúcar adicionada u otro endulzante, a la leche en polvo granulada o en otras formas sólidas, leche que no contenga azúcar adicionada u otro endulzante, se establece un arancel a la leche dentro de los límites del contingente arancelario, es decir si se supera el volumen establecido para los productos con preferencias arancelarias.

Además, entre los productos lácteos procesados con preferencias arancelarias se encuentran: el suero de la leche, la leche cuajada y la crema, yogurt, el kéfir y otros productos fermentados o acidificados de la leche y crema y a la margarina con no más de 15% de peso por grasas de la leche.

#### **6.1.8 B.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá**

En este acuerdo se establece un arancel del 7.5% a la leche dentro del compromiso de acceso, a los otros productos lácteos se les establecen diferentes aranceles, como por ejemplo con respecto a las subpartidas arancelarias 0401.10.20, 0401.20.20, se pactó un arancel de 241% pero no menos de \$34.50/hl; en el caso de las subpartidas 0402.10.10, 0402.21.11 el arancel es del 3.32¢/kg; entre otros casos; por lo que se puede concluir que los productos lácteos no poseen preferencias arancelarias en este acuerdo, en adición, Canadá posee un contingente arancelario para el queso.

#### **6.1.9 B.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América**

Con el TLC Colombia obtuvo una cuota de acceso preferencial para los productos lácteos, en especial queso, el cual es el mayor potencial de exportación en el país (PORTAFOLIO 2017). Los aranceles impuestos a los productos lácteos por parte de

Estados Unidos van desde 2.2 centavos por kilogramo, para la leche y la crema en formas no liquidas y no endulzada, hasta 77.2 centavos por litro, en el caso del suero.

**6.1.10 B.A del Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C  
N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de  
Venezuela**

Se le otorgan 100% de preferencias arancelarias a productos lácteos de las subpartidas arancelarias: 0404101000, 0401200000, 0401400000, 0401500000, 0404101000, 0404109000; en general se puede aseverar que todos los productos lácteos gozan de preferencias arancelarias, aunque unos en mayor medida que otros.

**6.1.11 B.A del Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado  
entre la República de Colombia y la República de Cuba.**

En el presente acuerdo no se contemplan preferencias arancelarias para los productos lácteos.

**6.1.12 B.A del Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de  
Colombia y la República de Nicaragua.**

El acuerdo no otorga preferencias arancelarias a los productos lácteos. Nicaragua aplica un impuesto por servicios a la importación de mercancías a toda importación definitiva de mercancías:

Consiste en el cobro de cincuenta centavos (0,50) de peso centroamericano, o su equivalente en moneda nacional, por cada tonelada bruta o fracción, aplicable a toda importación, y una tarifa aduanera por almacenaje de 2,0 pesos centroamericanos diarios por tonelada a las mercancías almacenadas más de 12 días

contados a partir de su llegada al almacén (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017).

### **6.1.13 B.A del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú**

El presente acuerdo contempla preferencias arancelarias para la gran mayoría de los productos lácteos. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo *se establece un plazo de desgravación arancelaria hasta de 15 años, con unos contingentes libres de acceso que representan cantidades reducidas en comparación con la producción nacional (0,5% en el caso de la leche en polvo)*. (MINCIT, 2017)

### **6.1.14 B.A de la Alianza Pacífico**

Chile estableció un cronograma de desgravación arancelaria a productos lácteos como la leche en polvo, gránulos o demás formas solidas; leche en estado líquido o semisólido; leche condensada, con frutas o cereales; mantequilla; pastas lácteas para untar; queso fresco; queso crema; mozzarella; Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo; Queso fundido, excepto el rallado o en polvo; Gouda y del tipo gouda; Cheddar y del tipo cheddar; Edam y del tipo Edam y Parmesano.

México, por su parte, establece un cronograma de desgravación arancelaria para Leche en polvo o en pastillas, Leche evaporada, leche condensada, yogur, Mantequilla, cuando el peso incluido el envase inmediato sea inferior o igual a 1 kg, Pastas lácteas para untar, Queso fresco (sin madurar), incluido el del lacto suero, y requesón, Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo, Con un contenido en peso de materias grasas inferior o igual al 36% y con un contenido en materias grasas medido en peso del extracto seco superior al 48%, presentados en envases de un contenido neto superior a 1 kg, entre otros.



Por último, Perú establece un cronograma de desgravación a productos lácteos como: leche con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% en peso, Con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso, Con un contenido de materias grasas superior al 6 % pero inferior o igual al 10 %, en peso, En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg, leche condensada, leche evaporada, suero de mantequilla, lacto sueros, entre otros.

#### **6.1.15 B.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea.**

*Para productos como lacto sueros, quesos, arequipes y leche descremada, se logró la eliminación de los aranceles en plazos de entre 10 y 16 años y para las bebidas lácteas la desgravación de forma inmediata. En leche en polvo se obtuvo un contingente de 100 toneladas fijas. (MINCIT, 2017)*

#### **6.1.16 B.A del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica**

La gran mayoría de productos lácteos no cuenta con preferencias arancelarias dentro de este acuerdo, los únicos productos con preferencias son: Lactosuero, aunque este modificado, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante; Grasa butírica ("Butter oil"); Tipo "Cheddar", deshidratado.

### **6.2 Barreras no arancelarias al sector lácteo en el marco de los tratados**

**(B.N.A)**

#### **6.2.1 B.N.A del Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia.**

**Medidas fitosanitarias.**

A. Cada Parte adaptará cualquiera de sus medidas fitosanitarias o zoonosanitarias vinculadas con la introducción, establecimiento o propagación de una plaga o una enfermedad animal o vegetal, a las características fitosanitarias o zoonosanitarias de la zona donde un bien sujeto a tal medida se produzca y a la zona en su territorio a la cual sea destinado el bien, tomando en cuenta las condiciones pertinentes, incluidas las relativas al transporte y al manejo de la carga entre esas zonas. Al evaluar tales características de una zona, tomando en cuenta si es, una zona libre de plagas o de enfermedades y puede conservarse como tal, o es una zona de escasa prevalencia de éstas, cada Parte tomará en cuenta, entre otros factores:

- i. la prevalencia de plagas o de enfermedades en esa zona; ii. la existencia de programas de erradicación o de control en esa zona; y iii. cualquier norma, directriz o recomendación pertinente.

B. Adicionalmente a lo dispuesto en el párrafo 1, cada Parte, cuando establezca si una zona es una zona libre de plagas o de enfermedades, o es una zona de escasa prevalencia de éstas, basará su dictamen en factores tales como condiciones geográficas, ecosistemas, vigilancia epidemiológica y la eficacia de los controles fitosanitarios o zoonosanitarios en esa zona.

C. Cada Parte importadora reconocerá que una zona en el territorio de la Parte exportadora es, y puede conservarse como, una zona libre de plagas o de enfermedades o una zona de escasa prevalencia de éstas, cuando la Parte exportadora proporcione a la Parte importadora información científica o de otra clase suficiente para demostrarlo a satisfacción de la Parte importadora. Para este fin, cada Parte exportadora, permitirá a la Parte importadora, cuando ésta lo solicite, acceso a su territorio para inspección, pruebas y otros procedimientos pertinentes.

D. Cada Parte, tomando en cuenta cualquier condición pertinente, incluso las relacionadas con el transporte y el manejo de la carga podrá, de conformidad con esta sección:

- i. adoptar, aplicar o mantener un procedimiento diferente de evaluación de riesgo para una zona libre de plagas o de enfermedades que para una zona de escasa prevalencia de éstas; y
- ii. tomar una determinación diferente para la disposición de un bien producido en una zona libre de plagas o de enfermedades que para uno producido en una zona de escasa prevalencia de éstas.

E. Al adoptar, aplicar o mantener una medida fitosanitaria o zoonosanitaria en relación a la introducción, establecimiento o propagación de una plaga o enfermedad animal o vegetal, cada Parte otorgará a un bien obtenido en una zona libre de plagas o de enfermedades en territorio de otra Parte, un trato no menos favorable que el que otorgue a un bien obtenido en una zona libre de plagas o de enfermedades en otro país que presente el mismo nivel de riesgo. La Parte utilizará técnicas equivalentes de evaluación de riesgo para evaluar las condiciones y controles pertinentes en la zona libre de plagas o de enfermedad.

### **6.2.2 B.N.A del Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras**

Las barreras no arancelarias del mercado centroamericano no son tan rígidas como las de los países europeos o del territorio estadounidense.

### **6.2.3 B.N.A del Acuerdo de integración subregional andino, acuerdo de Cartagena.**

El acuerdo de integración subregional (CAN), establece un marco para el adecuado direccionamiento comercial de los países que lo integran (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú); sin embargo, dicho acuerdo no logra derrumbar en su totalidad las barreras no arancelarias, en la gran mayoría de productos intercambiados en el comercio subregional, dentro de los cuales están los productos lácteos, de esta forma, las barreras no arancelarias

más comunes son las medidas de gravamen de salvaguardas, las subvenciones especialmente para productos agrícolas y el dumping.

#### **6.2.4 B.N.A del Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)**

##### **Cláusulas de salvaguarda.**

Las Partes podrán aplicar medidas de salvaguardia bilateral de carácter transitorio cuando:

- a) Ocurran importaciones de bienes originarios de Colombia o de cualquier Estado Miembro de CARICOM en cantidades tales que causen o amenacen causar daño en la producción nacional de la Parte importadora de bienes similares o directamente competidores; b) fuere preciso corregir desequilibrios en la balanza de pagos o proteger la posición financiera exterior del país importador. 2. Las medidas de salvaguardia consistirán en la suspensión temporal de las preferencias arancelarias y la restitución del arancel sobre el bien específico al nivel de NMF. 3. Las medidas de salvaguardia se aplicarán por un período inicial que no excederá de un año. Este término podrá prorrogarse hasta por un año más, si persisten las causas que las motivaron. 4. La Parte que pretenda aplicar o renovar cualquier medida de salvaguardia, solicitará la reunión del Consejo Conjunto con el fin de consultar su adopción o prórroga. Tal adopción o prórroga no requiere consenso.

##### **Prácticas desleales de comercio.**

En caso de presentarse en el comercio recíproco situaciones de “dumping”, así como distorsiones derivadas de la aplicación de subvenciones a las exportaciones o de subvenciones internas de naturaleza equivalente, la Parte afectada podrá aplicar las medidas

que correspondan, de conformidad con su legislación interna, cuando exista, la cual deberá en todo caso, estar de conformidad con las disposiciones del GATT.

