

**PLAN ESTRATEGICO PARA CONSOLIDAR LA MARCA DE LACTEOS TULUA,
EN EL HORIZONTE 2025-2028**

**FARID CAMILO GARCIA FINDICUE
JOAN SEBASTIAN RIVEROS ROJAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA-VALLE**

2024

**PLAN ESTRATEGICO PARA CONSOLIDAR LA MARCA DE LACTEOS TULUA,
EN EL HORIZONTE 2025-2028**

**FARID CAMILO GARCIA FINDICUE
JOAN SEBASTIAN RIVEROS ROJAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
administrador de empresas.**

**DIRECTOR TRABAJO DE GRADO:
JULIÁN ANDRÉS CRUZ JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA-VALLE
2024**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, agosto del 2024

AGRADECIMIENTOS

Hoy que culmina una etapa que estuvo llena de desafíos, aprendizajes y sueños, no puedo sino detenerme y agradecer profundamente a quienes fueron esenciales en este proceso de vida:

A Dios, mi compañero constante, quien con su infinito amor guio mis pasos, me sostuvo en la debilidad y me regaló el don maravilloso de soñar y de luchar por esos sueños. Gracias por recordarme cada día que no hay imposibles para aquel que cree.

A mi padre, José Eli Riveros Herrera, el alma de esta conquista. No hay palabras suficientes para expresar la gratitud que te debo, papá. Desde tus silencios llenos de sabiduría hasta tus acciones cargadas de amor, has sido mi mayor maestro. Gracias por enseñarme a caminar siempre con la frente en alto, con humildad en el corazón y con la certeza de que el verdadero éxito se mide en la calidad de vida que construimos para quienes amamos.

A mi hermano, José Eli Riveros Rojas, mi aliado y ejemplo de perseverancia. Gracias por tu apoyo incondicional, por tus palabras sencillas pero sabias, y por enseñarme que la unión de sangre también es unión de sueños, de esfuerzos y de victorias compartidas.

A mi pareja, Katherine arenas por ser apoyo en la dificultad y alegría en los momentos de triunfo. Gracias por ver en mí lo que a veces yo no veía, por recordarme quién soy y por caminar junto a mí, sin soltar mi mano, en cada paso de esta travesía.

A toda mi familia, pilares fundamentales en mi vida, quienes en cada momento difícil fueron sostén y esperanza, y en cada logro, fueron júbilo y bendición. Gracias por su amor incansable, su fe inquebrantable y su compañía eterna.

A la Universidad del Valle, por abrirme las puertas del conocimiento y enseñarme que el verdadero liderazgo nace del servicio, de la sensibilidad social y del compromiso con el bien común. Gracias a cada docente, a cada compañero, a cada mentor que depositó en mí no solo saberes, sino también valores que marcarán mi camino para siempre. A cada persona que en algún momento me regaló una palabra de aliento, una sonrisa, un consejo o una mirada de confianza: ustedes son parte de este logro. Mi corazón lleva el eco de su bondad y su fe.

Hoy, con lágrimas de alegría en los ojos y con el corazón rebosante de gratitud, puedo decir que los sueños sí se cumplen cuando se caminan con amor, con pasión y con fe inquebrantable. Esta meta es el inicio de un camino aún más grande, y no lo recorreré solo: los llevo a todos conmigo. Gracias, infinitas gracias.

Joan Sebastian Riveros Rojas

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la empresa Lácteos Tuluá, por abrirnos las puertas con total disposición y brindarnos el acceso a la información necesaria para desarrollar este trabajo de grado. Su colaboración constante y su apertura fueron fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Agradezco también a los directivos, colaboradores y personal de cada una de las áreas de la empresa que participaron en el proceso. Su tiempo, respuestas y aportes sinceros permitieron construir un análisis valioso y realista que será de utilidad para su organización.

De igual manera, extendiendo mi gratitud a mi institución académica y a los docentes que acompañaron este proceso, quienes, con su orientación y compromiso, enriquecieron cada etapa de este trabajo.

Gracias a todas las personas que, de una u otra forma, han hecho parte de esta experiencia formativa. Este logro no es solo individual, sino el fruto del acompañamiento, la confianza y el compromiso colectivo.

Farid Camilo García Findicue

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, quien ha sido mi refugio en la incertidumbre, mi fortaleza en la adversidad y la fuente inagotable de inspiración y amor. A Él elevo mi gratitud eterna, porque en cada paso de este camino, aún en los momentos más oscuros, su luz fue mi guía.

A mi amado padre, José Eli Riveros Herrera, un hombre que ha sido mucho más que un pilar en mi vida; ha sido el constructor de mis sueños, el sembrador de mis valores y el reflejo más puro del esfuerzo y la bondad. Tus manos trabajadoras, tu mirada sabia y tu corazón lleno de amor forjaron en mí la tenacidad para seguir adelante. Cada sacrificio tuyo, cada palabra de ánimo, cada lección de vida resonaron en mi alma en los momentos en que más lo necesité. Este logro lleva tu nombre, papá. Es el fruto de tu ejemplo y de la semilla de esperanza que plantaste en mí desde mis primeros días.

A mi hermano, José Eli Riveros Rojas, compañero de vida, de batallas silenciosas y de sueños compartidos. Gracias por ser un faro en mi vida, por tu apoyo incondicional y por demostrarme con tu propio camino que la constancia y la fe son capaces de romper cualquier barrera. Tu presencia ha sido una fuente constante de inspiración y amor fraterno que me impulsó a no desistir.

A mi pareja, Katherine arenas, mi confidente y mi cómplice de vida, gracias por sostenerme en los días en que dudaba, por ser voz de aliento cuando el cansancio me vencía y por caminar a mi lado con amor, paciencia y fe.

A toda mi familia, quienes han sido bálsamo en mis heridas, alegría en mis triunfos y fuerza en mis momentos de flaqueza. Su amor ha sido el ancla que me mantuvo firme cuando las tormentas arreciaban.

A la Universidad del Valle, que no solo me abrió las puertas al conocimiento, sino también al mundo, enseñándome a pensar con libertad, a actuar con responsabilidad y a soñar con grandeza. Esta institución será siempre un hogar para mis ideales, el lugar donde aprendí que la educación transforma no solo a quien la recibe, sino también a todo su entorno.

A Lácteos Tuluá, emblema de lucha, dedicación y pasión por lo nuestro. Empresa que representa el espíritu trabajador de nuestra tierra, la fe en la tradición y la esperanza en el futuro. Que este proyecto sea un humilde aporte para seguir fortaleciendo su legado y llevarlo a nuevos horizontes.

A todos los que, de alguna manera, creyeron en mí, me alentaron, me enseñaron y caminaron conmigo en este proceso: gracias infinitas. Cada gesto, cada palabra, cada abrazo fue un ladrillo en la construcción de este sueño.

Joan Sebastian Riveros Rojas

A Dios, fuente de vida, sabiduría y propósito, dedico este logro con todo mi corazón. Ha sido Su gracia la que me ha sostenido en los momentos de cansancio, Su luz la que ha guiado cada paso, y su amor infinito el que me ha dado paz cuando el camino parecía incierto. En los días de duda, Él fue mi esperanza; en las noches de desvelo, fue mi refugio. Le agradezco profundamente por permitirme llegar hasta aquí, por nunca soltar mi mano y por recordarme que con fe todo es posible.

A mis padres, Eder García y Marta Findicué, por su amor incondicional, su esfuerzo incansable y su ejemplo de lucha diaria. Ustedes me enseñaron el valor del trabajo honesto y el poder de la perseverancia. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudaba.

A mi compañera de vida, Andrea Izao, por su compañía, comprensión y apoyo constante. Su amor y sus palabras de aliento fueron esenciales para mantenerme firme en este proceso. Gracias por ser mi fuerza silenciosa en los días difíciles.

A mis amigos del alma, Sebastián Muñoz, Álvaro Calderón y Wilber Murillo, por estar siempre presentes, por las conversaciones sinceras, las risas necesarias y el ánimo constante. Su amistad ha sido una parte importante de este camino.

Este trabajo no solo es un paso académico cumplido, es un testimonio de fe, esfuerzo, amor y compañía. A todos los que fueron parte de este proceso, les llevo conmigo en este logro.

Farid Camilo García Findicue

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	16
ABSTRACT.....	17
INTRODUCCIÓN	18
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1 Antecedentes del problema	19
1.2 Descripción del problema.....	20
1.2.1 Formulación del problema	23
1.2.2 Sistematización del problema	23
2. OBJETIVOS.....	24
2.1 Objetivo general	24
2.1.1 Objetivos específicos	24
3. JUSTIFICACIÓN	25
3.1 Justificación teórica.....	25
3.2 Justificación metodológica	27
3.3 Justificación práctica	28
4. MARCO REFERENCIAL	29
4.1 Estado del arte	29
4.1.1 A nivel internacional	33
4.1.2 A nivel nacional	36
4.1.3 A nivel local.....	39
4.2 Marco teórico	43
4.2.1 Teoría neoclásica.....	44
4.2.2 Planeación Estratégica	49

4.2.3 Herramientas de Planeación Estratégica.....	53
4.2.4 Diferenciación de Marca	56
4.3 Marco conceptual.....	60
4.4 Marco contextual.....	62
4.5 Marco legal	66
4.6 Marco empresarial	68
4.6.1 Reseña histórica	68
4.6.2 Ubicación geográfica	69
4.6.3 Sector/Industria.....	69
4.6.4 Mercado	70
4.6.5 Portafolio de Productos.....	71
4.6.6 Planeación estratégica.....	77
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	78
5.1 Tipo de investigación	78
5.2 Método de investigación	79
5.3 Técnica de recolección de información	80
5.3.1 Fuentes primarias	80
5.3.2 Fuentes secundarias.....	81
5.3.3 Tabla instrumentos de recolección de información	81
6. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO LACTEO Y ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	84
6.1 Caracterización del mercado lácteo	84
6.1.1 Entorno político.....	84
6.1.2 Entorno económico	90
6.1.3 Entorno social	98

6.1.4 Entorno tecnológico	104
6.1.5 Entorno ambiental.....	110
6.1.6 Entorno legal.....	115
6.1.7 Matriz PESTEL	121
6.1.8 Cinco fuerzas de Porter	127
6.1.9 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	131
6.2 Las tendencias de consumo relevantes	134
6.2.1 Introducción a las tendencias de consumo	134
6.2.2 Tendencias de consumo relevantes	137
6.3 Análisis interno de la organización.....	149
6.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	159
6.4 Matriz DOFA Cruzada.....	163
7. EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN DE LA MARCA LÁCTEOS TULUÁ FRENTE A LA COMPETENCIA	171
7.1 Calculo de la población muestral	171
7.2 Tabulación y análisis de la información recolectada	174
7.3 Análisis de tablas cruzadas y chi-cuadrado	215
8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN DE MARCA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LÁCTEOS TULUÁ EN EL MERCADO LOCAL	219
8.1 Misión.....	220
8.2 Visión	220
8.3 Valores.....	221
8.4 Objetivos estratégicos.....	223
8.4.1 A nivel de precios.....	223

8.4.2 A nivel de productos	223
8.4.3 A nivel de promoción	224
8.4.4 A nivel de plaza (Distribución)	224
8.5 Matriz de Ansoff	225
8.6 Buyer Persona	227
8.7 Análisis VRIO	230
8.8 Cuadro de mando integral.....	233
9. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL QUE REFUERCE LA IDENTIDAD Y MARCA DE LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ.....	239
10. CONCLUSIONES	269
11. RECOMENDACIONES	272
BIBLIOGRAFÍA	273
ANEXOS	277

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del estado del arte	29
Tabla 2. Resumen del marco legal.....	66
Tabla 3. Técnicas de recolección de información.....	82
Tabla 4. Matriz de resumen del entorno político	89
Tabla 5. Datos del producto interno bruto dividido por departamentos.....	91
Tabla 6. Datos del producto interno bruto del sector lácteo.....	92
Tabla 7. Datos económicos sobre las exportaciones e importaciones dividido por año	94
Tabla 8. Datos del valor agregado de Tuluá divididos por año	95
Tabla 9. Matriz de resumen del entorno económico	97
Tabla 10. Datos de la población nacional, departamental y local divididas por año	99
Tabla 11. Datos de la población de Tuluá divididos por año y género.....	100
Tabla 12. Datos de la pirámide poblacional del año 2023.....	101
Tabla 13. Matriz de resumen del entorno social	103
Tabla 14. Matriz de resumen del entorno tecnológico	109
Tabla 15. Matriz de resumen del entorno ambiental	114
Tabla 16. Matriz de resumen del entorno legal	120
Tabla 17. Matriz PESTEL de la investigación	122
Tabla 18. Matriz de las cinco fuerzas de porter	128
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos.....	132
Tabla 20. Producción de principales derivados lácteos.....	142
Tabla 21. Producción de leche vs consumo aparente a nivel histórico.....	143
Tabla 22. Producción nacional de leche en Colombia.....	144
Tabla 23. Principales productores de Colombia en Colombia.....	145
Tabla 24. Consumo aparente de la leche en toneladas	146
Tabla 25. Consumo de leche por país.....	147
Tabla 26. Datos sobre la producción de leche, consumo aparente y consumo per cápita	148
Tabla 27. Matriz de evaluación de factores Internos.....	160
Tabla 28. Matriz DOFA Cruzada	163

Tabla 29. Población por edad y género que más consume productos lácteos acorde a la organización	171
Tabla 30. Parámetros de la encuesta	172
Tabla 31. Segmentación de la muestra poblacional.....	173
Tabla 32. Tabulación de respuestas de tabla cruzada 1	215
Tabla 33. Resultados de pruebas de chi--cuadrado.....	216
Tabla 34. Matriz de Ansoff.....	225
Tabla 35. Buyer persona de la organización	228
Tabla 36. Recursos de la organización	231
Tabla 37. Análisis VRIO	232
Tabla 38. Cuadro de mando integral	234
Tabla 39. Plan de acción del plan estratégico.....	259
Tabla 40. Presupuesto del trabajo de grado.....	263
Tabla 41. Ventas históricas de Lácteos Tuluá	267
Tabla 42. Análisis costo-beneficio	268

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Árbol de problemas de la investigación	22
Gráfica 2. Diagrama del marco teórico	43
Gráfica 3. Modelo de administración por objetivos de Peter Drucker	48
Gráfica 4. Organigrama de la organización.....	73
Gráfica 5. Gráfico de resumen del análisis PESTEL.	121
Gráfica 6. Tabulación de las respuestas de la pregunta 1.....	174
Gráfica 7. Tabulación de las respuestas de la pregunta 2.....	175
Gráfica 8. Tabulación de las respuestas de la pregunta 3.....	176
Gráfica 9. Tabulación de las respuestas de la pregunta 4.....	177
Gráfica 10. Tabulación de las respuestas de la pregunta 5	178
Gráfica 11. Tabulación de las respuestas de la pregunta 6	179
Gráfica 12. Tabulación de las respuestas de la pregunta 8	183
Gráfica 13. Tabulación de las respuestas de la pregunta 10	187
Gráfica 14. Tabulación de las respuestas de la pregunta 12	193
Gráfica 15. Tabulación de las respuestas de la pregunta 13	194
Gráfica 16. Tabulación de las respuestas de la pregunta 14	195
Gráfica 17. Tabulación de las respuestas de la pregunta 16	201
Gráfica 18. Tabulación de las respuestas de la pregunta 17	202
Gráfica 19. Tabulación de las respuestas de la pregunta 18	203
Gráfica 20. Tabulación de las respuestas de la pregunta 19	204
Gráfica 21. Tabulación de las respuestas de la pregunta 20	205
Gráfica 22. Tabulación de las respuestas de la pregunta 21	206
Gráfica 23. Tabulación de las respuestas de la pregunta 22	207
Gráfica 24. Tabulación de las respuestas de la pregunta 23	208
Gráfica 25. Tabulación de las respuestas de la pregunta 24	209
Gráfica 26. Tabulación de las respuestas de la pregunta 25	210

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Matriz Ansoff.....	46
Ilustración 2. Mapa geográfico de la ubicación de la empresa lácteos Tuluá.	62
Ilustración 3. Ubicación de la empresa lácteos Tuluá.	63
Ilustración 4. Impacto en la producción lechera 2022	64
Ilustración 5. Productos lácteos Tuluá	73
Ilustración 6. Ranking de las empresas líderes en el mercado lácteo	138
Ilustración 7. Participación de las ventas de las compañías del sector lácteo en Colombia	139
Ilustración 8. Distribución de lácteos en Colombia	140
Ilustración 9. Producción de lácteos en Colombia	141
Ilustración 10. Organigrama de la organización	149

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer estrategias de consolidación de marca que fortalezcan la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local, durante el horizonte 2025–2028. La investigación adoptó un enfoque mixto, empleando técnicas de recolección de información primaria y secundaria. Se aplicaron encuestas a consumidores para conocer su percepción sobre la calidad y diferenciación de la marca, y se realizó una revisión documental apoyada en matrices estratégicas (PESTEL, EFE, EFI, Ansoff, VRIO, Cuadro de Mando Integral).

Entre los principales hallazgos, se identificó una alta aceptación de la marca entre jóvenes consumidores, un posicionamiento favorable en atributos como frescura y sabor, y oportunidades de mejora en sostenibilidad y presencia digital. Internamente, Lácteos Tuluá destaca por la calidad de sus productos y su enfoque artesanal, pero enfrenta desafíos como la baja capacidad productiva y la escasa incursión en canales electrónicos.

Como resultado, se diseñó un plan de acción integral basado en los cuatro pilares del marketing: precio, producto, promoción y plaza. Este plan busca optimizar la rentabilidad, lanzar nuevos productos, aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer la distribución, con una inversión estimada de \$16.100.900 COP. Se concluye que la implementación de estas estrategias permitirá consolidar la identidad de Lácteos Tuluá y mejorar su competitividad sostenible en el mercado local.

Palabras clave: estrategia de marca, competitividad, sostenibilidad, innovación, marketing digital, calidad.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to propose brand consolidation strategies to strengthen the competitiveness of Lácteos Tuluá in the local market during the 2025–2028 period. The research adopted a mixed-methods approach, using both primary and secondary data collection techniques. Surveys were conducted with consumers to assess their perception of the brand's quality and differentiation, and a documentary review was carried out using strategic matrices (PESTEL, EFE, EFI, Ansoff, VRIO, and Balanced Scorecard).

Among the main findings, the study revealed high brand acceptance among young consumers, favorable positioning in attributes such as freshness and taste, and opportunities for improvement in sustainability and digital presence. Internally, Lácteos Tuluá stands out for the quality of its products and its artisanal approach, but faces challenges such as limited production capacity and weak presence in digital sales channels.

As a result, a comprehensive action plan was developed based on the four pillars of marketing: price, product, promotion, and place. This plan seeks to optimize profitability, launch new products, increase brand visibility, and strengthen distribution channels, with an estimated investment of COP \$16,100,900. It is concluded that the implementation of these strategies will consolidate Lácteos Tuluá's identity and enhance its sustainable competitiveness in the local market.

Keywords: brand strategy, competitiveness, sustainability, innovation, digital marketing, quality

INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial actual, caracterizado por una rápida globalización y avances tecnológicos constantes, las empresas se ven obligadas a evolucionar y ajustar sus estrategias para sobrevivir y prosperar. Esto incluye repensar profundamente cómo construyen y proyectan su marca, ya que la competitividad y la capacidad de adaptación son claves para su éxito a largo plazo. En este contexto, resulta indispensable que las organizaciones adopten enfoques estratégicos innovadores que les permitan diferenciarse de manera efectiva y construir una identidad sólida en un mercado globalizado, donde la diferenciación no es solo una ventaja, sino una necesidad para destacar y asegurar su relevancia en un entorno tan dinámico y exigente.

Hoy en día, la industria láctea es un importante impulsor del crecimiento económico y un componente clave para la salud nutricional. A nivel mundial, cerca de 150 millones de hogares participan en la producción de leche, lo que aporta tanto a las economías locales como nacionales. A pesar de esto la industria de lácteos está pasando por distintos desafíos los últimos años debido a la inflación, cambios climático y escasez de mano de obra (CONtexto ganadero - 01 de Octubre 2024, s. f.).

En el caso de Lácteos Tuluá, es una empresa establecida en 1978 en el corregimiento de monteloro, ha desempeñado un papel importante en la industria láctea en el mercado local. En los últimos años, Lácteos Tuluá ha enfrentado varias dificultades que han tenido un impacto en su posicionamiento en un mercado cada vez más saturado y exigente.

Este proyecto quiere proponer una estrategia de diferenciación de marca para Lácteos Tuluá, con el fin de fortalecer su competitividad en el mercado local durante el periodo 2025 - 2028. La diferenciación de marca no solo implica destacar por la calidad del producto, sino también construir una identidad de marca sólida que conecte emocionalmente con los consumidores y refuerce valores como la sostenibilidad y el compromiso con la comunidad.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Lácteos Tuluá Productos Monteloro, una empresa que nace en 1978 a 35 km al oriente de la ciudad de Tuluá en un corregimiento llamado Monteloro, ha logrado consolidarse como un referente en la producción y distribución de productos lácteos en el mercado Tuluano. Sin embargo, a pesar de su recorrido y su importante contribución a la economía local, la empresa se enfrenta actualmente a desafíos relacionados con su sostenibilidad y posicionamiento. A pesar de llevar décadas en el mercado y ofrecer productos de alta calidad, la empresa ha encontrado dificultades para atraer nuevos consumidores. Este problema refleja una desconexión con su público objetivo, afectando negativamente su competitividad en un mercado cada vez más saturado y exigente.

El Gremio de Industrias Lácteas Transformadoras y Comercializadoras examina los problemas más relevantes que enfrenta la cadena productiva láctea colombiana, advirtiendo que estas dificultades podrían llevar al colapso y cierre de numerosas unidades de producción, entre estas dificultades encontramos el cambio climático, inflación y la saturación del mercado la cual se evidencia al encontrar el mercado sobre abastecido con productos similares (Contexto ganadero - 02 de Junio 2023, s. f.). Partiendo de esto es necesario no solo contar con un producto de buena calidad, sino que este vaya acompañado con estrategias que lo diferencien de la competencia.

En el entorno lácteo departamental el escenario sigue siendo preocupante, según la federación colombiana de ganaderos (2019) en el valle del cauca se han presentado problemáticas a lo largo de los años con respecto a cambios climáticos, trata de plagas, comercialización, productividad e inestabilidad en esta industria lechera, lo que ha afectado el correcto desarrollo de este sector. Lo anterior, evidencia los desafíos significativos por los cuales pasa el sector a nivel departamental.