### 6.2.5 B.N.A del Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur

#### Medidas especiales para los lácteos.

Las medidas especiales del presente acuerdo son aplicadas a las siguientes subpartidas de productos lácteos:

#### Ecuador.

**Tabla 21**  
*Medidas especiales para los lácteos. Ecuador: Apéndice I*

<b>Subpartida</b>	<b>Descripción.</b>
04062000	Queso de cualquier tipo rallado o en polvo

*Nota.* Adaptado de Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur

**Tabla 22**  
*Medidas especiales para los lácteos. Ecuador: Apéndice II*

<b>Subpartida</b>	<b>Descripción.</b>
04011000	Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% en peso
04012000	Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% pero inferior o igual al 6% en peso
04013010	Leche
04013020	Nata (crema)
04021000	En polvo, gránulos o demás formas solididad con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso
04022110	Leche
04022120	Nata (crema)
04022910	Leche
04022920	Nata (crema)
04029110	Leche
04029120	Nata (crema)
04029910	Leche
04029920	Nata (crema)

04041010	Sin concentrar, sin adición de azúcar u otro edulcorante
04041020	Concentrado con adición de azúcar u otro edulcorante
04049010	Sin concentrar, sin adición de azúcar u otro edulcorante
04049020	Concentrado con adición de azúcar u otro edulcorante
04051000	Mantequilla (manteca)
04059010	Acido butírico
04059090	Los demás
04063000	Queso fundido, excepto rallado o en polvo
04069000	Los demás quesos

*Nota.* Adaptado de Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur

## Venezuela

**Tabla 23**

*Medidas especiales para los lácteos. Venezuela: Apéndice I*

Subpartida	Descripción.
04062000	Queso de cualquier tipo rallado o en polvo

*Nota.* Adaptado de Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur

**Tabla 24**

*Medidas especiales para los lácteos. Venezuela: Apéndice II*

Subpartida	Descripción.
04011000	Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% en peso
04012000	Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% pero inferior o igual al 6% en peso
04013010	Leche
04013020	Nata (crema)
04021000	En polvo, gránulos o demás formas solidad con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso
04022110	Leche
04022120	Nata (crema)
04022910	Leche
04022920	Nata (crema)
04029110	Leche
04029120	Nata (crema)
04029910	Leche
04029920	Nata (crema)
04041010	Sin concentrar, sin adición de azúcar u otro edulcorante
04041020	Concentrado con adición de azúcar u otro edulcorante
04049010	Sin concentrar, sin adición de azúcar u otro edulcorante
04049020	Concentrado con adición de azúcar u otro edulcorante

---

04051000	Mantequilla (manteca)
04059010	Acido butírico
04063000	Queso fundido, excepto rallado o en polvo
04069000	Los demás quesos

---

Nota. Adaptado de Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur

Adicionalmente, se contempla un régimen de salvaguardias que se podrán aplicar y adoptar sobre aquellas importaciones que se beneficien del programa de liberación comercial establecido en el acuerdo. Por otra parte, las medidas sanitarias y fitosanitarias se registrarán según la OMC (MSF/OMC)

#### **6.2.6 B.N.A del Acuerdo de Libre Comercio Chile – Colombia**

Entre las barreras no arancelarias se encuentran principalmente las medidas sanitarias y fitosanitarias.

#### **6.2.7 B.N.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)**

Se establece un contingente arancelario a la leche, además de las medidas fitosanitarias y sanitarias correspondientes a los productos lácteos. En cuanto a las medidas de salvaguardia el acuerdo afirma: *En la aplicación de medidas en virtud de estas disposiciones de la OMC, una Parte excluirá las importaciones de un producto originario de una o varias Partes, si tales importaciones por sí solas no constituyen causa o amenaza de daño grave. La Parte que aplique la medida realizará tal exclusión de conformidad con la jurisprudencia de la OMC.*

#### **6.2.8 B.N.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá**

Entre las medidas no arancelarias presentes en este acuerdo se encuentran las licencias de importación, medidas de salvaguardia, sistemas de franjas de precios y medidas sanitarias y fitosanitarias.

#### **6.2.9 B.N.A del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América**

Como principal barrera no arancelaria para los productos lácteos se debe tener en cuenta la alta exigencia del mercado Estadounidense en cuanto a medidas fitosanitarias y sanitarias.

#### **6.2.10 B.N.A del Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela**

Entre las barreras no arancelarias presentes se encuentran las barreras sanitarias y fitosanitarias principalmente.

#### **6.2.11 B.N.A del Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba.**

El acuerdo contempla la eliminación de las barreras no arancelarias a las subpartidas relacionadas en los anexos I y II, entre los cuales no se encuentran los productos lácteos. Para tener en cuenta el comercio exterior en Cuba se caracteriza por la intervención de empresas estatales y por estar sujeto a licencias comerciales, la protección arancelaria media en este país es del 10% para los países miembros de la Organización Mundial del Comercio. (MINEIC, 2017)



### **6.2.12 B.N.A del Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua.**

No se contempla la eliminación de barreras no arancelarias en el acuerdo para productos lácteos. Las principales barreras no arancelarias impuestas por Nicaragua a los productos alimenticios son las barreras sanitarias y fitosanitarias:

El Ministerio de Salud de Nicaragua establece un 'Procedimiento para la Autorización de Importación de Productos Alimenticios' en el que los productos procesados deben contar con un registro sanitario vigente, para cuya obtención se ha de cumplir el 'Procedimiento para el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas' que, entre otros requisitos, incluye la presentación de una copia de la Licencia Sanitaria, vigente extendida por el Centro de Salud o Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) correspondiente. (MINEIC, 2017)

### **6.2.13 B.N.A del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú.**

Se aplicará una salvaguardia que en la práctica ofrece un acceso controlado en la forma de contingentes cerrados, durante el periodo de eliminación de aranceles. Así mismo, la UE se compromete a eliminar los subsidios a las exportaciones desde el inicio del Acuerdo para estos productos. También, la UE, luego de que finalice la Ronda de Doha de la OMC, tendrá que reducir en un plazo de 5 años al menos el 70% de los subsidios domésticos que distorsionan la producción.

Con respecto a la leche en polvo se acordó:

En el Acuerdo, la UE se compromete a eliminar los subsidios a las exportaciones para estos productos desde su puesta en vigor. (MINCIT, 2017)

#### **6.2.14 B.N.A de la Alianza Pacífico**

Dentro de las barreras no arancelarias con más preponderancia dentro de la Alianza Pacífico son las medidas sanitarias y fitosanitarias y los obstáculos técnicos al comercio.

#### **6.2.15 B.N.A del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea.**

Las medidas fitosanitarias y sanitarias son las barreras no arancelarias más comunes.

#### **6.2.16 B.N.A del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica**

Las principales barreras no arancelarias son las medidas fitosanitarias y sanitarias.

### **6.3 Selección de mercado objetivo**

Después de llevar a cabo la búsqueda de información referente a barreras arancelarias, no arancelarias, se estableció que el país seleccionado para llevar a cabo la estrategia de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo será Estados Unidos, ya que el 50% de las exportaciones de productos lácteos colombianos están dirigidas a este mercado, en conjunto a las características de su mercado, entre las cuales se destaca su sofisticación y exigencia. Como dato adicional en 2015 Estados Unidos importó del mundo US\$ 2.000,5 millones en lácteos. (PROCOLOMBIA, 2017)

Por otra parte, Estados Unidos ocupa el puesto 10 en el índice de desempeño logístico mundial según el Banco Mundial, gracias a aspectos tales como su infraestructura logística (carreteras, aeropuertos, vías férreas, puertos marítimos), despachos internacionales, competencia logística, seguimiento y trazabilidad de las mercancías y puntualidad; lo que hace al mercado estadounidense muy atractivo para el comercio internacional. (Banco Mundial, 2017)

**Tabla 25**  
*Índice de desempeño logístico de Estados Unidos*

LPI	Puntaje	Puesto
	3,99	10
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	3,75	16
Calidad de la infraestructura	4,15	8
Competitividad de transporte internacional de carga	3,65	19
Competencia y calidad en los servicios logísticos	4,01	8
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,20	5
Puntualidad en el transporte de carga	4,25	11

Nota. \*1= Calificación baja a 5= calificación alta. Adaptado del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2017)

Asimismo, la población del país, la cual a 2015 fue de 323.127.513 (Datos macro, 2017) habitantes, constituye otra característica atractiva para países que quieran insertarse en el comercio internacional de esta gran potencia; pues pone en evidencia la alta demanda de productos que posee Estados Unidos, lo que representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (PROCOLOMBIA, 2017). En adición, la población latina representa el 17% de la población total (55,2 millones), lo que se convierte en un potencial para productos de origen latinos.

### **6.3.1 Normas de origen**

Reglas de origen específicas para los productos lácteos:

#### ***Del Capítulo 4***

Leche y Productos Lácteos; Huevos de Ave; Miel Natural; Productos Comestibles de Origen Animal no Expresados ni Comprendidos en otra Parte

- ✓ 04.01- 04.04: Un cambio a la partida 04.01 a 04.04 de cualquier otro capítulo, excepto de la subpartida 1901.90.
- ✓ 04.05: Un cambio a la partida 04.05 de cualquier otro capítulo, excepto de la Subpartida 1901.90 ó 2106.90.

- ✓ 04.06: Un cambio a la partida 04.06 de cualquier otro capítulo, excepto de la Subpartida 1901.90.
- ✓ 04.07 - 04.10: Un cambio a la partida 04.07 a 04.10 de cualquier otro capítulo.

### **6.3.2 Requisitos de Admisibilidad**

#### **Empaques**

“Estados Unidos no debe considerarse como un solo mercado al momento de pensar en la penetración, sino que el empresario debe verlo como 50 mercados diferentes, ya que va a encontrar que a nivel estatal existen normas, reglas, requisitos y estrategias que varían de estado en estado. Existen por supuesto unas normas federales que deben cumplir todos los productos en aspectos sanitarios, fitosanitarios, de empaque, embalaje, etiquetado, entre otros. Pero entre más se conozcan los requisitos de cada estado, mejores serán los resultados de las estrategias de penetración.” (PROCOLOMBIA, 2012)

En cuanto a las etiquetas estas deben ir debidamente diligenciadas en inglés, para su comercialización en el territorio estadounidense, el Código Federal de Regulaciones de Estados Unidos requiere que se señale claramente en el envase el lugar en el que se fabricó o manufacturó el producto. Esta declaración del origen del producto se puede localizar en cualquier lado del envase, excepto en su base.

Específicamente para los productos alimenticios, el Código General de Estados Unidos requiere que todo producto alimenticio contenga un nombre común o usual que lo describa en el lado o cara principal del envase, debe tener una declaración de contenido neto, lista de ingredientes, llegado el caso debe contener un panel de información nutricional, nombre y dirección del responsable, el idioma debe ser el inglés y debe contener información para cualquier reclamo sobre el producto. (PROCOLOMBIA 2012).

En cuanto a lo relacionado a la estiba, el Comité de Logística de la Institución de apoyo al comercio (IAC) considera como recomendaciones para Colombia que el tamaño

de la estiba estándar debe ser de: 1.000 por 1.200 mm, basado en el hecho que es compatible con el estándar internacional. Por ejemplo, el estándar actual norteamericano es de 40 por 48, pulgadas o 1.016 por 1.219 mm. En Europa las dimensiones estandarizadas para estibas de transporte son de 800 por 1200 mm. La estandarización de estos elementos permite la reutilización e intercambio entre países independientemente del tipo de producto, para que sean utilizadas.

### **6.3.3 Normas técnicas: Cumplimiento de la ley de alimentos. (FDA 2009)**

- ✓ Leche líquida y productos lácteos:  
La leche líquida y los productos lácteos se deben obtener de fuentes que cumplan los ESTÁNDARES GRADO A, como se especifica en la ley.<sup>2</sup>
- ✓ Pasteurización de productos lácteos y derivados del huevo:
  - (A) Los productos derivados del huevo se deben obtener pasteurizados. P (B) La leche líquida, la leche deshidratada y los productos lácteos deben: (1) obtenerse pasteurizados; P y (2) cumplir los estándares grado A como se especifica en la PLEY. (C) Los productos lácteos congelados, como los helados, se deben obtener pasteurizados como se especifica en 21 CFR 135 – Frozen desserts [Postres congelados]. P (D) Los quesos se deben obtener pasteurizados salvo que se especifiquen procedimientos alternativos de pasteurización en CFR, como en 21 CFR 133 Cheeses and related cheese products [Quesos y productos derivados del queso] para curar ciertas variedades. (FDA 2009)

### **6.3.4 Codex Alimentarius<sup>3</sup>.**

---

<sup>2</sup> “Estándares grado A” son los requisitos definidos en la “Ordenanza de leche pasteurizada grado A” del Servicio de Salud Pública de los Estados Unidos y de la FDA, que cumplen ciertas leches líquidas y deshidratadas, así como ciertos productos lácteos.