En lo que corresponde a la ciudad de Tuluá, Lácteos Tuluá se enfrenta a una competencia creciente en este entorno, donde otras empresas del sector han logrado destacarse con mayor visibilidad y participación en el mercado. A pesar de ofrecer productos de calidad y llevar décadas en el mercado, Lácteos Tuluá ha visto cómo sus competidores implementan estrategias de marketing más dinámicas, lo que les ha permitido captar la atención de los consumidores. Por otro lado, la limitada presencia de Lácteos Tuluá en canales digitales ha restringido su capacidad para diferenciarse y fortalecer su marca, afectando su competitividad en un mercado donde la diferenciación y el reconocimiento de marca son clave para atraer y fidelizar clientes.

Estos desafíos ponen en riesgos a Lácteos Tuluá de forma que deben tomar medidas para enfrentar estas dificultades y asegurar su futuro y estabilidad a largo plazo.

1.2 Descripción del problema

El principal desafío que enfrenta Lácteos Tuluá es la falta de posicionamiento de marca dentro del mercado local, lo que está afectando significativamente su competitividad. A pesar de ofrecer productos de calidad, la empresa no ha logrado diferenciarse de manera efectiva en un mercado saturado, donde los consumidores prefieren marcas más reconocidas o aquellas con una mejor relación calidad-precio. Esto ha generado una pérdida progresiva de cuota de mercado, reflejada en la baja captación de nuevos clientes. Además, la empresa sufre una disminución en la rentabilidad debido a la intensa competencia de precios en el sector. La batalla por mantener precios competitivos ha reducido los márgenes de ganancia, lo que limita la capacidad de Lácteos Tuluá para invertir en estrategias de crecimiento y diferenciación. Otro aspecto crítico es el riesgo de estancamiento o incluso cierre, si Lácteos Tuluá no implementa una estrategia de diferenciación clara, podría tener dificultades para adaptarse a las demandas del mercado, lo cual pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. La falta de una identidad de marca sólida impide que

se genere lealtad entre los consumidores y dificulta la creación de una conexión emocional con ellos, afectando también el crecimiento de la empresa a largo plazo.

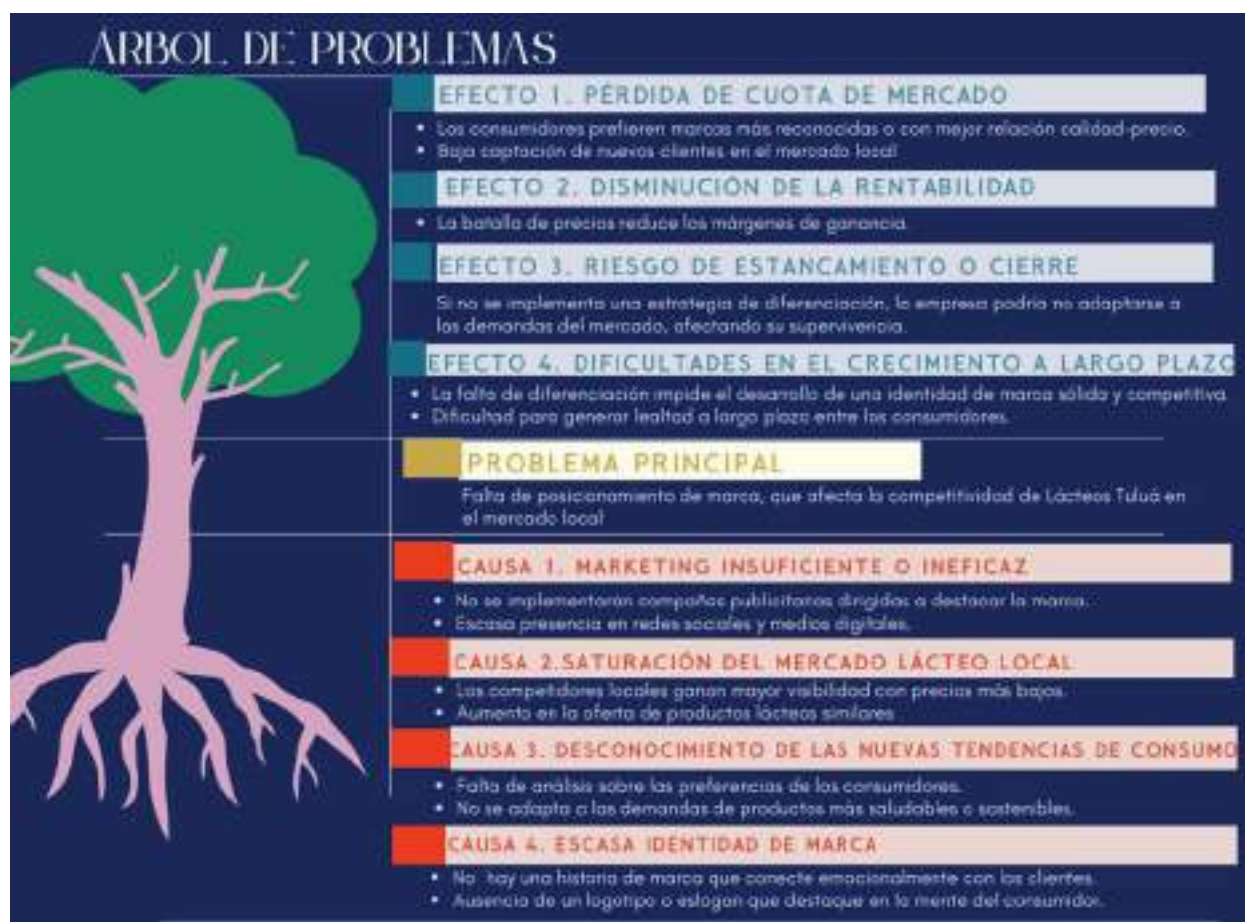
Las causas de este problema son diversas. En primer lugar, Lácteos Tuluá carece de un marketing eficaz, ya que no se implementan campañas publicitarias dirigidas a resaltar los atributos de la marca, y su presencia en redes sociales y otros medios digitales es limitada. Así mismo, el mercado lácteo local está saturado, con competidores que ofrecen productos similares a precios más bajos, lo que incrementa la presión sobre la empresa. Por otro lado, Lácteos Tuluá parece no adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, que valoran los productos sostenibles y saludables, y por último presenta una identidad de marca limitada, sin elementos distintivos, como un eslogan o imagen sólida, que conectan emocionalmente con los clientes.

La situación anterior muestra que, si Lácteos Tuluá no implementa una estrategia de diferenciación de marca eficaz, se vea enfrentado a un estancamiento considerable en su crecimiento e incluso a una pérdida de participación en el mercado local. La falta de una propuesta clara que destaque los atributos únicos de la marca, junto con una conexión débil con sus consumidores, podría continuar limitando tanto la adquisición de nuevos clientes como la fidelización de los actuales. Así mismo, su escasa presencia en medios digitales y redes sociales, en comparación con la estrategia agresiva de sus competidores, podría reducir aún más su visibilidad y relevancia en el mercado, dificultando su expansión y afectando sus ventas a mediano y largo plazo. Además, si no se toman acciones contundentes, es posible que Lácteos Tuluá pierda competitividad frente a marcas que han sabido adaptarse mejor a las tendencias de consumo y a las exigencias del mercado, comprometiendo su sostenibilidad.

Para revertir el escenario desfavorable que enfrenta Lácteos Tuluá y asegurar un futuro más prometedor, será indispensable la implementación de una estrategia de diferenciación de marca que refuerce su identidad y aumente su competitividad en el mercado local. El control sobre este pronóstico dependerá de la ejecución de una

estrategia integral que permita a la empresa resaltar los atributos únicos de sus productos, mejorar su visibilidad tanto en canales tradicionales como digitales, y generar una mayor conexión emocional con sus clientes. Así mismo, será necesario realizar la caracterización del mercado local, evaluar la percepción de los consumidores, propuestas de estrategias de diferenciación, un plan de acción que operativice dicha estrategia y el desarrollo de un sistema de evaluación que mida la efectividad de la estrategia de diferenciación. En relaciona esto, el objetivo central de este proyecto de investigación es proponer una estrategia de diferenciación que permita a Lácteos Tuluá mejorar su posicionamiento en el mercado local, fortalecer su competitividad y asegurar un crecimiento durante el periodo 2025 – 2028.

Gráfica 1. Árbol de problemas de la investigación



Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Formulación del problema

Con lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta:

¿Cómo puede una estrategia de diferenciación y consolidación de marca mejorar la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local, durante el horizonte 2025 - 2028?

1.2.2 Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las principales características del mercado lácteo local, las tendencias de consumo actuales y las capacidades internas de Lácteos Tuluá que inciden en su competitividad?
2. ¿Cómo perciben los consumidores la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá en comparación con sus competidores en el mercado local?
3. ¿Qué estrategias de consolidación de marca pueden fortalecer la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado lácteo local?
4. ¿Qué acciones estratégicas integrales pueden implementarse para reforzar la identidad y consolidar la marca de Lácteos Tuluá en el mercado local?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proponer estrategias de consolidación de la marca que fortalezcan la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local, en el horizonte 2025 - 2028.

2.1.1 Objetivos específicos

1. Caracterizar el mercado lácteo local con las tendencias de consumo relevantes y el análisis interno de la organización
2. Evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá frente a la competencia.
3. Diseño de estrategias de consolidación de marca para mejorar la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local
4. Proponer un plan de acción integral que refuerce la identidad y marca de la empresa lácteos Tuluá

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación teórica

El sector lácteo en Colombia enfrenta un escenario cada vez más competitivo y saturado, en el cual las empresas deben desarrollar mecanismos efectivos para diferenciarse y captar la preferencia de los consumidores. En este contexto, la construcción y consolidación de una marca sólida se convierte en un activo estratégico fundamental, pues no solo influye en la percepción del cliente, sino que también impacta directamente en la sostenibilidad y crecimiento organizacional. Lácteos Tuluá, como actor relevante dentro del mercado local, requiere fortalecer su identidad y su posicionamiento para hacer frente a las crecientes exigencias del mercado y las dinámicas cambiantes de consumo.

La diferenciación de marca constituye un factor esencial para mantener la competitividad en mercados altamente saturados, como el sector lácteo. En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de destacar frente a una amplia gama de competidores que ofrecen productos similares. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), una estrategia de marketing efectiva trasciende la simple satisfacción de necesidades, enfocándose en la creación de un valor percibido que genere una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para Lácteos Tuluá, este enfoque resulta particularmente pertinente, dado que su capacidad para fortalecer una identidad de marca clara y diferenciada puede ser determinante en su posicionamiento y crecimiento dentro del mercado local.

Este proyecto se sustenta en un marco teórico estructurado en cuatro ejes que permiten articular el diseño de estrategias diferenciadoras específicas para Lácteos Tuluá. El primer eje corresponde a la teoría neoclásica, que integra perspectivas como la administración por objetivos (Chiavenato), la teoría general de sistemas (Bertalanffy y Zapata) y la administración estratégica (Ansoff). Estos enfoques aportan una visión holística de la organización, concebida como un sistema interdependiente en el cual la alineación y coordinación de todas sus áreas resulta

indispensable para alcanzar metas comunes. En el caso particular de Lácteos Tuluá, este enfoque apoya la identificación y articulación interna de capacidades necesarias para implementar estrategias efectivas de diferenciación.

El segundo eje aborda la planeación estratégica, fundamentada en los aportes de autores como Porter, Mintzberg, Lindblom y Rumelt. Porter enfatiza la diferenciación y la creación de valor como vías para obtener ventajas competitivas; Mintzberg destaca la creatividad y adaptabilidad organizacional; Lindblom propone una visión pragmática y gradual para la toma de decisiones; mientras Rumelt subraya la importancia de anticiparse a las dinámicas cambiantes del mercado. La aplicación de estas perspectivas es particularmente relevante para Lácteos Tuluá, dado el entorno dinámico y competitivo en que opera, que demanda estrategias flexibles y adaptadas a sus características específicas.

En tercer lugar, el marco teórico incorpora herramientas analíticas como las matrices MEFE-MEFI, DOFA, PEYEA, así como el benchmarking, el plan de acción y el análisis costo-beneficio. Estas herramientas son vitales para evaluar el entorno interno y externo de la organización, facilitando la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la priorización de acciones estratégicas. Para Lácteos Tuluá, la utilización rigurosa de estas técnicas garantiza una toma de decisiones fundamentada, alineada con sus objetivos estratégicos y con un enfoque pragmático en la gestión de recursos y riesgos.

Finalmente, el cuarto eje se centra en la diferenciación de marca, con base en las contribuciones de Keller, Aaker, Porter y Kotler. Keller resalta la importancia de construir una identidad de marca clara y consistente; Aaker enfatiza la necesidad de atributos únicos y difíciles de replicar; Porter sitúa la creación de valor como núcleo de la ventaja competitiva; y Kotler aporta estrategias para establecer conexiones emocionales con los consumidores. Este eje es especialmente pertinente para Lácteos Tuluá, pues ofrece un marco para fortalecer su propuesta de valor, fomentar el reconocimiento y la lealtad del cliente, y consolidar una posición competitiva duradera en el mercado local.

En conjunto, estos cuatro ejes teóricos no solo brindan un soporte conceptual robusto, sino que se vinculan directamente con la realidad y los desafíos que enfrenta Lácteos Tuluá. Su integración permite diseñar un plan estratégico de diferenciación de marca que responde a las particularidades del sector lácteo local, y que busca potenciar la competitividad de la empresa mediante acciones coherentes, sostenibles y ajustadas a su identidad organizacional.

3.2 Justificación metodológica

La metodología del proyecto será de tipo exploratoria-descriptiva del estudio, ya que busca comprender y detallar las particularidades del mercado local y las oportunidades de diferenciación para Lácteos Tuluá. El enfoque cualitativo elegido permite profundizar en la percepción de los consumidores y las perspectivas de expertos en marketing y directivos de la empresa, brindando un entendimiento más rico y detallado. El uso de los métodos analítico-sintético y deductivo facilita, por un lado, descomponer los datos recolectados en elementos clave para su análisis detallado y, por otro, formular conclusiones que permitan proponer estrategias prácticas para la empresa.

Además, las fuentes de información primaria y secundaria garantizan un análisis robusto, combinando datos originales obtenidos mediante encuestas a consumidores y entrevistas a expertos, con información previamente documentada sobre el sector lácteo y las mejores prácticas en marketing y diferenciación. Esta metodología no solo permite identificar los factores diferenciadores más relevantes para Lácteos Tuluá, sino que también asegura la viabilidad y pertinencia de las estrategias propuestas, contribuyendo a la mejora de su competitividad en el mercado.

3.3 Justificación práctica

Este proyecto influye significativamente en la competitividad y sostenibilidad de Lácteos Tuluá. Al implementar una estrategia de diferenciación de marca, la organización podrá mejorar su posicionamiento en el mercado local, aumentar su base de clientes y enfrentar los desafíos derivados de la competencia y escasas de presencia en el mercado. En un contexto en el que la industria láctea atraviesa dificultades económicas y de mercado, esta investigación ofrecerá soluciones concretas que ayudarán a Lácteos Tuluá a superar estos obstáculos y asegurar su estabilidad a largo plazo. Además, este trabajo aplicará conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante el proceso académico, contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los investigadores.

Desde una perspectiva social, la diferenciación de marca de Lácteos Tuluá no solo beneficiará a la empresa, sino que también tendrá un impacto positivo en otros productores locales y en la economía de la región. En primer lugar, una marca fortalecida con una estrategia de valor agregado puede actuar como un referente para otros pequeños y medianos productores del sector lácteo, incentivando la implementación de prácticas innovadoras y sostenibles que mejoren la calidad y competitividad de sus productos. Esto fomentará una cultura de mejora continua en la industria local, promoviendo la producción de lácteos con estándares más altos y con mayor atractivo para los consumidores.

Además, la consolidación de Lácteos Tuluá en el mercado puede generar nuevas oportunidades de empleo en la región, ya que una mayor demanda de productos diferenciados requerirá más mano de obra tanto en la producción como en la distribución y comercialización.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Estado del arte

El siguiente estado del arte tiene como propósito principal inventariar y sistematizar la producción de contenido en torno a la diferenciación de marca como estrategia para mejorar la competitividad en empresas del sector lácteo y otros sectores afines. Esta revisión se realiza con un enfoque en contextos regionales/locales, nacionales e internacionales, y busca compilar diversas herramientas, metodologías y resultados utilizados para fortalecer el posicionamiento de marca, mejorar el alcance en el mercado y generar valor distintivo en el sector lácteo.

Tabla 1. Resumen del estado del arte

ESTADO DEL ARTE				
En los últimos años es posible encontrar algunos estudios o investigaciones relacionadas con los temas de DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGÍAS DE DIFERENCIACION DE MARCA, en la siguiente tabla se sintetizan algunos estudios:				
Nivel	Autor y Año	Título de la Investigación	Metodología	Resultados
INTERNACIONAL	Antonio Vargas Belmonte 2023	<i>Marketing y plan de negocio de la microempresa.</i>	la investigación de este trabajo, se define como descriptivo-explicativo enfoque: cualitativo	El análisis indica que las empresas emplean una variedad de métodos para evaluar la experiencia del cliente, resaltando entre ellos los sistemas de reclamos y sugerencias, las encuestas de satisfacción, los acuerdos con ciertos clientes estratégicos y la figura del cliente oculto. Estos métodos permiten a las organizaciones no solo medir la percepción del cliente, sino también identificar áreas críticas de mejora. Como resultado, se ha observado que las empresas que aplican estas estrategias pueden ajustar sus procesos de manera más precisa, logrando así una mayor alineación con las expectativas.
	Lina María Echeverri cañas 2023	<i>Plan estratégico de marketing "el arte de cautivar a través de estrategias que enamoran"</i>	la investigación de este trabajo, se define como descriptivo-explicativo enfoque: cualitativo	El análisis subraya que adoptar un plan de marketing estratégico es mucho más que una simple formalidad; se convierte en un recurso que permite a las empresas conectarse emocionalmente con sus clientes, logrando cautivar y fidelizar de una manera única. Incorporar el marketing como un pilar en la estructura organizacional permite a las pequeñas empresas definir metas claras, segmentar su público objetivo y desarrollar mensajes que resuenen con las necesidades y deseos de sus clientes. Este enfoque estructurado contribuye también a la anticipación de tendencias y cambios en el mercado, lo cual es vital para mantenerse competitivo. Así, en lugar de actuar de manera reactiva ante los desafíos, las empresas pueden tomar decisiones proactivas que potencien su crecimiento.
	Carlos Damián Alcívar bravo	Plan de marketing para el posicionamiento de la marca "y epa" de la	la investigación de este trabajo, se define como descriptiva inductiva y analítica	El proyecto sugirió la implementación de un plan estratégico de cinco años centrado en aspectos clave como el aumento de la demanda, la mejora de la distribución y la diversificación de productos y clientes, objetivos que podrían ser aplicables y adaptados en nuestro propio proyecto. Además, el enfoque en un

NACIONAL	raysa maría pincay Cedeño 2022	empresa VP coctel de la ciudad de tosaagua.	técnica: entrevista, encuesta, análisis Foda, matriz de perfil competitivo, técnica Pest y cinco fuerzas de Porter.	presupuesto específico para publicidad y promoción ofrece una referencia para planificar la inversión en campaña. A través de este estudio también se destaca la importancia de herramientas de monitoreo constantes, como el análisis FODA, para adaptar las estrategias de distribución y promoción según el contexto del mercado. Este enfoque no solo respalda la toma de decisiones informada y oportuna, sino que también asegura un crecimiento sostenido que puede ser replicable en nuestro proyecto, ayudando a definir mejor el alcance y los recursos necesarios para cautivar y fidelizar
	Irma Maldonado Hernández, J reyes Altamirano cárdenas, Manrubio muñoz rodríguez, Vinicio horacio santoyo cortés- 2020	Estrategias de expansión y diferenciación en modelos de negocio de grandes empresas agroalimentarias	análisis comparativo y revisión de información secundaria para identificar estrategias competitivas en empresas del sector alimentario. enfoque cualitativo técnicas: análisis de investigación secundaria, análisis comparativo.	Se identifico que el análisis realizado sobre los modelos de negocio y los movimientos estratégicos de las grandes empresas estudiadas permitió identificar elementos comunes de éxito, entre los cuales destacan las asociaciones clave. Estas asociaciones permiten a las empresas implementar una integración vertical efectiva, que abarca todo el proceso, desde la producción primaria hasta la venta de productos a los consumidores a través de los principales canales de distribución. Al integrar todos estos niveles, las empresas logran un control más preciso sobre la calidad y eficiencia de sus operaciones, lo que les permite optimizar la entrega de productos al mercado y garantizar una experiencia más fluida. Este enfoque ha demostrado ser fundamental para el éxito de estas grandes empresas, ya que les proporciona una ventaja competitiva al mejorar la coordinación a lo largo de la cadena de valor. En el contexto de nuestro proyecto, este modelo de integración vertical y las asociaciones estratégicas podrían ser aplicadas como una referencia para optimizar la distribución y fortalecer las relaciones con proveedores, lo cual contribuiría a posicionar nuestra marca de manera más efectiva
	Jocelyne Yajaira Martínez Núñez. Diego Andrés Carrillo Rosero 2020	Diseño de un plan estratégico de marketing en el cantón Ambato, Ecuador	la investigación de este trabajo, se basó en estos métodos. Historico-logico, analítico-sintético, inductivo-deductivo técnicas: encuesta y entrevista	El plan estratégico de marketing de la ciudad de Ambato está orientado a generar una experiencia diferenciadora que permita posicionar a la ciudad como un destino turístico de preferencia, tanto a nivel nacional como internacional. Este enfoque se basa en resaltar los atributos únicos de la ciudad, como su rica cultura, tradiciones festivas, gastronomía, paisajes naturales y su hospitalidad, con el fin de atraer a turistas interesados en una oferta diversa y auténtica. A través de diversas acciones promocionales, como campañas de publicidad, participación en ferias internacionales y la colaboración con agencias de viajes, Ambato busca fortalecer su presencia en el mercado turístico y consolidarse como un destino relevante dentro de la oferta turística ecuatoriana
	Jonier David mena salgado valentina portilla Martínez 2022	Plan de marketing digital para el posicionamiento de la empresa "Hotel casa Alejandría" del municipio de quimbaya, Quindío.	se acude a un método de investigación mixta, el cual implica la recolección y el análisis tanto de datos cualitativos, como datos cuantitativos. Herramientas: entrevistas, benchmarking, encuestas y	El desarrollo de este trabajo no solo proporciona un diagnóstico claro sobre la situación actual de la empresa, sino que también ofrece un marco teórico que servirá de base para la implementación de un plan de marketing digital. Este plan tiene el objetivo de dotar a la empresa de las herramientas necesarias para mejorar su rendimiento en ventas, a través de la optimización de sus campañas digitales y la conexión directa con su público objetivo. Al incorporar técnicas modernas de marketing digital, la empresa podrá no solo aumentar su visibilidad en plataformas digitales, sino también generar un mayor impacto en sus consumidores. El análisis arroja que el cumplimiento de las acciones propuestas en este plan permitirá a la empresa ejecutar de manera efectiva su estrategia de marketing digital, utilizando las bases teóricas y herramientas prácticas para mejorar su desempeño en ventas.