<sup>3</sup> Es un sumario de normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas realizado en el en el marco del Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias establecido por estas dos organizaciones con miras a proteger la salud de los consumidores y asegurar prácticas equitativas en el comercio de alimentos.

- ✓ Leches en polvo y la nata (crema) en polvo (CODEX STAN 207-1999), Leches fermentadas (CODEX STAN 243-2003), Mezclas de leche evaporada desnatada y grasa vegetal (CODEX STAN 250-2006), Mezclas de leche desnatada y grasa vegetal en polvo (CODEX STAN 251-2006), Mezclas de leche condensada edulcorada desnatada y grasa vegetal (CODEX STAN 252-2006), Materias grasas lácteas para untar (CODEX STAN 253-2006), Mantequilla (manteca) (CODEX STAN 279-1971), Productos a base de grasa de la leche (CODEX STAN 280-1973), Leches evaporadas (CODEX STAN 281-1971), Leches condensadas (CODEX STAN 282-1971), Natas (cremas) y las natas (cremas) preparadas (CODEX STAN 288-1976), Sueros en polvo (CODEX STAN 289-1995), Productos a base de caseína alimentaria (CODEX STAN 290-1995), Queso en salmuera (CODEX STAN 208-1999), Queso no madurado, incluido el queso fresco (CODEX STAN 221-2001), Queso extra duro para rallar (CODEX STAN 278-1978), Norma general para el queso (CODEX STAN 283-1978), Quesos de suero (CODEX STAN 284-1971), Mozzarella (CODEX STAN 262-2006), Cheddar (CODEX STAN 263-1966), Danbo (CODEX STAN 264-1966), Edam (CODEX STAN 265-1966), Gouda (CODEX STAN 266-1966), Havarti (CODEX STAN 267-1966), Samsø (CODEX STAN 268-1966), Emmental (CODEX STAN 269-1967), Tilsiter (CODEX STAN 270-1968), Saint-Paulin (CODEX STAN 271-1968), Provolone (CODEX STAN 272-1968), Queso cottage (CODEX STAN 273-1968), Coulommiers (CODEX STAN 274-1969), Queso crema (queso de nata, “cream cheese”) (CODEX STAN 275-1973), Camembert (CODEX STAN 276-1973), Brie (CODEX STAN 277-1973)
- ✓ Norma general del codex para el uso de términos lecheros (CODEX STAN 206-1999)
- ✓ Código de prácticas de higiene para la leche y los productos lácteos (CAC/RCP 57-2004)
- ✓ Directrices para la conservación de la leche cruda mediante la aplicación del sistema de la lactoperoxidasa (CAC/GL 13-1991)
- ✓ Modelo de certificado de exportación para la leche y los productos lácteos (CAC/GL 67-2008)

## **Certificaciones**

Toda importación a Estados Unidos requiere presentar los siguientes documentos:

- a. Manifiesto de entrada o solicitud y permiso especial para la entrega inmediata u otro formulario exigido por el director del distrito.
- b. Prueba del derecho de entrada.
- c. Factura comercial o factura pro-forma, cuando la primera no puede ser presentada.
- d. Lista de empaque.
- e. Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía.
  - ✓ En el caso de los productos lácteos se requiere una licencia de importación.
  - ✓ Leche y crema solo pueden ser exportados si poseen un permiso (formulario FDA- 1993).
  - ✓ Leche y productos lácteos grado A solo pueden ser exportados a los Estados Unidos si el procesador ha sido certificado (PMO)
  - ✓ Productos bajo PMO: leche y crema, leche cultivada, crema agria, yogurts, bebidas de yogurt, queso cottage, entre otros.
  - ✓ Productos no contemplados en el PMO: otros quesos, helados, entre otros.
  - ✓ Leche evaporada y leche condensada están exentas del permiso de importación.

## 7. Capítulo IV: Roadmap estratégico de internacionalización para empresas del sector lácteo.

### 7.1 Evaluación de los enfoques teóricos

A continuación se presenta un análisis de los enfoques teóricos de internacionalización tomados en cuenta para el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de determinar los elementos claves con que cuenta cada uno de ellos para el proceso de internacionalización de las empresas.

Así mismo, con el fin de brindar un soporte sólido en la elección de los mercados, la siguiente tabla ofrece el criterio teórico que respalda en cada caso esta decisión.

**Tabla 26**  
*Elementos claves y elección de mercados por enfoques teóricos*

Enfoques teóricos	Elementos Claves	Elección de Mercados
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja de localización</li> <li>• Demanda de mercado</li> <li>• precios relativos de factores</li> <li>• Comportamiento oligopolístico de la competencia.</li> </ul>	Decisión en función de las economías de escala, ventajas competitivas propias y exclusivas de la empresa, y ventajas comparativas en sectores o actividades donde realizar inversión directa.
<b>Procesos</b>	Decisiones del equipo directivo, para la inmersión en mercados internacionales con etapas bien definidas.	Decisión en función del Conocimiento y experiencia en el mercado, la Distancia psicológica, el Tamaño del mercado y los Activos empresariales disponibles
<b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red social de negocios</li> <li>• interacciones con agentes de la cadena de valor</li> <li>• procesos de aprendizaje conectados en entornos de red</li> </ul>	Decisión en función de la interacción entre decisores y miembros de las redes sociales para disminuir los costes de búsqueda de mercados exteriores
<b>Born Globals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empresario proactivo con visión global,</li> <li>• equipo directivo comprometido,</li> <li>• estrategia internacional proactiva de nicho específico,</li> <li>• conocimiento y experiencia internacional previa o acumulada,</li> <li>• gestión de recursos intangibles y singulares,</li> </ul>	Se seleccionan nichos de mercado dentro del mundo considerado como mercado potencial

*Nota:* Elaboración propia a partir de (Trujillo et al; 2006) y (Villareal, O. 2006).



## 7.2 Definición de Roadmap estratégico para el estudio - RMEI.

Para efectos de esta investigación se entenderá como *Roadmap estratégico de internacionalización - RMEI* la operacionalización de las variables estratégicas de la cadena de valor del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo que afectan el potencial que tienen las empresas estudiadas para internacionalizar sus operaciones, en este sentido, se convierte en una representación gráfica de los pasos a seguir por las empresas para alcanzar el objetivo propuesto: *Internacionalización*.

Convirtiéndose el *RMEI* en la línea base en la definición de estrategias para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo para el ejercicio internacional de sus negocios.

Para la construcción de la definición del *RMEI* se tuvieron en cuenta las siguientes definiciones:

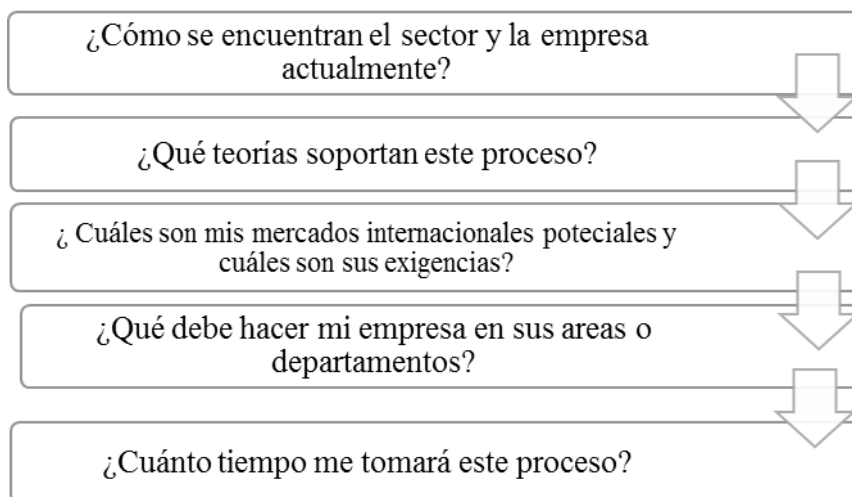
En la hoja de ruta se fija el plan que establece a grandes rasgos la secuencia de etapas para alcanzar los objetivos marcados por la compañía. Destaca por exponer sus contenidos de una forma gráfica, rápida y esquemática, especificando los plazos y recursos necesarios para una mayor operatividad. (Muñiz, 2014)

Una hoja de ruta Empresarial, es un plan que establece a grandes rasgos la secuencia de pasos a seguir para alcanzar los objetivos corporativos. La hoja de ruta empresarial, por tanto, pone en contexto, los objetivos estratégicos con la realidad operativa de la empresa. Esto es lo que permite a la empresa, dar un sentido operativo, a sus objetivos estratégicos. La expresión anglosajona "Roadmap" se utiliza en las empresas cuando necesitan dar a conocer a sus empleados el "trazado del camino" por medio del cual la empresa migrará de su estado actual a un estado futuro. (Glosario de Diccionario Empresarial, 2017)

### 7.3 Diseño del esquema del Roadmap estratégico de internacionalización - RMEI

Con la información obtenida en los capítulos anteriores se tiene el insumo para diseñar una guía en pro de minimizar riesgos y optimizar las habilidades de las empresas del sector en su proceso de internacionalización.

Así, el RMEI debe contener información específica y articulada acerca del Abastecimiento, desarrollo tecnológico, infraestructura de las empresas, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, que le permita al empresario responder los siguientes interrogantes:



*Figura 33. Contenido de la hoja de ruta. Fuente: Elaboración propia*

La RMEI (Figura 32) propuesta está compuesta por cuatro fases, los cuales están conformados por 1 eje; transversalmente a lo largo de la estructura de la RMEI se debe hacer monitoreo y evaluación permanente, ajustado a un cronograma de estricto cumplimiento:

1. **línea base**, este eje incluye todo el diagnóstico producto de la caracterización y la aplicación del instrumento, la información a contener en este aparte debe consignarse en dos apartes: Entorno, detallando los desequilibrios y oportunidades de los factores que no dependen de la empresa, si no del contexto y la empresa con la información de sus fortalezas y debilidades en su cadena de valor.
2. **Definición de mercado**, para conseguir tal fin, se debe seleccionar la afinidad que tenga la empresa para ceñirse a una o varias teorías de internacionalización, luego entonces, dependiendo las líneas de producción de la empresa, se delimitan los mercados y sus restricciones o barreras de acceso.
3. **líneas de acción**, una vez diligenciados los ejes anteriores, se fijan unas líneas de acción específicas, que son interpretadas como tareas para cada una de las 5 dimensiones ya establecidas previamente en esta investigación.
4. **Plazos**, por último a cada acción anterior se le debe asignar un plazo de cumplimiento, para establecer una agenda de trabajo detallada con responsables y presupuesto asignado.