			validación de información.	Esto se traducirá en un fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado y un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. La correcta implementación de este plan de acción asegurará que la empresa alcance sus metas estratégicas, logrando un posicionamiento sólido y competitivo en su sector.
Noelia taquinas pinzón saira marcela álzate Piedrahita 2021	Diseño de un plan de marketing estratégico para la empresa vinos de la corte, dirigido hacia la comercialización de bebidas alcohólicas en el norte del cauca. período 2021-2023	La investigación de este trabajo, se define como descriptivo enfoque: cualitativo y cuantitativo técnicas: muestreo circunstancial, entrevistas y encuestas.		El análisis de los objetivos de marketing permitió establecer un conjunto de acciones específicas que deben implementarse en un período de 3 años. Estas acciones están orientadas a incrementar la visibilidad de la marca, mejorar su distribución y generar una mayor fidelización de los consumidores en la zona del Cauca. Además, el plan estratégico incluye tácticas de promoción, alianzas con distribuidores clave y campañas de concientización sobre la calidad y exclusividad de los productos, todo orientado a fortalecer la presencia de Vinos de la Corte. Este enfoque estratégico no solo busca cumplir con los objetivos inmediatos, sino también construir una base sólida para el crecimiento sostenido de la empresa a lo largo del tiempo. Implementar este plan de manera efectiva permitirá a la empresa alcanzar sus metas comerciales y consolidarse como una marca reconocida en el mercado de bebidas alcohólicas en el norte del Cauca.
leidy lorena Ordoñez Montenegro 2020	Diseño de plan de marketing para la empresa covepla s.a.s. comercializadora Vélez plazas en el municipio de Santander de Quilichao para el periodo 2020-2022	la investigación de este trabajo, se define como Exploratorio, descriptivo método: inductivo y deductivo herramientas: entrevistas, sondeo de mercado y encuestas.		El análisis arroja que el plan de acción propuesto se enfoca en varios aspectos clave que permitirán a Covepla SAS adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y fortalecer su posición en la industria. Esto incluye la optimización de sus procesos internos, la mejora de su estrategia de marketing, el fortalecimiento de su presencia digital y la fidelización de clientes. Además, se sugiere diversificar su portafolio de productos o servicios para captar un público más amplio y satisfecho. La redirección de la empresa hacia un enfoque más competitivo y sostenible implicará una evaluación continua de sus estrategias y la implementación de ajustes necesarios para garantizar que se mantenga relevante en el mercado.
Olga Alexandra rodríguez chala, Giovanny mauricio Tarazona Bermúdez, Liliana maría Giraldo M- 2020	Modelo de co-creación en MiPymes: estudio de caso en el sector lácteo de Bogotá, Colombia	la investigación de este trabajo, se define como mixta, descriptiva-proyectiva metodología de acción participativa herramientas: panel de expertos, redes sociales.		Como resultado de este análisis, se generó una propuesta de modelo de co-creación, que busca fortalecer el sector lácteo al fomentar una colaboración más activa entre las empresas, los consumidores, los proveedores y otros actores clave en la cadena de valor. Este modelo promueve la innovación conjunta y el intercambio de conocimiento, lo que contribuye. Este estudio no solo ofrece una visión integral sobre las dinámicas del sector lácteo en Bogotá, sino que también propone un camino para que las empresas del sector puedan fortalecerse a través de la colaboración, el aprendizaje compartido y la implementación de mejores prácticas en gestión de la información.
verónica botero Goez 2019	Plan de Posicionamiento de Marca para boreal	la investigación de este trabajo, se define como exploratorio tipo de estudio: cualitativo herramientas: entrevistas y casos de estudio		El estudio sugiere que al aplicar estrategias de posicionamiento basadas en los marcos teóricos de Aaker y Godin, Boreal podrá fortalecer su vínculo emocional con los usuarios. A través de publicaciones auténticas que resuenen con los valores de la marca, como la sostenibilidad y el bienestar, Boreal podrá construir una imagen coherente y cercana que promueva la lealtad de los usuarios. Además, para evitar la saturación de contenido y asegurar la efectividad de su estrategia digital, se propone un enfoque equilibrado en la cantidad y calidad de las publicaciones y, Por otro lado, el plan incluye destacar los procesos sostenibles que Boreal implementa en la producción y distribución de sus

				productos, lo cual es una característica clave que puede ayudar a diferenciar la marca en un mercado altamente competitivo.
REGIONAL/LOCAL	luisa Fernanda restrepo morales Jenny Liseth Osorio Agudelo 2023	Plan de Marketing para el Posicionamiento de la empresa SR computoner del municipio de Cartago, Valle del Cauca	la investigación de este trabajo, se define como Cuantitativo y cualitativo enfoque: descriptivo herramientas: encuestas, perfil competitivo	Se analizo que el proyecto tiene como objetivo principal incrementar las ventas de la empresa en un 7% en los próximos años, a través de una estrategia integral de marketing que también busque fortalecer su presencia online. Este plan está orientado a posicionar la empresa en los diferentes motores de búsqueda, logrando una mayor visibilidad y atracción de clientes potenciales en el entorno digital, mientras que, al mismo tiempo, busca fidelizar a los clientes actuales.
	Katherine Giraldo cajigas- Sergio Daniel romero torres. - 2023	Diseño de un plan estratégico de marketing digital para la empresa Lácteos Casta de la ciudad de Tuluá	enfoque: cuantitativo y cualitativo herramientas: encuestas y entrevistas	El análisis realizado para el diseño de un plan estratégico de marketing digital para Lácteos Casta reveló que, para fortalecer su presencia y competitividad en el mercado, la empresa debe enfocarse en maximizar los canales de pago digitales, establecer políticas de precios orientadas a estos medios y Promocione su marca a través de plataformas digitales. Además, la implementación de una estrategia de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) permitirá una mejor fidelización y una interacción más cercana.
	Álvaro José puertas burgos Cristhian David Muñoz 2023	plan de marketing para la empresa suprochem s.a.s. del municipio de Tuluá – valle	la investigación es de tipo: Descriptiva y Explicativa métodos: analítico y descriptivo técnicas: encuestas, cuestionarios y entrevista.	El análisis realizado sobre las estrategias de marketing digital de Suprochen SAS revela que, al implementar las acciones propuestas, la empresa podrá mejorar su posicionamiento en Tuluá y aumentar su visibilidad. Estas fortalecerán la relación con los clientes, optimizarán los canales de venta y permitirán ofrecer productos más medidas personalizadas mediante el uso de una base de datos de clientes. De esta forma, Suprochen SAS podrá consolidarse como una empresa competitiva y sostenible en el sector químico, alcanzando un crecimiento sostenido.
	Juan Sebastián Aguirre Plaza, Marlon David Medina Pava 2021	formulación del plan de marketing estratégico para la empresa autopacífico s.a. en el periodo 2021-2025	la investigación de este trabajo, se define como tipo: Descriptivo método: deductivo- Analítico herramientas: fuentes primarias y secundarias.	El análisis nos arrojó que, al aplicar las estrategias propuestas, Suprochen SAS podrá mejorar su posicionamiento en Tuluá y aumentar su visibilidad en el mercado. Estas acciones no solo fortalecerían la relación con los clientes, sino que también optimizarían los canales de venta y permitirían ofrecer productos más personalizados mediante el uso de una base de datos de clientes. Con estas estrategias, la empresa podrá consolidarse como un competidor fuerte y sostenible en el sector químico, impulsando su crecimiento y estabilidad a largo plazo.
	Mónica Liliana Henao Monsalve 2020	Plan De Marketing Para La Planta Procesadora De Plátano Del Municipio De Ansermanuevo Valle Del Cauca	la investigación de este trabajo es tipo descriptivo - propositivo método: inductivo - deductivo enfoque de investigación: cualitativo- cuantitativo.	Se identificó que la formulación del plan de marketing brindó a la Planta Procesadora de Plátano de Ansermanuevo, Valle, una herramienta fundamental para fortalecer su modelo estratégico. La implementación de este plan permitirá a la empresa integrar diversos elementos claves en planos de acción concretos, que facilitarán el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto no solo mejorará su eficiencia operativa, sino que también optimizará su presencia en el mercado, asegurando un crecimiento sostenido

Fuente: Elaboración propia

El análisis de diversas investigaciones y proyectos relacionados con estrategias de marketing y posicionamiento de marca ha proporcionado valiosas lecciones que

pueden ser aplicadas al caso de Lácteos Tuluá. Desde estudios internacionales hasta ejemplos locales, se han identificado herramientas clave como el análisis DOFA, la implementación de estrategias de omnicanalidad, la diferenciación de productos y la fidelización de clientes. Estas estrategias, al ser adaptadas a las particularidades del mercado lácteo de Tuluá, permitirán a la empresa fortalecer su presencia, aumentar su competitividad y lograr un crecimiento. A continuación, se exponen los diferentes estudios:

4.1.1 A nivel internacional

El libro de Antonio Vargas Belmonte, *Marketing y plan de negocio de la microempresa* (2023), puede aportar varios elementos clave para estructurar la estrategia de diferenciación de marca de Lácteos Tuluá, especialmente en cuanto a la planificación y ejecución de un plan de marketing efectivo. Proporciona un marco general para desarrollar el plan de marketing de Lácteos Tuluá, basado en el marketing-mix y el ciclo de vida del producto. Estos conceptos ayudarán a crear una estrategia de diferenciación enfocada en el posicionamiento del producto, una promoción efectiva y la mejora de la relación calidad-precio. Además, el enfoque en la satisfacción del cliente y la fidelización es directamente aplicable a los objetivos de mejorar la competitividad y el reconocimiento de la marca en el mercado lácteo.

El libro *Plan estratégico de marketing: el arte de cautivar a través de estrategias que enamoran* de Lina María Echeverri Cañas (2023), ofrece un enfoque orientado a la creación de estrategias de marketing que cautiven y fidelicen al cliente. Este enfoque puede ser especialmente útil para el proyecto de Lácteos Tuluá, ya que permite diseñar un plan de marketing que no solo mejore el posicionamiento de la marca, sino que también ayudará a construir relaciones duraderas con los clientes en un mercado competitivo y cambiante. El libro sugiere que las empresas deben centrar sus estrategias en el conocimiento profundo de los clientes, lo cual es crucial para que Lácteos Tuluá logre entender mejor las necesidades y preferencias del mercado local. Esto permitiría a la empresa ajustar su oferta de valor, de modo que

responda a lo que realmente busca el consumidor, creando así una conexión más profunda y fidelizando al cliente a largo plazo.

Según (Echeverry, Cañas. 2023, s. f.), la resignificación de los servicios y la creación de experiencias que cautiven al cliente son elementos esenciales en la estrategia de marketing actual. En el contexto de Lácteos Tuluá, esto podría significar implementar estrategias como eventos locales, promociones, degustaciones o campañas en redes sociales que generen una experiencia memorable y positiva con la marca, aumentando así su reconocimiento y posicionamiento en la mente del consumidor.