A continuación la RMEI resultado de este trabajo:

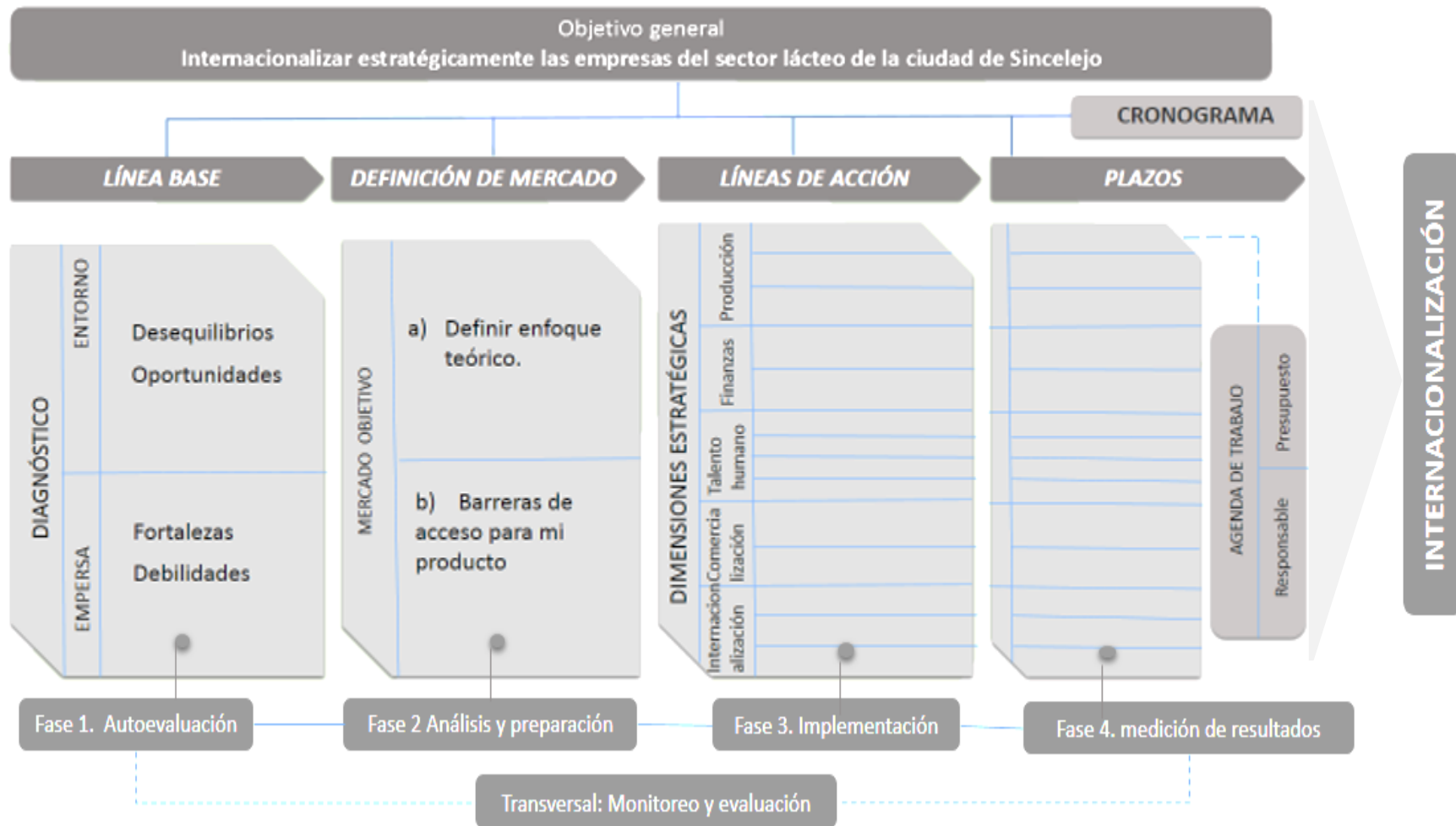


Figura 34. Esquema de Roadmap estratégico de internacionalización RMEI. Fuente: Elaboración propia

#### **7.4 Propuesta de estrategias de internacionalización para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo.**

Teniendo en cuenta las características de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo, las estrategias que se plantean como producto de esta investigación atienden a la necesidad de estas de fortalecer integralmente su estructura organizativa, es decir, siendo cociente que en el corto plazo y con las falencias que presentan a la fecha del estudio no podrían iniciar un proceso exitoso de internacionalización; en tal sentido, a cada dimensión se le ha propuesto un objetivo estratégico, dicho objetivo atiende a una “macronecesidad” identificada en el capítulo II, “caracterización de las empresas del sector lácteo en la ciudad de Sincelejo”.

A diferencia del enfoque de redes, los demás enfoques teóricos estudiados (descartando las *Born global's*), a cabalidad desde su metodología distan de representar y ajustarse a la realidad del sector, en este punto teniendo en cuenta los modelos económicos y de procesos, solo podríamos decir que se debería tomar la decisión basado en países con abundancia en factores productivos y que la internacionalización se debería hacer de manera gradual comenzando por pequeñas exportaciones a estos países, pero está claro que no atiende a la especificidad requerida por el objetivo general del estudio.

Por su parte la teoría de redes, que busca entre otras cosas que las MIPYME's incrementen su capacidad de negociación (en la comercialización y en la adquisición de insumos), tengan acceso a líneas de crédito especializadas, adquieran tecnología productiva o tecnología de innovación, y lo más importante ha sido aplicada a nivel gubernamental en varios países de Latinoamérica con condiciones similares a Colombia y con casos de éxito del sector lácteo; se muestra como una base teórica sólida para que las empresas objeto de estudio inicien su proceso de internacionalización. De tal forma que las estrategias en adelante presentadas corresponden a los lineamientos expuesto de la *teoría de redes*; por lo tanto se debe comenzar por crear valor de identidad positiva como grupo, crear valor de

confianza de red, fijar una meta estratégica común, y establecer un mecanismo de toma de decisión

El objetivo principal de estas estrategias es construir un sistema de red empresarial para el desarrollo de habilidades cooperativas sectoriales mediante la puesta en marcha de estrategias competitivas conjuntas para las empresas productoras del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo, Sucre.

A continuación las estrategias propuestas para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo que tengan la intención de internacionalizarse mediante operaciones de exportación de sus productos, las cuales se basan en lo expuesto en los capítulos anteriores;

### ***Internacionalización***

#### **Objetivo: Establecer redes interorganizativas internacionales estratégicas.**

- ✓ Identificar objetivos estratégicos de internacionalización puntuales de corto, mediano y largo plazo (a los cuales se les debe asignar un responsable dentro de la red).
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales del sector con amplia experiencia internacional en transformación, comercialización y conocimiento en patrones de consumo; como Colanta, Alpina, Bufalabella, y Nestlé de Colombia, que cuentan a su vez con importantes socios comerciales: Parmalat de Italia, Danone de Francia, y Grupo Gloria del Perú.
- ✓ Implementar certificación en técnicas de producción inocuas, saludables y seguras como Buenas Prácticas Agrícolas, ganaderas y de manufactura, las GLOCALGAP, BPH (Buenas Prácticas de Higiene), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), AIB (American Institute of Baking), GFSI (Global Food Safety Initiative) y BRC (British Retail Consortium), entre otras que permitan cumplir con los requerimientos del mercado exterior.

- ✓ Para la exportación de los productos se:
  - Fortalecer el mercado doméstico, debido a que actualmente empresas foráneas tienen la mayor cuota del mercado.
  - Establecer un plan de ventas a otros departamentos del país, para familiarizarse con los compromisos propios de atender a una mayor demanda.
  - Iniciar exportaciones de volúmenes (bajos) acordes a la capacidad instalada, se recomienda, iniciar con países vecinos similares en factores económicos y culturales, como Perú, Chile, Panamá y Ecuador.
- ✓ Diseñar un portfolio de servicio a empresas extranjeras para fomentar la IED, ya que los factores productivos disponibles en la región hacen atractivo la ampliación de las empresas locales.
- ✓ Ofrecer una línea de productos orgánicos o verdes, para captar clientes nacionales e internacionales específicos, de un nicho de mercado en aumento a nivel global.
- ✓ Diseñar planes de negocios viables, sostenibles con enfoque de mercados internacionales que permitan una gestión de aprovechamiento de las fortalezas conjuntas acordes a los objetivos previamente identificados.
- ✓ Elaborar un cuadro de mando integral para la toma de decisiones que permita garantizar la calidad de la gestión de las empresas.
- ✓ Evaluar constantemente el impacto de la implementación de la red, para verificar el costo beneficio de los recursos invertidos de cada una de las empresas integrantes.
- ✓ Realizar la sistematización de los resultados semanales, quincenales y mensuales, que le permita a la empresa tener un histórico de las lecciones aprendidas en cada etapa del proceso.
- ✓ Tener al tanto el marco normativo colombiano en lo que al sector concierne, debido a que las actualizaciones de este generalmente suponen facilitar la asociatividad y las operaciones de comercio exterior
- ✓ Educar a los directivos de las empresas en temas específicos del sector a nivel internacional, empezando por el reconocimiento de los tratados de libre

comercio vigentes de Colombia, enfatizando en las disposiciones específicas para el sector lácteo.

- ✓ Estudiar las entidades a las que puede y debe acudir para iniciar un proceso de internacionalización, se recomienda hacer un mapa institucional para estas entidades: Cámara de comercio, Gobernación y alcaldía (en sus secretarías de desarrollo económico), Corporación incubadora de empresas de sucre, Parquesoft sucre, y las que se presentan en la siguiente estrategia.
- ✓ Participar en los foros presenciales y On Line, ferias comerciales y macro ruedas de negocio que promueven entidades estatales como Procolombia, universidades públicas y los Ministerios de Relaciones exteriores y de Comercio, Industria y Turismo de Colombia; para fortalecer las prácticas agroindustriales y que estas se vuelvan atractiva a los inversionistas extranjeros.

### ***Producción.***

#### **Objetivo: Aumentar la capacidad instalada de producción.**

- ✓ Implementar un sistema de gestión que permita estandarizar los procesos para su optimización, eso incluye, documentar procedimientos, instructivos, formatos, sensibilización con el personal entre otros.
- ✓ Organizar redes de trabajo entre las empresas para generar sinergia, a través del intercambio de conocimientos, que permitan a su vez ampliar la red de negocio de cada empresa.
- ✓ Realizar jornadas de socialización a cargo de la academia en convenio con entidades gubernamentales del ambiente de negocio global, regional y departamental del sector; información productos de trabajos de investigaciones como este.
- ✓ Implementar un mecanismo de control de proveedores que le permita a la unidad productiva establecer volúmenes de producción que respondan a pedidos



permanentes y de esta forma evitar fortalecer una cadena de valor dependiente de las cantidades dispuestas por los ganaderos.

## **FINANZAS.**

### **Objetivo: Realizar seguimiento a indicadores financieros**

- ✓ Deferir políticas de evaluación financiera anuales y de monitoreo constante, esto debe hacerse a nivel de red e individual en cada departamento a área de contabilidad de la empresa.
- ✓ Establecer un modelo de Indicadores de Gestión que le permita monitorear el cumplimiento del presupuesto, al igual que generar las alarmas para que el equipo directivo tome las medidas a que se den lugar.
- ✓ Comparar el comportamiento de sus indicadores financieros con empresas similares del sector lechero a nivel regional y nacional.
- ✓ Apoyar la gestión contable y financiera de las empresas en programas especializados adaptados a las necesidades de la unidad productiva, esto incluye la sistematización total de los libros contables.
- ✓ Realizar ruedas empresariales de soluciones financieras especializadas para el sector, que cuenten con la presencia de entidades financieras y de fomento para el acceso a créditos y otros recursos de cofinanciación
- ✓ Diseñar un mapa institucional en el que se identifiquen claramente todos los posibles instrumentos y mecanismos de apoyo financiero del sector.
- ✓ Capacitar o contratar contadores expertos en la aplicación de las normas Internacionales de información financiera NIIF

## **TALENTO HUMANO.**

### **Objetivo: Disponer de personal altamente calificado**

El T.H como pilar fundamental del trabajo en red: se pone especial énfasis en esta dimensión, ya que este tipo de proyectos requieren de un personal con capacidades enormes de actuar de manera proactiva, colectiva y concertada.

- ✓ El equipo directivo y el área de gestión del talento humano debe velar porque todos los empleados tengan claridad de la dinámica de la red, así mismo porque tengan sentido de pertenencia y compromiso con el proceso.
- ✓ Las funciones laborales de los empleados deben estar coordinadas con el marco funcional y misional definido para la red.
- ✓ Cada empresa debe asignar un encargado que responda a los requerimientos de la red, es decir, que sirva de enlace permanente entre la empresa y a red.
- ✓ Ya que ninguna empresa con un experto en el área de internacionalización, se recomienda contratar un experto en articulación de redes, para que acompañe el proceso e inicie con la figura de liderazgo y capacitador.
- ✓ Generar cultura empresarial: Se debe comunicar y socializar la estructura organizacional de la empresa y su planeación estratégica, para dar a conocer el horizonte que se pretende alcanzar y la apropiación de las metas (hacer que las metas de la empresa, se conviertan en las metas laborales del trabajador) y fomentar el trabajo en equipo entre cada trabajador y cada una de las áreas.
- ✓ Propender la formación para el TH: En este punto, se debe procurar la formación del TH en conocimientos básicos y especializados para encargarse de las áreas de mercadeo, publicidad, contabilidad, productividad y desarrollo tecnológico. Haciendo énfasis en las buenas prácticas manufactureras, manipulación de alimentos y procesos de exportación.

Asimismo, deben presentar apropiación de conocimiento tecnológico, el manejo y uso de las TIC's, los cuales se convierten en un importante eslabón en el sistema de innovación ayudando a cerrar brechas en materia de productividad laboral y automatización.

Esta formación se debe realizar de manera permanente, con lo que se busca cualificar el personal tratando de extender ilimitadamente la capacidad de éste.

En consideración con el último punto, se debe aplicar los conceptos de satisfacción e insatisfacción, con lo cual se pretende:

- ✓ Generar factores que aumenten la satisfacción: Se debe darle a conocer al TH su aporte a la creación de valor de la empresa, el reconocimiento por las buenas labores, espacios para la opinión, estimulación y recepción de ideas y proyectos.
- ✓ Establecer factores cuya ausencia genera insatisfacción: El salario justo y las remuneraciones adicionales deben ser empleados, generar y mantener buenos climas laborales y sobre todo, espacios de trabajo que propendan una buena seguridad laboral.

#### **Dimensión 5. COMERCIALIZACIÓN.**

##### **Objetivo: Desarrollar un plan de promoción y publicidad.**

- ✓ Propiciar encuentros con empresarios y directores de proyecto de redes empresariales con una vasta experiencia en el campo, estos contactos se pueden establecer a través de la Red Clúster Colombia ( <http://redclustercolombia.com/> ).
- ✓ Fomentar la participación en ruedas de negocios, comenzando por la que realizan los centros de emprendimiento de las universidades locales, la Corporación Incubadora de Empresas De Sucre entre otros.
- ✓ Invertir en viajes a mercados potenciales, que le permitan a la empresa realizar inteligencia de mercados, para identificar clientes distintos a los arraigados al mercado doméstico.
- ✓ Establecer una política de fijación de precios a los productos, no dejar este factor a condiciones externas de la empresa.

- ✓ Elaborar una base de datos que contenga la información de los competidores nacionales y extranjeros para los mercados en los que participa, con el producto que elabora.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos que contenga la información de los competidores nacionales y extranjeros para los mercados en los que participa, con el producto que elabora.
- ✓ Apropiar a los empresarios de la importancia que tiene para la empresa invertir en promoción y publicidad.
- ✓ Desarrollar un plan de Marketing digital, que comience por las redes sociales, blogs, e-marketing hasta llegar a un sitio web profesional, con un portafolio, y directorios de comercio internacional.

### **7.5 RMEI aplicado a las empresas de la ciudad de Sincelejo**

A continuación se muestra la hoja de ruta propuesta en el estudio debidamente diligenciada con la información encontrada en el desarrollo de los capítulos anteriores, cabe resaltar que la cuarta fase depende únicamente del criterio del directivo encargado en la empresa, o bien del equipo a cargo, por lo tanto la investigación se limita a proponer una ubicación dentro de la ruta en donde por lógica teórica deberían iniciar cada una de las acciones estratégicas. Entre otras razones, cada empresa es responsable de la dinámica que tome el proceso, ya que cada organización decide el capital financiero, temporal y humano que va a invertir en la internacionalización una vez decida hacerlo.

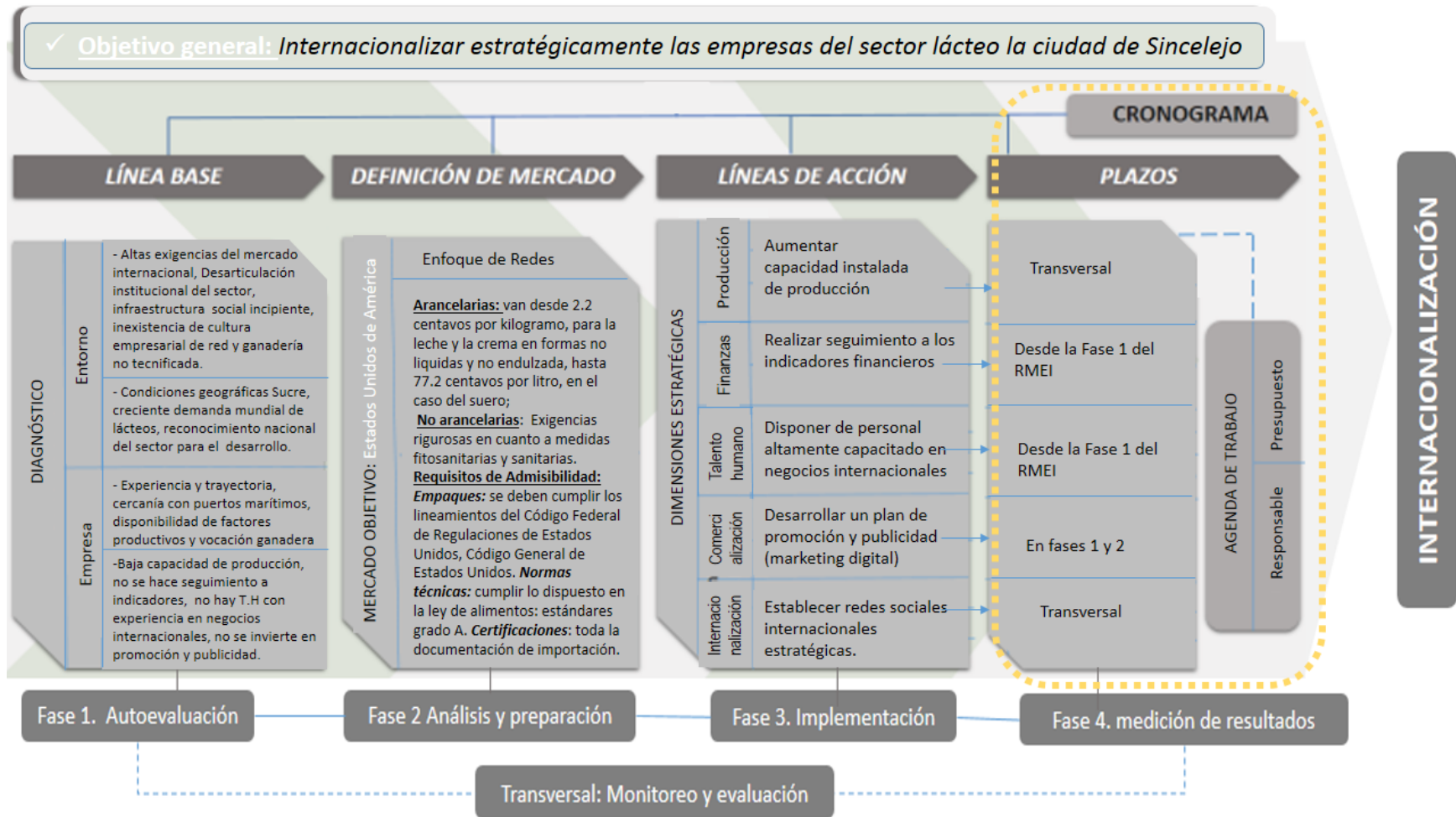


Figura 35. RMEI para las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo. Fuente: elaboración propia

## 8. Conclusiones.

Tomar la decisión de internacionalizarse implica para las empresas involucrar recursos cualitativos y cuantitativos, el panorama de esta situación es peor para las micro, pequeñas y medianas empresas que además no cuentan en países como Colombia con el apoyo del sistema financiero y carecen de un talento humano capacitado en esta área; en las empresas estudiadas los gerentes consideran que dichos recursos deben ser invertidos en otras operaciones o simplemente no se encuentran dentro del capital o interés de las organizaciones; este hecho se convierte entonces en el primer obstáculo del proceso de internacionalización.

La revisión literaria de la investigación encontró que los principales estudios sobre la internacionalización de las empresas explican este proceso partiendo de estructuras corporativas sólidas, propias de empresas con un alto grado de planeación en sus procesos, este factor margina a las empresas de regiones carentes de infraestructura social y con un aparato empresarial incipiente; haciendo realmente complejo que en zonas como el departamento de Sucre, se definan estrategias o mecanismos para internacionalizar unidades productivas sin antes hacer un trabajo arduo de caracterización y posterior fortalecimiento productivo.

Las empresas del sector lácteo de la ciudad de Sincelejo a pesar de contar con una larga tradición en el sector se han quedado rezagadas frente a sus competidores en otros departamentos de la región Caribe colombiana, evidenciándose bajos niveles de inversión en maquinaria y tecnología, ausencia de capital humano formado en áreas agroindustriales y de negocios capaces de adelantar proyectos estratégicos, destinación nula a actividades de promoción y publicidad, y deficientes canales de distribución que limitan el acceso a nichos de mercados con necesidades específicas de nutrición.

A esta situación se le suman las altas exigencias de los mercados internacionales para los productos alimenticios; por ejemplo los Estados Unidos de América con el cual Colombia tiene firmado un acuerdo de promoción comercial se caracteriza por ser una de

las economías más exigentes en cuanto a regulaciones del sector lácteo específicamente, razón por la cual se tomó como un referente para implementar procesos de certificación de calidad en las empresas estudiadas.

Como respuesta a lo anterior, esta investigación propone una serie de estrategias de internacionalización clasificadas en 5 dimensiones: producción, finanzas, talento humano, comercialización e internacionalización; las cuales surgieron a partir de un diagnóstico a las empresas lácteas de la ciudad de Sincelejo, el cual se tuvo como línea base para los capítulos posteriores; esta etapa permitió establecer que las empresas estudiadas no presentan capacidades y recursos disponibles para internacionalizar sus operaciones en el corto plazo, por lo que se debió partir por proponer estrategias tendientes a generar capacidades que en un futuro les permitan iniciar un proceso de internacionalización exitoso.

Dichas estrategias siguen los lineamientos de lo expuesto en la teoría de redes sociales en tanto se pugna por los beneficios de actuar en red para desarrollar proyectos que involucren relaciones horizontales y verticales a lo largo de la cadena de valor del sector lácteo, en concordancia con las iniciativas desarrolladas exitosamente en Latinoamérica para empresas del sector agroindustrial en zonas con características, sociales y económicas similares al departamento de Sucre.

Para esto se definieron unos objetivos estratégicos que responden a las macronecesidades identificadas por dimensión, estos son: a. aumentar la capacidad instalada de producción, b. realizar seguimiento a indicadores financieros, c. disponer de personal altamente calificado, d. desarrollar un plan de promoción y publicidad y e. establecer redes sociales internacionales estratégicas

Como instrumento para la implementación de estas estrategias se construyó un RMEI (*ver Apendice*) en pro de esquematizar la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa a través de una secuencia lógica de pasos que se operacionalizan en 4 grades ejes estratégicos, en los que se incluye el diagnóstico sectorial de la empresa, la

elección del mercado y las líneas de acción planteadas en las estrategias; a estas actividades se les debe asignar un plan de acción, es decir, un cronograma con responsables y presupuesto dentro de la empresa o de la red, para su ejecución; transversalmente y como garantía del instrumento la organización debe hacer seguimiento y monitorear permanentemente el cumplimiento de las actividades en todas las fases del RMEI.