Este libro aporta un enfoque valioso para el anteproyecto de Lácteos Tuluá, especialmente en cuanto a diseñar una estrategia de diferenciación de marca que no solo busque reconocimiento, sino que también enfoque sus esfuerzos en fidelizar a los clientes y crear una oferta de valor renovada y atractiva. En el anteproyecto, se podrían incorporar estos conceptos en la fase de análisis de mercado y definición de estrategias, asegurando que la marca Lácteos Tuluá se adapte a las expectativas actuales de los consumidores y se enfoque en construir relaciones a largo plazo.

El plan de marketing para la marca Y'EPA (2022) proporciona un enfoque integral que se podría adaptar fácilmente a Lácteos Tuluá. Las fases metodológicas, como el diagnóstico del entorno, la definición de estrategias y objetivos, y el seguimiento constante, pueden guiar el desarrollo del plan de marketing de la empresa láctea. En el anteproyecto de lácteos Tuluá, se utilizará las herramientas mencionadas en este trabajo de investigación (EFE y EFI, FODA,) el cual servirá como base para realizar un análisis profundo del mercado y luego diseñar un plan de acción específico que busque posicionar la marca Lácteos Tuluá a nivel local, mejorando la visibilidad, la fidelización y el crecimiento en el mediano plazo.

El trabajo Estrategias de expansión y diferenciación en modelos de negocio de grandes empresas agroalimentarias (2020), analiza cómo las grandes empresas de alimentos en México han logrado crecimiento y competitividad mediante estrategias de expansión y diferenciación. Para el proyecto de Lácteos Tuluá, los hallazgos de

este trabajo pueden servir como una referencia valiosa sobre cómo algunas empresas han utilizado estas estrategias para mejorar su posición en el mercado.

El caso de la empresa Herdez muestra cómo las alianzas estratégicas, como las colaboraciones con marcas reconocidas, han permitido a la empresa fortalecerse y expandirse. Aunque Lácteos Tuluá es una empresa más pequeña, podría considerar asociaciones con otros negocios locales o empresas de distribución para ampliar su red de ventas y facilitar el acceso a nuevos canales de comercialización.

El estudio muestra que las empresas como Herdez y La Costeña han logrado posicionarse en el mercado mediante la expansión geográfica, que les ha permitido abarcar más áreas y sectores complementarios. Para Lácteos Tuluá, considerar una estrategia de expansión local puede ayudar a aumentar la presencia de la marca en diferentes municipios y puntos de venta, maximizando así el alcance de sus productos y creando un mayor reconocimiento en el mercado local.

El estudio Diseño de un plan estratégico de marketing en el cantón Ambato (2020), Ecuador tiene como objetivo principal desarrollar un plan de marketing para posicionar la ciudad de Ambato como un destino turístico a nivel nacional, este trabajo aporta varios elementos que podrían ser útiles para el proyecto de Lácteos Tuluá ya que, en el caso de Ambato, se plantea la creación de un corredor turístico y rutas culturales que resalten los atractivos específicos de la ciudad. Lácteos Tuluá podría desarrollar productos que resalten su conexión con el patrimonio local, como ediciones especiales de productos inspirados en la cultura de la región o eventos en su planta de producción para que los consumidores conozcan el proceso y la calidad de sus productos. Además, el estudio recomienda la participación de actores públicos y privados en la promoción turística. Lácteos Tuluá podría buscar el apoyo de entidades locales, como la cámara de comercio, para desarrollar campañas de marca conjunta que apoyen tanto a la empresa como a otros productores locales de la región, fortaleciendo así la imagen de los productos locales y el desarrollo económico de la comunidad.

4.1.2 A nivel nacional

El proyecto Plan de marketing digital para el posicionamiento de la empresa “Hotel Casa Alejandría” del municipio de Quimbaya-Quindío (2022), tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing digital que permita a la empresa posicionarse en el mercado hotelero a través de una estrategia bien definida en el ámbito digital. Los resultados y estrategias propuestos en este estudio pueden ser aplicados a Lácteos Tuluá en su proyecto de diferenciación de marca, específicamente en la consolidación de herramientas digitales y el análisis de entorno. El estudio subraya la importancia de la capacitación en marketing digital y la aplicación de estas herramientas para mejorar la visibilidad de la empresa. Lácteos Tuluá podría considerar desarrollar una estrategia de marketing digital que incluya redes sociales, y es que la falta de conocimiento en herramientas digitales fue un problema detectado en el Hotel Casa Alejandría, si en Lácteos Tuluá existen limitaciones similares, sería recomendable implementar programas de capacitación para el equipo de marketing y ventas, de manera que se adapten a las tendencias digitales y puedan aprovechar mejor los canales de promoción en línea, logrando una conexión más cercana con los consumidores.

Este estudio aporta un marco práctico y táctico que puede ser útil para Lácteos Tuluá en su búsqueda de mejorar su competitividad y posicionamiento a través de una estrategia digital. La implementación de un plan de marketing digital, la capacitación en herramientas tecnológicas son componentes que pueden integrarse en el anteproyecto para hacer de Lácteos Tuluá una marca más visible, conectada y competitiva en el mercado local de lácteos durante el periodo 2025 - 2028.

El proyecto Diseño de un plan de marketing estratégico para la empresa Vinos de la Corte (2021), dirigido hacia la comercialización de bebidas alcohólicas en el norte del Cauca. Período 2021-2023 presenta estrategias que pueden ser útiles para el proyecto de diferenciación de marca de Lácteos Tuluá. El estudio aborda temas como el análisis del entorno, estrategias de distribución, y el uso de alianzas estratégicas, que pueden aplicarse en el contexto de Lácteos Tuluá para mejorar su

competitividad. Al igual que Vinos de la Corte, Lácteos Tuluá debería establecer estrategias claras en estos cuatro aspectos clave. Esto incluye una revisión de su portafolio de productos para diferenciarse de la competencia, desarrollar promociones efectivas que resalten las cualidades de la marca, ajustar sus precios según el valor percibido y mejorar su estrategia de distribución para alcanzar un mercado más amplio en su región. El análisis de factores externos en Vinos de la Corte resaltó que las oportunidades superaban las amenazas, lo cual fue clave para diseñar estrategias de expansión. Para Lácteos Tuluá, es importante realizar un análisis similar que permita detectar oportunidades (como el crecimiento de la demanda de productos lácteos de calidad) y amenazas (como la competencia de marcas más grandes) en el mercado local. Al implementar estos conceptos, Lácteos Tuluá podría fortalecer su posición en el mercado local y mejorar su diferenciación.

El trabajo de grado sobre el diseño de un plan de marketing estratégico para COVEPLA (2020) ofrece valiosas lecciones que pueden ser aplicadas al proyecto de Lácteos Tuluá, especialmente en la búsqueda de una estrategia de diferenciación de marca. Además, el caso de COVEPLA ilustra la necesidad de establecer objetivos claros y planes de acción que promuevan la atención al cliente y el fortalecimiento de la relación con ellos. La implementación de un enfoque centrado en el cliente permitirá a Lácteos Tuluá no solo satisfacer las necesidades de sus consumidores, sino también crear una conexión emocional que fomente la lealtad a la marca. El estudio de COVEPLA sugiere que, al proporcionar valor agregado y mejorar la calidad del servicio, se puede sostener el mercado y aumentar la rentabilidad, aspectos cruciales para el éxito de Lácteos Tuluá.

De la misma manera, la necesidad de una constante evaluación y adaptación es un elemento clave que Lácteos Tuluá debe considerar. COVEPLA enfatiza la importancia de monitorear el desempeño y realizar ajustes en respuesta a los cambios del entorno. Esta flexibilidad permitirá a Lácteos Tuluá adaptarse a las tendencias del mercado y a las demandas de los consumidores, asegurando así que su estrategia de diferenciación se mantenga relevante y efectiva en un sector tan competitivo como el lácteo.

El artículo sobre el modelo de co-creación (2020) basado en la gestión del conocimiento para el sector lácteo en Colombia presenta varias estrategias que podrían ser relevantes para el trabajo de Lácteos Tuluá. Una de las principales enseñanzas es la necesidad de fortalecer las ventajas competitivas de las micro y pequeñas empresas mediante la innovación y la gestión del conocimiento. Para Lácteos Tuluá, esto implica que la empresa debe concentrar sus esfuerzos en la identificación y desarrollo de su capital intelectual y en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje continuo. Al implementar estrategias de co-creación con clientes y proveedores, Lácteos Tuluá podría adaptarse mejor a las demandas del mercado y ofrecer productos más alineados con las expectativas de los consumidores.

Otro aspecto clave del proyecto es la identificación de desafíos que deben superar las mipymes en su proceso de crecimiento, tales como la escasez de recursos y el limitado acceso a información relevante. Para Lácteos Tuluá, es crucial abordar estas limitaciones a través de la formalización de procesos y optimización constante.

El análisis del plan de posicionamiento de marca para BOREAL (2019) revela importantes perspectivas que pueden ser aplicadas por Lácteos Tuluá. El estudio exploratorio realizado para BOREAL incluyó un enfoque cualitativo que abarcó una revisión de literatura de expertos en posicionamiento de marca, como Al Ries, Aaker y Godin. Este marco teórico es aplicable para Lácteos Tuluá, que podría beneficiarse al analizar cómo estas teorías pueden orientar su propia estrategia. Además, la investigación incluyó entrevistas a profundidad con clientas y seguidoras de BOREAL, lo que permitió comprender los patrones de comportamiento del target en plataformas digitales, un aspecto que Lácteos Tuluá debería considerar para adaptar su enfoque a las preferencias de su audiencia.

El trabajo con BOREAL identificó tendencias en la comunicación digital que son relevantes para Lácteos Tuluá. Por ejemplo, la elección de la red social más adecuada para la marca es crucial, así como la frecuencia de publicación y el tipo de contenido a compartir. Para Lácteos Tuluá, establecer una presencia activa y

equilibrada en plataformas como Instagram y Facebook, sin saturar a los usuarios, será fundamental para mantener el interés y la lealtad de los consumidores.

El análisis de tendencias y benchmarks, como el caso de éxito de Gymshark y Maaji, proporciona ejemplos concretos de cómo la activación de la marca a través de eventos y la creación de contenido significativo puede aumentar el reconocimiento de marca. Para Lácteos Tuluá, participar en iniciativas que promuevan la sostenibilidad y el apoyo a la comunidad podría generar un impacto positivo y atraer a consumidores que valoran estos aspectos. la investigación sobre BOREAL subraya la importancia de crear contenidos estéticamente agradables y relevantes para la audiencia, lo cual es esencial para atraer y retener seguidores. Lácteos Tuluá debería prestar atención a la calidad visual de sus publicaciones y al tipo de contenido que resuena con su base de clientes, asegurando que cada interacción contribuya a una imagen de marca positiva y coherente.

4.1.3 A nivel local

El análisis del trabajo de grado sobre el plan de marketing para SR Computoner (2023) proporciona valiosas lecciones que pueden ser aplicadas a Lácteos en su esfuerzo por fortalecer su presencia en el mercado, en primer lugar, la revisión de la literatura y las teorías de marketing, como las de Kotler y Porter, pueden servir de base para el desarrollo de estrategias efectivas. Lácteos Tuluá puede beneficiarse al estudiar estas teorías para diseñar estrategias que se alinee con las tendencias actuales y las expectativas de los consumidores.

Otro aspecto relevante es la segmentación del mercado. El estudio de mercado llevado a cabo por SR Computoner les permitió segmentar de manera más precisa a sus clientes potenciales. Lácteos Tuluá podría realizar una segmentación similar, identificando nichos específicos dentro del mercado lácteo, lo que permitiría desarrollar estrategias más personalizadas y efectivas.