Para finalizar, esta investigación se constituye como punto de partida sectorial para el departamento de Sucre, con esto no se excluye que pueda ser aplicado para zonas y empresas con grados diferentes y/o más altos de preparación, solo que es precisamente que las principales aportaciones se dirigen a fortalecer las grandes debilidades encontradas en las MIPYME's de baja tecnificación, y está formulado como un preparatorio para que en el futuro estas puedan hacer frente a eventos que involucren directamente operaciones internacionales; Así se sienta un precedente académico importante en la ciudad de Sincelejo que abre las puertas a la profundización en los temas específicos de la cadena de valor láctea, como por ejemplo la logística de aprovisionamiento y la caracterización de los productores de leche que abastecen a los centros de acopio y las procesadoras. Hasta aquí, se expone un abanico de oportunidades pero sobre todo retos que debe asumir el sector en equipo con la academia y el estado.



## 9. Recomendaciones

Actualmente la economía del país está volcada al fortalecimiento sectorial y a la construcción de cadenas productivas solidas que puedan ser competentes en los mercados internacionales, y que a su vez puedan hacer frente a la competencia de empresas extranjeras en el territorio; para que esta dinámica se geste de manera exitosa la institucionalidad de las economías locales debe permitir la generación de escenarios donde el aparato empresarial encuentre un soporte integral a sus necesidades.

En este ambiente las empresas que hasta ahora escasamente tiene un impacto local solo podrán generar externalidades positivas y rendimientos crecientes relevantes para la economía nacional sí las políticas públicas de desarrollo se articulan con las tradiciones productivas, la dotación natural de los factores y las necesidades específicas de infraestructura social de cada región.

Este trabajo de investigación aportó una serie de estrategias que se enmarcan en la teoría de las *Redes Sociales*, dejando claro que en las condiciones actuales del sector con las barreras de acceso al mercado exterior existentes es inviable iniciar un proceso de internacionalización y que por lo tanto se deben tomar unas medidas previas a estas – estrategias - que les permitan funcionar y realmente impactar positivamente en la estructura organizativa en el caso de su aplicación.

La línea base de este proceso es que las instituciones públicas y privadas tengan la voluntad política para realizar un proceso de acompañamiento y apoyo en el corto, mediano y largo plazo para la formación, construcción, establecimiento y funcionamiento de las redes empresariales horizontales o verticales que resulten de estas estrategias.

Seguidamente que los gobiernos locales establezcan enfoques claros y bien definidos en materia del sector lácteo en sus planes de desarrollo, y que consecuentemente incluyan es sus planes regionales de competitividad más proyectos con objetivos de mayor impacto en la explotación ganadera para la producción de leche, así como en las áreas de

organización agroindustrial y la promoción de centros de estudios agropecuarios en el departamento.

También se recomienda promover una cultura innovadora y tecnológica, para ello los gobiernos locales deben iniciar alianzas entre universidades (centros de investigaciones), empresas y gobierno para generar actividades de I+D que propicien la innovación de las empresas e investigaciones académicas a profundidad para caracterizar y diagnosticar cada uno de los eslabones de la cadena de valor del sector lácteo en el departamento. Esto incluye articulación entre los grupos de investigación de las áreas afines y las empresas, al igual que mecanismos de comunicación permanente entre los centros de formación públicos y todos los agentes de la cadena de valor láctea del departamento.

Para la consolidación de las redes el articulador, el gobierno y las empresas públicas y privadas deben promover espacios de relacionamiento comercial con todos los actores de la cadena, y que en ellos se extienda la invitación a futuros clientes y a empresas exitosas del sector con experiencia importante en posicionamiento internacional, que además puedan ser atraídas a pertenecer a la red empresarial mediante algún tipo de alianza u otro forma contractual.

Las empresas estudiadas deben tener en cuenta las tendencias de consumo mundial, y diversificar sus líneas de producción, para adaptarse a las necesidades de proteínas y grasas específicas de los clientes en los nuevos mercados; así mismo deben iniciar el camino de la certificación con las normas internacionales de gestión de la calidad.

Es necesario que las industrias apoyen sus procesos en las TIC's, que estandaricen y sistematicen las líneas de producción y se alinee la contabilidad tradicional manual con la implementación de programas computarizados disponibles en espacios virtuales que le permitan compartir a la empresa en tiempo real el estado financiero con potenciales clientes en cualquier parte del mundo a cualquier hora.

Se destaca lo primordial que es un talento humano para las empresas en temas internacionales, y de conocimiento y manejo de las TIC's, para ello las empresas y otras entidades pertenecientes a la red deben volver atractiva la oferta laboral para personas joven y altamente capacitados que después de su formación migran a otros departamentos por falta de oportunidades y salarios justos; una forma de conseguirlo si generar un gran impacto presupuestal a la empresa y la recepción de pasantes de las universidades que desarrollen profesiones en el área agroindustrial.

Finalmente cabe mencionar las recomendaciones de esta investigación involucran a todos los actores de la red, y que por consiguiente no es un proceso que se desarrolle con el compromiso de una sola entidad de forma aislada; por lo que todos los compromisos deben estar escritos por actas con firmas originales de los representantes o la estructura que se designe al inicio de la red.

## 10. Referencias bibliográficas

- Abdel, G. & Romo, M (2005). Sobre el Concepto de Competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 55(3), 200-124. Obtenido de [www.revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf](http://www.revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf)
- Acedo, F., & Jones, M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3): 236–252.
- Aghion, P. & Howitt, P. (1998). *Endogenous Growth Theory*. Cambridge, MA.MIT.
- Albán, A. (2011). Reforma y Contrarreforma Agraria en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 13(24), 327-356. Retrieved July 15 (2016), Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-59962011000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962011000100011&lng=en&tlng=es)
- Alison Burrell (1991). *Revista Economía Agraria*, n.º 181 (Septiembre-Diciembre 1997) (pp. 243)
- ASOLECHE 2017 <http://asoleche.org/2017/02/10/importaciones-lacteas-marginales-respectola-produccion-nacional/>
- Balassa, B (1964). The purchasing power parity. A reappraisal, *Journal of Political Economy*, vol 72, issue 6, pp. 584-596
- Balin, J., Reis, C., & Lapuente, I. (2014). La movilización de recursos estratégicos como perspectiva de análisis de proceso de internacionalización: la expansión de Azalaeia para el mercado sudamericano. *ARTIGO – Estratégica Empresarial*. Vol. 21, 83-102.
- Banco de la República. (2017). *Boletín de Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

- Barro, R. J., & Sala, I. X. (1995). Technological Diffusion, Convergence And Growth. *Economics Working Papers* N°116
- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 18 (32), 27-46
- Becerra, F., Serna, H., & Naranjo, J. (2013). Artículo Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales* 29 , 247–257.
- Bolaños, L. (2016), “Hoja de ruta de alto impacto para acelerar el crecimiento del sector exportador Agrícola, pesca y agricultura”. AGEXPORT
- BRP Benchmark Credit and Market Analysis Tools. (2012). Reportes Sectoriales. Sector Lácteos. Isi Emerging Markets.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Bustamante, L., & Arboleda, A. &. (2010). Cultura, política industrial y competitividad internacional de PyMES en Colombia. *Revista Ad*, 83-98. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/3223/322327247004.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327247004.pdf)
- Calderon, J., & Lario, F. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. IX Congreso de Ingeniería de Organización, 1-10.
- Camara de Comercio de Sincelejo. (2016). *Empresas registradas del sector lácteo*. Sincelejo.
- Cantwell, J., & Salmon, J. (2016). Vernon’s Contribution to International Business. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1-4.
- Carbaugh R, (2009). *Economía Internacional*. (12<sup>A</sup> Edición). Editorial Cengage Learning S.A de C.V. Obtenido de [webdelprofesor.ula.ve/economia/.../Economia\\_Internacional\\_Robert\\_Carbaugh\\_12th](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/.../Economia_Internacional_Robert_Carbaugh_12th).

- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015). The born-global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3–16.
- CEPAL. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Chávez, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con las herramientas estratégicas: Método personal ABC y 1 personal de la Organización. *Revista Pensamiento y Gestión*, 31, 73-82. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3656/2377>
- CNL (2010). Consejo Nacional Lácteo, Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, Bogotá, p. 13. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/Acuerdo%20de%20Competitividad%20de%20la%20Cadena%20Lactea.pdf>
- Comisión Regional de Competitividad. (2008). Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre: Informe 5. Sincelejo. Obtenido de [www.incoder.gov.co/documentos/.../Agenda%20interna%20Sucre.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/.../Agenda%20interna%20Sucre.pdf)
- Consejo Nacional Lácteo. (2011). *Propuesta de Valor Cadena Láctea Colombiana. Programa de Transformación Productiva (PTP)*. Bogotá.
- Coy, J. L., Martelo, D. M., Valverde, M., Oquendo, J. R., Cifuentes, J. C., & Marino, W. (2012). *Caracterización del sector ganadero del Caribe Colombiano*. Barranquilla, Atlántico, Colombia: Universidad del Norte. Obtenido de [www.uninorte.edu.co/documents/72553/6f470a48-4af1-4e90-9349-e0c4b05ca242+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/6f470a48-4af1-4e90-9349-e0c4b05ca242+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Czinkota, M. (1996) Why national export promotion. *International Trade Forum*; 1996 Issue 2, p10, 5p, 2 diagrams, 3c-.

DANE (13 de Noviembre de 2015). *Encuesta Nacional Agropecuaria. Boletín Técnico*. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/.../agropecuario/enda/ena/2015/boletin\\_ena\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/.../agropecuario/enda/ena/2015/boletin_ena_2015.pdf)

DANE. (06 de Noviembre de 2015). Tercer Censo Nacional Agropecuario. *Décima entrega resultados 2014- cifras preliminares*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DANE. (2013). Encuesta Nacional Agropecuaria. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

DANE. (2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia, Producto Interno Bruto (PIB). Cuarto Trimestre de 2016*. Obtenido de Dane.gov.co : [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim16\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf)

DANE. (31 de marzo de 2016). Tercer Censo Nacional Agropecuario. *Décimo segunda entrega de resultados 2014*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DNP. (Junio de 2007). *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: Documento regional, Sucre*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de [www.incoder.gov.co/documentos/.../Sucre-copia%20impresión.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/.../Sucre-copia%20impresión.pdf)

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. *Journal of International Business Studies*. Georgetown University: Vol. 19 (1). Spring. p. 1-31.

Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4): 675–685.

Efrat, K., Gilboa, S., & Yonatany, M. (2017). When marketing and innovation interact: The case of born-global. *International Business Review* 26 , 380–390.

Eurofound (2012). Born global: The potential of job creation in new international businesses. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

FAO & FEPALE. (2012). Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe en 2011, Observatorio de la Cadena Lechera. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal. Chile.

FAO. (2013). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/018/i3300s/i3300s.pdf>

FEDEGAN. (2009). *Lo que usted necesita saber sobre la leche en Colombia*. Bogotá.

FEDEGAN. (2013). Proyecto de Ley para el sector Lácteo: ¿Qué piden los ganaderos al Gobierno? Carta No. 135, 14-33. Bogotá.

Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision*, 39(9), 767-783.

Fonseca, G. (2013). Teoría de la internacionalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización. *Revista Inquietud Empresarial. Volumen XIII (1)*, 49 -62.

Gaceta Departamental de Sucre. (2010). *Plan Vial Departamental de Sucre 2010-2019*. Sincelejo: Gobernación de SUcre.