El monitoreo y evaluación continua son también esenciales. SR Computoner enfatiza la necesidad de monitorear y evaluar tanto el entorno externo como las capacidades internas. Lácteos Tuluá debería establecer métricas clave para medir el éxito de sus estrategias, permitiéndoles hacer ajustes con monitoreo continuo y respuesta proactiva.

La capacidad de adaptarse a cambios del entorno, como los económicos y sociales, es fundamental. Lácteos Tuluá podría beneficiarse de una evaluación continua de su entorno para identificar cambios que puedan afectar su negocio y adaptar sus estrategias en consecuencia.

El trabajo realizado por Lácteos Casta (2023) aporta varios elementos importantes que pueden ser incorporados en el proyecto de Lácteos Tuluá Productos Monteloro. En primer lugar, el diagnóstico situacional exhaustivo es fundamental para comprender el estado actual de la empresa y su entorno competitivo. Al igual que en el caso de Lácteos Casta, es esencial emplear matrices de direccionamiento estratégico para analizar tanto el micro como el macro entorno, lo que permitirá identificar oportunidades y amenazas específicas para Lácteos Tuluá.

La metodología utilizada por Lácteos Casta para medir la opinión y preferencias de los consumidores mediante encuestas también es un enfoque valioso. Este tipo de investigación proporciona información crucial sobre el público objetivo, permitiendo ajustar el portafolio de productos y las estrategias de marketing de acuerdo con los resultados obtenidos.

El análisis del proyecto de marketing de Suprochem S.A.S (2023) revela varios elementos clave que resultan útiles para mejorar el enfoque en Lácteos Tuluá. el enfoque en mejorar la notoriedad y el posicionamiento de la empresa mediante estrategias de promoción en diversos medios sugiere que el reconocimiento de marca es una meta central. Suprochem busca alcanzar a sus consumidores ideales y establecerse en la mente de los consumidores locales en Tuluá antes de expandirse. Este proceso gradual hacia la consolidación es un enfoque relevante

también para Lácteos Tuluá, donde el reconocimiento local puede actuar como una base sólida para una expansión futura en nuevos mercados.

Otro aspecto interesante es la estrategia para implementar un modelo de omnicanalidad. Suprochem planea facilitar el acceso a sus productos a través de diferentes plataformas digitales, adaptándose a las preferencias de consumo de los clientes. Para Lácteos Tuluá, el diseño de una estrategia de omnicanalidad podría permitir que los clientes adquieran productos de forma conveniente, sin importar el canal que prefieran, mejorando la satisfacción del cliente y aumentando las ventas, por otro lado, el proyecto de Suprochem enfatiza la importancia de evaluar y ajustar las estrategias de marketing de forma periódica, algo que también veo fundamental para Lácteos Tuluá. Contar con mecanismos de análisis y control constante puede ayudar a detectar áreas de mejora y ajustar las estrategias para obtener los mejores resultados. La retroalimentación continua de los consumidores y el monitoreo del impacto de las acciones implementadas permitirán un crecimiento más sostenido y adaptado a las demandas del mercado.

Después de analizar el proyecto de grado de Autopacífico S.A. (2021), se evidencian herramientas clave que serían útiles para el proyecto, la importancia de la recordación de marca y el engagement es otro elemento destacado que veo útil. Al igual que Autopacífico S.A., Lácteos Tuluá necesita construir una presencia en la mente del consumidor que vaya más allá del producto, resaltando los beneficios y experiencias positivas que ofrece. En mi proyecto, el enfoque en el marketing experiencial y en crear una conexión emocional con los clientes puede ser fundamental para diferenciar a la marca en el mercado lácteo.

También veo valor en el uso de análisis competitivo como el benchmarking y el estudio de competidores, que ayudaron a Autopacífico a identificar sus ventajas y desventajas frente a otras empresas del sector. Para Lácteos Tuluá, un estudio similar podría permitirnos identificar lo que otros productores lácteos están haciendo bien en términos de innovación, sostenibilidad y comunicación. Esto podría

inspirarnos a desarrollar nuestras propias estrategias para superar esas brechas y posicionarnos mejor en el mercado local.

La importancia de contar con un sistema de seguimiento y control es otra lección útil. El proyecto de Autopacífico destaca cómo el monitoreo continuo permite ajustar las estrategias y asegurar el cumplimiento de objetivos. Para Lácteos Tuluá, establecer indicadores y revisiones periódicas podría asegurar que las mejoras en la presencia de marca se mantengan en el tiempo y respondan a las tendencias del mercado.

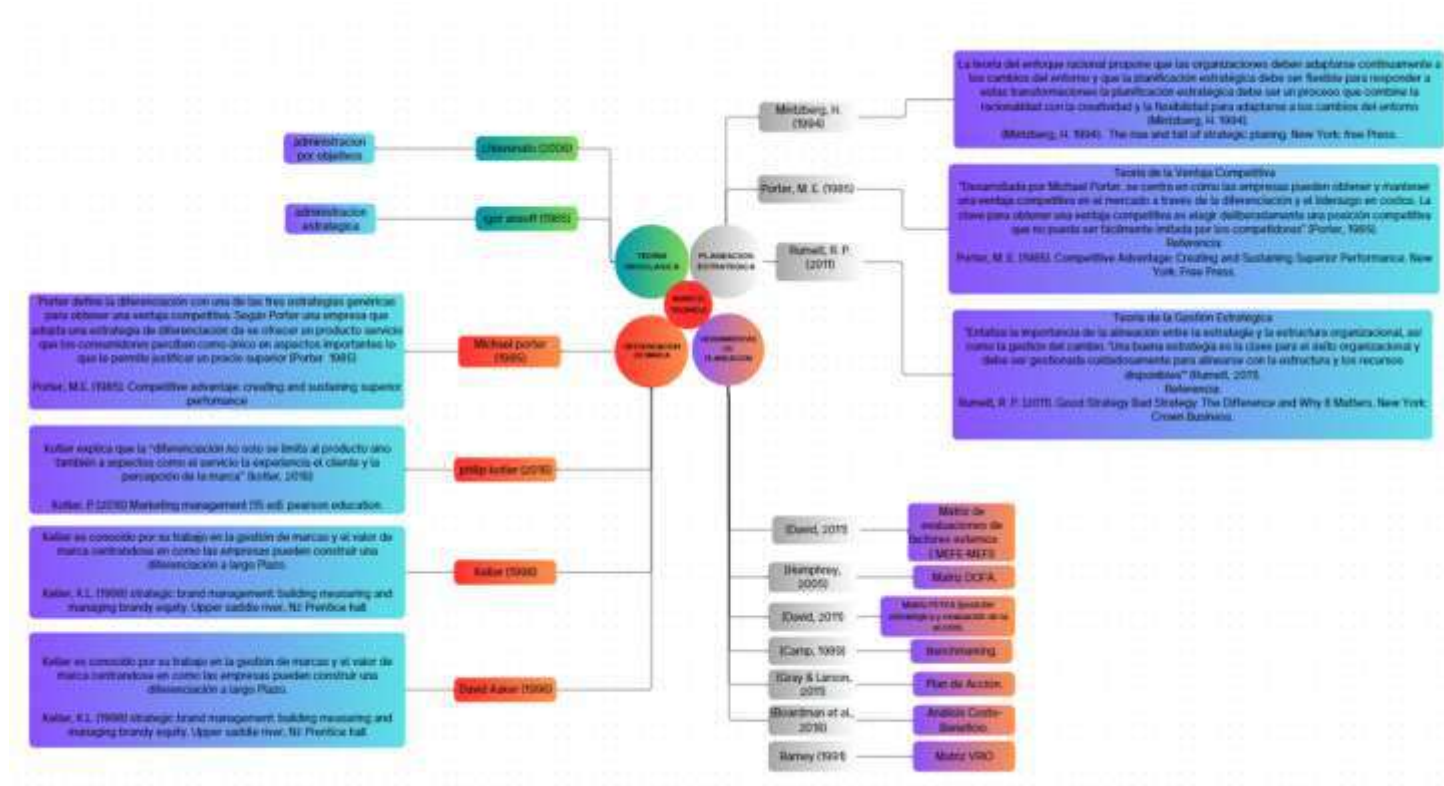
Así mismo, el enfoque en adaptarse a las condiciones del mercado y aprovechar oportunidades también es muy relevante. Al igual que Autopacífico está atento a la formalidad del sector y a las amenazas como los competidores de bajo costo, en Lácteos Tuluá podemos tomar una posición de ventaja si observamos y respondemos adecuadamente a los factores que afectan la cadena de valor en el sector lácteo.

Al revisar el proyecto de la Planta Procesadora de Plátano en Ansermanuevo (2020), identificamos diferentes estrategias y herramientas que podrían ser muy útiles para el proyecto Primero, la aplicación de un análisis DOFA es esencial. Al igual que en el proyecto de Ansermanuevo, hacer un diagnóstico interno y externo ayudara a entender las fortalezas y debilidades de Lácteos Tuluá, así como las oportunidades y amenazas en el entorno. Esto permitiría diseñar estrategias específicas para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de productos lácteos.

Otra herramienta útil es la implementación de estrategias de seguimiento y control a través de indicadores, como en el proyecto de la planta de plátano. Establecer un sistema de seguimiento en Lácteos Tuluá permitiría medir el impacto de las estrategias de marketing y realizar ajustes necesarios para asegurar que la empresa logre sus objetivos, en el proyecto de Ansermanuevo, también se mencionan alianzas estratégicas como una oportunidad.

4.2 Marco teórico

Gráfica 2. Diagrama del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

El marco teórico de este proyecto se enfoca en el análisis y la implementación de estrategias de diferenciación de marca para la empresa Lácteos Tuluá. Se exploran diversas teorías de la administración, como la teoría de sistemas, la administración por objetivos y la planeación estratégica, que proporcionan un enfoque integral para mejorar la competitividad. Además, se destacan herramientas clave como el benchmarking y la matriz DOFA, que permiten evaluar el entorno interno y externo de la empresa. Con un enfoque en la sostenibilidad y la calidad, la diferenciación de marca juega un papel crucial para consolidar una ventaja competitiva. A continuación, se exponen las diferentes teorías:

4.2.1 Teoría neoclásica

Las teorías neoclásicas en la administración representan una evolución significativa de las ideas de las teorías clásicas. Estas teorías adaptan principios organizacionales rígidos, introduciendo una mayor flexibilidad y un enfoque más humano en la gestión empresarial. Al reconocer que las empresas no son solamente estructuras formales sino también comunidades de personas, estas teorías resaltan la importancia de aspectos como la motivación y las relaciones interpersonales. El énfasis se traslada de una estructura jerárquica rígida a una en la que la satisfacción de los empleados y el ambiente de trabajo son clave para alcanzar los objetivos estratégicos.

La administración estratégica es un enfoque desarrollado por Igor Ansoff, que se centra en la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo y en cómo estas afectan la dirección y el desempeño de una organización en el largo plazo. Su obra *Corporate Strategy* (1965) es fundamental para entender este modelo, ya que introduce conceptos clave para el análisis y la formulación de estrategias organizacionales. Ansoff plantea que la administración estratégica debe centrarse en las decisiones que posicionan a la organización para enfrentar desafíos futuros. Esto implica no solo responder al entorno actual, sino también anticiparse a cambios potenciales en el mercado, las tecnologías y las preferencias de los consumidores (Ansoff, 1965).

La estrategia corporativa, según Ansoff, se construye sobre tres dimensiones principales:

- **Productos y servicios:** Decidir qué bienes o servicios ofrecer y en qué mercados competir.
- **Clientes y mercados:** Identificar segmentos de mercado específicos y adaptar la oferta para satisfacer sus necesidades.
- **Competencias clave:** Evaluar las capacidades internas que diferencian a la organización y le otorgan ventajas competitivas sostenibles.