Garay, L. J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Biblioteca virtual del Banco de la República. Obtenido de [www.banrepcultural.org/sites/default/files/libro.pdf](http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/libro.pdf)

García, A., Román, C., & García, M. (2016). De la cooperativa agroalimentaria a la "learning netchain". Hacia un planteamiento teórico interorganizativo e interpersonal. *Revista de Estudios Cooperativos - REVESCO*, 114 - 144.

Glosario de Diccionario Empresarial. 2017, Tomado de: <http://www.liderazgoyempresa.com/termino/hoja-de-ruta-empresarial>

Gobernación de Sucre. (2008). *Plan Departamental de Desarrollo 2008-2011: Liderazgo Social y Confianza. Sincelejo, Sucre, Colombia*. Obtenido de [http://sucre.gov.co/Nuestros\\_planes.shtml?apc=gbPlan%20de%20Desarrollo%20Municipal-1-&x=1517888](http://sucre.gov.co/Nuestros_planes.shtml?apc=gbPlan%20de%20Desarrollo%20Municipal-1-&x=1517888)



Gobernación de Sucre. (2016). *Plan de Desarrollo 2016 - 2019 - Sucre Progresa en paz*. Sincelejo: Gobernación de Sucre.

Gobernación de Sucre. (31 de Octubre de 2008). Sitio oficial de la Gobernación de Sucre, Colombia. Obtenido el 19 de Enero de 2015, de [http://www.sucre.gov.co/mapas\\_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=1516225](http://www.sucre.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=1516225)

Gonzalez, T. ( 2007). Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 12. N° 37 , 9 - 26.

Grubel, H. G., & Lloyd, P. J. (1971). The Empirical Measurement of Intra-Industry Trade. *Economic record*, 47(4), 494-517.

Harris, R. B., & Leslie, D. (2008). *Bos mutus*. IUCN Red List of Threatened Species. Version 2011.2.

Heckscher, E. F., & Ohlin, B. G. (1991). *Heckscher-Ohlin trade theory*. The MIT Press.

Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

Ietto-Gillies, G. (2007). Theories of international production: a critical perspective. *Critical perspectives on international business*, 3(3), 196-210.

Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2016). *Censo Pecuario Nacional*. Bogotá: Ministerio de Agricultura.

INVIMA. (2016). *Empresas con registro INVIMA 2016*. Sincelejo.

Jaramillo, A., & Areiza, A. (2012). *Market Analysis of Milk and Dairy Products in Colombia (2008-2012)*. Bogotá: Super Intendencia de Industria y Comercio.

Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de*

confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión. Universidad del Norte. N° 18*, 103-137.

Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), “Internationalization in industrial systems- a network approach”, en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.

Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977), “The internationalization of the firm- A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.

Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7 (4).

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalization of the firm-four Swedish cases”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12.

Jolly, V. & Alahuhta, M. y Jeannet, J.P. (1992). *Challenging the incumbents: How high-technology start-ups compete globally. Journal of Strategic Change*, 1.

Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.

Kindleberger, C.P. (1969). *American Business Abroad*. Yale University Press, New Haven.

Knight, G.A.; y Cavusgil, S.T. (1996), “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, en Cavusgil, S.T., y Madsen, T.K. Larson, A. (1992), “Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27.

Knight, G., & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business* 51, 93–102.

Kojima, K. (1982). “A macroeconomic versus international business approach to foreign direct investment”. *Hitotsubashi Journal of Economics*. Tokio: Hitotsubashi University. Vol. 23 (1). Junio

Legiscomex. (2016). *Exportaciones a 2015 de Productos Lácteos de Colombia*. Obtenido de Legiscomex.com:

<http://www.legiscomexalinstante.com/LCComex.asp?CodIdioma=ESP&DivMenu=Menu3&DivSubMenu=Menu3>

Leyva S., Parra A. y Trujillo N. (2011) “análisis del proceso de Internacionalización de la empresa colombiana GUTEMBERTO contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones”. Universidad Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia

Machado, A. (1992). Apertura económica y economía campesina. Siglo Veintiuno Editores de Colombia. Obtenido de [https://books.google.com.co/books/about/Apertura\\_econ%C3%B3mica\\_y\\_econom%C3%ADa\\_campesin.html?id=O4lEAAAAYAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Apertura_econ%C3%B3mica_y_econom%C3%ADa_campesin.html?id=O4lEAAAAYAAJ&redir_esc=y)

Madsen, T.K.; Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, vol. 6, n. 6

Martin, S., Javalgi, G., & Cavusgil, E. (2016). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 1 - 17.

Mathews, J., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(3): 387–403.

McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6)

McManus, J. (1972), „The theory of the international firm“, in Gilles Paquet, (ed.), *The Multinational Firm and the Nation State*, Don Mills, Ontario: Collier Macmillan, pp. 66-93.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. (30 de Abril de 2017). Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3406/abc\\_del\\_acuerdo\\_comercial\\_con\\_la\\_union\\_europea](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3406/abc_del_acuerdo_comercial_con_la_union_europea)

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia (29 de Abril de 2017). Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3292/100\\_preguntas\\_del\\_tlc\\_con\\_corea](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3292/100_preguntas_del_tlc_con_corea)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. (28 de Abril de 2017). Obtenido de [http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos\\_vigentes](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes)
- Muñiz, R., 2014. Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición :: CAPÍTULO 11. Plan de marketing, Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/hoja-ruta.html>
- ONU DI. (2007). *Redes empresariales para el acceso a los mercados*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONU DI.
- Organización Mundial de la Salud . (2011). *Codex Alimentarius, leche y productos lácteos*. Segunda Edición.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. Academy of Management Executive, en Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2)
- Oyarzun de la Iglesia, F. J. (1995). Sinopsis de la historia del pensamiento sobre economía internacional.
- Pedraza, M., & Gómez, G. (2011). *Internacionalización de empresas Colombianas. Caso Exitoso: Grupo Nutresa*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Peláez Diaz, C. V. (2013). Inversión extranjera directa y su relación con el crecimiento económico del Perú durante el periodo 1990-2012.
- Piva, J. M. (2006). Medición de la competitividad para la CEPAL. Definiendo la competitividad. Costa Rica.
- Plá Barber, J., y Suárez Ortega, S.M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril). Obtenido de

[www.redicsa.org/ASOCIADOS/FEDERICO/REALIDAD%20ECONOMICA%2037.pdf](http://www.redicsa.org/ASOCIADOS/FEDERICO/REALIDAD%20ECONOMICA%2037.pdf)

Plá, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas. *Información Comercial Española*, 802. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000160&pid=S0123-5923200900040000400037&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000160&pid=S0123-5923200900040000400037&lng=en)

Portafolio. (12 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/beneficios-tlc-colombia-estados-unidos-151112>

Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.

Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1): 126–133.

PROCOLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/Guia\\_Comercial\\_Estados\\_Unidos\\_2012.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.pdf)

PROCOLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (28 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio>

PROCOLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (30 de Abril de 2017). Obtenido de [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_estados\\_unidos\\_2.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_estados_unidos_2.pdf)

Proexport Colombia. (Enero de 2011). Perfil Lácteo Colombia. Obtenido de Perfil Lácteo Colombia. Obtenido de <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>

Programa de asistencia técnica a la Comisión Regional de Competitividad de Sucre. (2011). perfil competitivo del departamento de sucre. Obtenido de [www.incoder.gov.co/documentos/.../Agenda%20interna%20Sucre.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/.../Agenda%20interna%20Sucre.pdf)

Rabobank. (2017). *Contexto lácteo a Nivel Mundial*. Obtenido de <https://www.rabobank.com/en/home/index.html>:  
<https://research.rabobank.com/far/en/sectors/dairy/index.html#sort=%40farcreated%20descending>

Red Clúster Colombia. (2017). *Listado de las Inicialeivas de Clúster*. Obtenido de <http://redclustercolombia.com/>: <http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/lista-de-iniciativas>

Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local. (2013). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Sucre. Sucre Innova, Sucre Transforma - PEDCTI. Convenio 0592-2012*. Sincelejo: Gobernación de Sucre.

Reid, S.D. (1984), “Information acquisition and export entry decisions in small firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 12.

Restrepo, J., & Vanegas, J. (2015). *Internationalization of SMEs: analysis of resources and internal capabilities using fuzzy logic*. *Contaduría y Administración* 60 , 836–863.

Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781. Obtenido de [www.revistasice.info/.../ICE\\_781\\_117-128\\_5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF...](http://www.revistasice.info/.../ICE_781_117-128_5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF...)

Rialp, A., y Rialp, J. (2001), “Conceptual Frameworks on SMEs’ Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research”, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.),

Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam.

Ricardo, D. (1817). Principios de Economía Política y Tributación, trad. Paloma de la Nuez y Carlos Rodríguez Braun, Madrid: Pirámide.

SAGARPA. (2015). *Programa Nacional de Agrologística. Hoja de Ruta 2018*. México: Wageningen UR Food & Biobased Research.

Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente. (2016). *Informe de Coyuntura Departamental*. Sincelejo: Gobernación de Sucre.

Secretaría de Estado de Comercio. Gobierno de España (29 de Abril de 2017). Obtenido de [http://www.barrerascomerciales.es/eses/BuscadorBarreras/Paginas/Comercioexteriorintervenidoporempresasestatalesysujetoalicencias\\_20080124.aspx](http://www.barrerascomerciales.es/eses/BuscadorBarreras/Paginas/Comercioexteriorintervenidoporempresasestatalesysujetoalicencias_20080124.aspx)

Secretaría de Estado de Comercio. Gobierno de España. (30 de Abril de 2017). Obtenido de [http://www.barrerascomerciales.es/gles/BuscadorBarreras/Paginas/Tasaporserviciosalaimportaciondemercancias\\_20120046.aspx](http://www.barrerascomerciales.es/gles/BuscadorBarreras/Paginas/Tasaporserviciosalaimportaciondemercancias_20120046.aspx)

Secretaría de planeación Municipal. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016 - 2019 "Ciudad con Visión"*. Sincelejo.

Sharma, D.D., y Johanson, J, (1987), "Technical consultancy in internationalisation", *International Marketing Review*, invierno.

Smith, A. (1794). *La riqueza de las naciones* (Vol. 1). Oficina de Viuda e Hijos de Santander. Valladolid 1794.

The World Bank. (30 de Abril de 2017). Obtenido de <http://lpi.worldbank.org/international/global/2016?sort=asc&order=LPI%20Score#datatable>

Trujillo, M, Rodríguez, D, Guzmán, A, Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documentos de investigación No. 30, ISSN: 0124-8219

- Universidad Externado de Colombia. (2007). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana. Bogotá. Obtenido de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co).
- US Food and Drug Administration (FDA). (2009). *Código de alimentos*. Servicio de Salud Pública de los Estados Unidos.
- Vázquez Núñez, S., & Vázquez López, S. (2007). *Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004*. Contaduría y Administración, 52(222),
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May vol. 80.
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.
- Williamson, O. 1975. Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York: Free Press.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3): 281–293.



## Apéndice



### ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR LACTEO EN LA CIUDAD DE SINCELEJO

Fecha: (dd /mm /aaaa) Encargado: \_\_\_\_\_  
Encuesta No. \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora Finalización: \_\_\_\_\_

**CONFIDENCIAL:** Los datos que se solicitan son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines fiscales ni pueden utilizarse como prueba

#### Instrucciones para su diligenciamiento:

- Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con las características de su empresa, organización o institución. Si alguna pregunta no aplica para su empresa, por favor déjela en blanco.
- Cualquier inquietud, no dude en consultar antes de responder.

#### MODULO I: IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD PRODUCTIVA (EMPRESA):

Nombre de la Empresa:	
NIT:	Dirección:
Página Web:	Tiempo conformada:
Nombre del representante Legal:	
Nombre de la persona entrevistada:	
Cargo en la empresa:	Teléfono:
Dirección Electrónica:	

#### 1. Número de trabajadores: (señale con una x)

- 10 trabajadores o menos                       Entre 51 y 200 trabajadores  
 Entre 11 y 50 trabajadores                       Superior a 200 trabajadores

#### 2. ¿Su empresa pertenece a gremios o asociaciones empresariales?

- Gremios Cooperativas                       Sociedades Agrícolas Transitorias-SAT  
 Asociaciones                                       Ninguna  
 Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### MODULO II: ABASTECIMIENTO

##### a. PROVEEDORES.

Fuente de abastecimiento	Tipo de leche	Cantidad de leche	Número de unidades	frecuencia	ubicación	No. de Unidades ganaderas	Cuenta con BPG		Frecuencia de pago	Forma de pago	
							Sí	No		Crédito	Contado
Finca											
Centro de acopio											
comercializadora											
intermediario											
Otro, ¿Cuál?											

3. ¿Utiliza fuente de abastecimiento de propiedad de la empresa?                       Sí                       No  
 4. ¿Sus proveedores abastecen otras empresas lácteas?                                       Sí                       No

##### b. TRANSPORTE.

Transporte	Logística Inbound	Logística Outbound
¿Cuenta con transporte propio?		
¿Utiliza un operador logístico?		





De ser transportada por un operador logístico contratado, especifique su procedencia.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Departamental <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Departamental <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero
¿Qué tipo de vehículos utiliza?	<input type="checkbox"/> Motocicleta <input type="checkbox"/> ¿Tracción animal? <input type="checkbox"/> Camioneta <input type="checkbox"/> Camión <input type="checkbox"/> Otro, ¿Cuál?	<input type="checkbox"/> Motocicleta <input type="checkbox"/> ¿Tracción animal? <input type="checkbox"/> Camioneta <input type="checkbox"/> Camión <input type="checkbox"/> Otro, ¿Cuál?
¿Los vehículos utilizados cuentan con un sistema de refrigeración?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

**MODULO III: PRODUCCIÓN**

**Niveles de producción**

Línea de producción	Proceso automatizado		Insumos	Cantidad input	Pruebas de calidad	Variables de control
	SI	NO				
Leche UHT			Leche	30000 litros		
			Envase	1000 unidades		
Yogures y bebidas saborizadas			Leche			
Sueros y cremas						
Quesos						

5. ¿cuántos litros de leche recibe en la unidad productiva diariamente? \_\_\_\_\_
6. ¿La empresa tiene un sistema para garantizar a temperatura adecuada para cada línea de producción?  Sí  No
7. ¿Lleva a cabo el análisis de los agentes microbianos patógenos y de microorganismos de la leche durante el proceso de producción?  Sí  No
8. ¿Cómo desarrolla este análisis microbiológico?
  - La empresa cuenta con un laboratorio propio
  - La empresa subcontrata este servicio, especifique la entidad: \_\_\_\_\_
9. Determine el porcentaje de la utilización de su maquinaria y equipo:
 

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------
10. El volumen de producción que realiza su empresa depende de:
  - Pedidos
  - Pronóstico de la demanda
  - Mantenimiento de un inventario Mínimo
  - Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
11. ¿Hace cuánto adquirió nueva Tecnología, para su proceso de producción?
  - Menos de 6 meses
  - más de cinco años
  - menos de un año
  - más de 10 años
  - entre uno a cuatro años
  - no conocida
12. ¿Cuáles de los diferentes tipos de software (programas) utiliza para la producción y manufactura?
  - Hoja de cálculo – Excel u otro
  - Bases de datos – Access u otro de Datos técnicos
  - Programa de manufactura- administrativo (costos e inventarios)
  - Programas especiales a la medida o aplicaciones CNC (control numérico computarizado)-
  - No se utiliza en planta

**GESTIÓN DE LA CAUDAD**

13. La empresa cuenta con certificados de gestión de la calidad?





Maestría en Negocios Internacionales e Integración



- Normas específicas del producto - Internacionales
- Normas de seguridad industrial ISO 18001
- Normas de producto (dimensiones estándar, resistencia, ICONTEC)
- ISO 9001 y normas de gestión del proceso
- No se utilizan aún estas normas en manufactura
- Otra, ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué clases de control implementa la empresa en el proceso de producción?

- Control y prueba de Producto Terminada
- Registro de proveedores – existencia
- Control y pruebas de las materias primas
- Registro y atención de devoluciones
- Comprobaciones de uso y de mercado
- Ninguna de las anteriores

15. ¿Subcontrata procesos con equipos de última Tecnología o mayor capacidad que apoyen las actividades de producción en la empresa?  Sí  No

16. ¿Cumple con las normas de seguridad requeridas, según el tipo de la empresa?  Sí  No

**GESTIÓN AMBIENTAL**

17. ¿¿Se apega la empresa a lo establecido en la norma ISO 14001:2004?

- Sí
- No

Si su respuesta anterior fue negativa conteste:

18. ¿Cuenta la empresa con lineamientos de manejo ambiental, para garantizar el manejo adecuado de emisiones y residuos?

- Sí
- No

19. ¿Por qué no tiene implementado un SGA atendiendo a lo establecido en la ISO 14001:2004?

- No lo considera conveniente
- No tiene una persona experta en el tema
- Otro, ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

**MODULO IV: CONTABILIDAD Y FINANZAS**

		Pregunta	Sí	No
a. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA		¿Ha definido la empresa políticas de Planeación Financiera?		
		¿Tiene establecido la empresa un modelo de Indicadores de Gestión que le permita monitorear el cumplimiento del presupuesto?		
		¿Compara el comportamiento de sus Indicadores financieros con empresas similares del sector Lechero a nivel regional y nacional?		
b. GESTIÓN FINANCIERA		¿Las ventas le brindan a la empresa la suficiente liquidez para responder con sus obligaciones?		
		¿La empresa actualmente cotiza en bolsa de valores? ¿Cuál?		
		¿La empresa realiza un inventario físico de existencias y lo compara con los registros contables de Inventarios y saldos del Kardex de existencias?		
		¿Se realiza un control de los niveles de liquidez y Rentabilidad Operativa del Activo de la empresa?		

20. ¿cuál es la tendencia de la Rentabilidad Operativa del Activo en los últimos 5 años?

- Creciente
- Negativa
- Constante

**MODULO V: TALENTO HUMANO**

	Área o Departamento	N° personas	Nivel de formación
1			
2			





Maestría en Negocios Internacionales e Integración



3			
4			
5			

Pregunta	Sí	No
¿Los empleados que desarrollan funciones gerenciales, de mercadeo y/o comunicaciones hablan un segundo idioma?		
¿Los miembros de su equipo directivo actual tienen experiencia en exportación o comercialización internacional?		
¿Existe comunicación constante entre las áreas o departamentos?		
¿Su personal y los procedimientos están listos para llevar a cabo Ventas internacionales y negociaciones de contratos eficazmente?		
¿La empresa realiza capacitaciones a los empleados para mantenerlos actualizados en temas del sector?		

**MODULO VI: COMERCIALIZACIÓN**

**a. ventas**

21. ¿hacia qué mercado están dirigidos sus productos?

Local  Departamental  Nacional  Internacional

22. ¿Todos sus productos se venden en los mercados que participa o realiza alguna estrategia de segmentación?

- Todos los productos para todos los mercados  
 Segmentación por mercados

Canal de ventas	23. ¿cuál es su canal de ventas? (puede elegir varias opciones)	24. Especifique el porcentaje de sus venta por canal
Empresa – consumidor (punto de venta en fábrica)		
Empresa- consumidor (internet)		
Empresa – Mayorista		
Empresa- Agente- Consumidor		
Empresa- Agente-minorista		
Empresa- Agente-Mayorista		

Pregunta	Sí	No
¿Tiene establecido una política de fijación de los precios de sus productos?		
¿Tiene algún tipo de control sobre el precio final de venta?		
¿Tiene conocimiento de número de competidores directos para los mercados en que participa?		

25. Si tiene algún tipo de control sobre el precio final especifíquelo a continuación:

\_\_\_\_\_

**b. Mercadeo**

Pregunta	Sí	No
¿Utiliza estrategias de marketing para promover sus productos?		
¿Tiene los medios para comunicarse con potenciales compradores internacionales a través de la participación en eventos de comercio internacional, difusión de ventas literatura y ventas personales?		
¿Existe una persona contratada para esta función?		
¿Ha realizado alguna investigación de mercado para identificar o confirmar mercados potenciales de alto potencial para sus productos o servicios?		
¿Su empresa tiene conocimiento de los competidores extranjeros, sus productos, sus estrategias de marketing y prácticas de precios?		
¿Conoce el Marketing digital como estrategia de promoción y publicidad?		
¿Realiza Marketing digital para promover sus operaciones?		
¿Su empresa tiene una presencia visible en Internet (a través de un sitio web profesional, directorios de comercio internacional, etc.)?		





26. ¿Qué estrategia (medios) de Promoción y publicidad utiliza?	
Marketing tradicional	Marketing digital
<input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Carteles, volantes, Folletos u otros similares <input type="checkbox"/> ninguna <input type="checkbox"/> Otro, ¿Cuál? <hr/>	<input type="checkbox"/> Página web <input type="checkbox"/> Redes sociales <input type="checkbox"/> Blogs <input type="checkbox"/> E-Marketing <input type="checkbox"/> ninguno <input type="checkbox"/> Otro, ¿Cuál? <hr/>

**MODULO VII: INTERNACIONALIZACIÓN**

pregunta	Sí	No
27. ¿Tiene conocimiento de los acuerdos firmados por Colombia y otros países que involucran al sector?		
28. Si su respuesta anterior fue afirmativa conteste, ¿Tiene conocimiento de las disposiciones específicas para el sector en el marco de estos acuerdos?		
29. ¿Está la empresa interesada en iniciar un proceso de internacionalización?		
30. ¿Tiene interés en un mercado o en varios mercados específicos?		
31. ¿Conoce usted la normatividad para llevar al mercado exterior su empresa (de las certificaciones internacionales, requisitos de acceso, procesos aduaneros, etc.)?		
32. ¿Tiene conocimiento de las entidades a las que puede y/o debe acudir para iniciar el proceso?		
33. ¿Cree usted que la empresa en las condiciones actuales pueda iniciar un proceso de internacionalización?		
34. ¿Tiene o puede adquirir el personal necesario cuya principal responsabilidad serían las operaciones de exportación de la empresa?		
35. ¿Tiene conocimiento del Capital inicial que necesita para comenzar un proceso de internacionalización?		
36. ¿conoce métodos de pagos internacionales (como la obtención de cartas de crédito) y otras preocupaciones que vienen con las transacciones internacionales (como el impacto de las fluctuaciones monetarias)?		
37. ¿Su empresa tiene capacidad de producción de repuesto junto con una cadena de suministro confiable que pueda satisfacer grandes pedidos de compradores extranjeros?		
38. ¿Tiene su empresa el conocimiento y la capacidad adecuados para personalizar su producto y sus envases con el fin de satisfacer las demandas del mercado extranjero y las preferencias culturales?		
39. ¿Ha hecho preparativos para el manejo de materiales para Requisitos especiales de almacenamiento que puedan Necesario para su producto?		

40. si su respuesta a la pregunta 30 fue negativa espedifique la razón.

\_\_\_\_\_

41. ¿alguna vez lo estuvo?

- Sí  No

42. Si su respuesta a la pregunta 30 fue afirmativa mencione el o los mercados.

\_\_\_\_\_

43. ¿Qué variables tuvo en cuenta para su elección?

- Población
- Variables macroeconómicas: PIB, ingreso per cápita, etc.
- Estabilidad política
- Ubicación geográfica
- Infraestructura del país
- Acuerdos o tratados con ese (esos) mercados
- Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**