Ansoff introduce el concepto de sinergia en la estrategia corporativa, explicando que las decisiones estratégicas deben maximizar el "efecto 2+2=5". Esto implica que la interacción entre los distintos componentes de la organización debe generar resultados que superen la suma de sus partes individuales.

Así mismo se destaca la importancia de evaluar el entorno externo para identificar oportunidades y amenazas. Este análisis incluye factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos que afectan la operación y competitividad de la organización. Es fundamental realizar un diagnóstico interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Esto incluye recursos financieros, humanos, tecnológicos y organizativos, además de la capacidad de adaptarse al cambio.

Con base en el análisis del entorno y las capacidades internas, se deben formular estrategias que definan:

- **Dónde competir:** Decidir los mercados o industrias en los que se participará.
- **Cómo competir:** Definir las ventajas competitivas que se explotarán para diferenciarse de los competidores.
- **Cuándo competir:** Identificar el momento adecuado para entrar en un mercado o lanzar un producto.

La estrategia no se limita a la planificación; también requiere su ejecución. Ansoff subraya que son fundamentales recursos, procesos y estructuras organizacionales alineales con los objetivos estratégicos establecidos. Finalmente, se deben establecer mecanismos de control para medir el desempeño y evaluar si las estrategias están logrando los resultados esperados. Si es necesario, se realizan ajustes para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Ilustración 1. Matriz Ansoff



Fuente: (Ansoff, 1965)

El enfoque de Ansoff busca proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible mediante la capacidad de anticipar cambios en el entorno y adaptar sus estrategias en consecuencia. Este enfoque es particularmente relevante en mercados dinámicos y globalizados, donde las empresas necesitan una planificación a largo plazo para sobrevivir y prosperar (Ansoff, 1965).

La APO, también conocida como administración por resultados, representa el espíritu pragmático y participativo de la teoría neoclásica. Fue introducida en 1954 por Peter F. Drucker, considerado el padre de este enfoque. Su propuesta se centró en la colaboración entre gerentes y subordinados para establecer metas claras y medibles que orienten las acciones de todos los niveles organizacionales (Chiavenato, 2006).

La Administración por Objetivos (APO) representa un enfoque de gestión orientado hacia la consecución de metas específicas y medibles, tanto a nivel de la organización como de sus empleados. Según , (Chiavenato, 2017) la APO se centra en el establecimiento de objetivos claros, alcanzables y bien definidos que permiten a los empleados entender de manera precisa sus responsabilidades y los resultados que se esperan de ellos. Este enfoque se basa en un proceso estructurado en el

cual los objetivos de la organización se dividen en metas más pequeñas y específicas para cada individuo y departamento. A través de este desglose, el rendimiento puede medirse de manera efectiva, permitiendo una evaluación continua de los avances y ajustes cuando sea necesario.

Características principales de la APO

La APO se basa en un proceso estructurado en el que gerentes y colaboradores trabajan de manera conjunta para definir objetivos comunes, establecer responsabilidades específicas y medir los resultados alcanzados. Este enfoque fomenta la participación activa, la evaluación continua y la alineación de objetivos individuales con las organizacionales (Chiavenato, 2006). Sus características fundamentales son:

- **Establecimiento conjunto de objetivos:** Los gerentes y subordinados colaboran para identificar y definir metas claras. Este proceso participativo busca generar un consenso sobre los resultados esperados, promoviendo la motivación y el compromiso de las partes involucradas.
- **Definición de objetivos por departamentos o posiciones:** Cada unidad organizacional o carga establece objetivos específicos que deben ser cuantificables y cumplirse dentro de un período determinado. Por lo general, se identifican entre cuatro y ocho objetivos por posición.
- **Interrelación de objetivos departamentales:** Los objetivos de los diferentes departamentos deben estar coordinados y alineados para garantizar la coherencia entre las metas organizacionales y las individuales.
- **Énfasis en la medición y control de resultados:** La APO promueve la elaboración de planos tácticos y operativos que detallan cómo alcanzar los objetivos. Se enfatiza la necesidad de medir y controlar los resultados de forma cuantitativa, permitiendo compararlos con los objetivos planeados y ajustarlos en caso de ser necesario.
- **Evaluación, revisión y ajuste continuo:** Este modelo administrativo incluye un ciclo continuo de evaluación y ajuste, en el que se revisan los resultados

obtenidos y se redefinen los objetivos y planos para periodos futuros. Este enfoque garantiza la adaptabilidad y la mejora constante.

- **Participación activa:** Tanto los gerentes como los subordinados participan activamente en el establecimiento, evaluación y revisión de los objetivos. Esto fomenta un enfoque colaborativo y democrático en la gestión.
- **Apoyo intensivo del personal:** La implementación de la APO requiere un equipo capacitado para coordinar e integrar los esfuerzos de todos los niveles organizacionales. Es crucial evitar enfoques improvisados, ya que este modelo exige una planificación y gestión estructurada.

Gráfica 3. Modelo de administración por objetivos de Peter Drucker

Administración por Objetivos - Peter Drucker



Fuente: (Chiavenato, 2006)

En la práctica, la APO contribuye a una mayor claridad en las expectativas de los empleados, ayudando a evitar malentendidos y promoviendo una mejor comunicación entre la gerencia y el personal. Al involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos, la APO fomenta una mayor motivación, ya que los empleados se sienten partícipes y responsables de metas que han ayudado a definir. Este sentido de propiedad y compromiso hacia los objetivos no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo y su alineación con los objetivos generales de la organización (Chiavenato, 2006).

4.2.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un componente esencial para que las empresas mantengan su competitividad y desarrollen un camino claro hacia el crecimiento sostenible. Por su parte, en su obra *Ventaja Competitiva* (Porter, 1985a), presento las bases para comprender y desarrollar estrategias empresariales efectivas que permitan a las organizaciones destacar en un entorno competitivo. Su enfoque está centrado en la capacidad de una empresa para generar valor de manera sostenida, considerando que la ventaja competitiva no solo depende de los costos, sino también de la capacidad de diferenciarse y adaptarse a los cambios del mercado.

Porter introduce el concepto de valor como la base para la ventaja competitiva, redefiniendo el enfoque tradicional que priorizaba los costos. Según Porter, el valor es lo que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio, y la ventaja competitiva surge cuando una empresa logra ofrecer, Precios más bajos que los competidores, manteniendo beneficios equivalentes y beneficios únicos que justifican precios más elevados (Porter, 1985a)

En este sentido, la planeación estratégica debe enfocarse en maximizar el valor generado para los clientes, asegurándose de que los costos asociados sean menores al valor percibido, lo que garantiza rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Porter destaca que ninguna estrategia es absolutamente sostenible, ya que las dinámicas del mercado y la competencia obligan a las empresas a mantenerse flexibles y adaptables. Aunque generalmente se recomienda priorizar una estrategia, en circunstancias específicas es posible combinar enfoques:

- Cuando los competidores son ineficientes en sus estrategias.
- Cuando la empresa tiene acceso a tecnologías exclusivas que le brindan una ventaja competitiva significativa.

- Cuando es viable coordinar estrategias con empresas del mismo sector, por ejemplo, a través de alianzas o sociedades.

La capacidad de integrar elementos de diferenciación y liderazgo en costos depende de las características específicas del mercado y los recursos únicos de la organización. Michael Porter redefine la planeación estratégica al enfocarla en la creación y sostenibilidad del valor como motor de la ventaja competitiva. Su modelo ofrece herramientas prácticas para que las empresas desarrollen estrategias claras y bien fundamentadas, ya sea mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Este enfoque, además, enfatiza la necesidad de adaptabilidad y el uso estratégico de la información para mantener una posición sólida en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Porter, 1985a).

Por otro lado en la obra *The Rise and Fall of Strategic Planning* de (Mintzberg, 1994) uno de los pensadores más influyentes en el ámbito de la administración, realiza un análisis crítico y profundo de la planificación estratégica tradicional. Su trabajo desafiaba las concepciones convencionales sobre cómo se conciben, desarrollan y ejecutan las estrategias dentro de las organizaciones. Mintzberg sostiene que la planificación estratégica, como se ha entendido desde 1965, ha fracasado de manera recurrente debido a una serie de malentendidos fundamentales sobre la naturaleza de la estrategia. Según él, la planificación estratégica tradicional se basa en tres falacias principales:

- **La Falacia de la Predictibilidad:** Se supone que el entorno futuro es predecible y que las discontinuidades pueden anticiparse con precisión. Mintzberg argumenta que esta premisa es errónea, ya que el entorno organizacional está marcado por la incertidumbre y el cambio constante, lo que dificulta prever con exactitud los desafíos futuros.
- **La Falacia de la Separación:** La planificación estratégica tradicional separa a los estrategas (quienes diseñan la estrategia) de los operadores (quienes la ejecutan). Mintzberg critica esta desconexión, ya que considera que los estrategas necesitan estar integrados en las operaciones para comprender los desafíos reales y aprovechar las oportunidades emergentes.

- **La Falacia de la Formalización:** Cree que el proceso de formulación de estrategias no puede ser completamente formalizado ni reducido a un conjunto de pasos predefinidos. La estrategia, para Mintzberg, requiere creatividad, flexibilidad y una capacidad de síntesis que los procesos estructurales no pueden proporcionar.

Mintzberg introduce una perspectiva novedosa al afirmar que la estrategia no es un producto del análisis, sino de la síntesis. Mientras que la planificación estratégica tradicional se enfoca en descomponer y analizar datos, el desarrollo de estrategias exitosas implica integrar diversas perspectivas, experiencias y conocimientos para crear una visión coherente y efectiva. El autor resalta la importancia del aprendizaje informal y la visión personal en la creación de estrategias. Según Mintzberg, las estrategias efectivas suelen surgir de la experiencia, la intuición y la interacción con el entorno, más que de procesos planificados (Mintzberg, 1994). En lugar de descartar completamente la planificación estratégica, Mintzberg aboga por un enfoque reformulado que:

- **Incorpora el pensamiento estratégico creativo:** La planificación debe ser una herramienta para inspirar nuevas ideas y explorar escenarios alternativos, en lugar de limitarse a procedimientos formales.
- **Facilite la adaptabilidad:** Las estrategias deben ser flexibles y estar abiertas a cambios conforme evolucionan las circunstancias internas y externas.
- **Promueva la integración:** La formulación y la ejecución de estrategias deben ser procesos integrados que incluyen tanto a los planificadores como a los operadores.
- **Fomente el aprendizaje continuo:** La estrategia debe evolucionar con base en las experiencias y la retroalimentación que surgen durante su implementación.

La visión de Mintzberg sobre la planeación estratégica trasciende los enfoques tradicionales al resaltar la importancia de la creatividad, el aprendizaje y la integración. Su obra es un llamado a reconsiderar el papel de los planificadores ya adoptar un modelo más dinámico y colaborativo para la formulación de estrategias,

adaptado a las complejidades y desafíos del entorno contemporáneo (Mintzberg, 1994).

Por último, en la obra Buena estrategia, mala estrategia: la diferencia y por qué es importante (2011), Richard Rumelt plantea una visión crítica y esclarecedora sobre la esencia de la estrategia en el ámbito empresarial. Según el autor, una estrategia no debe confundirse con simples declaraciones de misión, objetivos financieros o deseos generales de prosperidad. Rumelt define la estrategia como la respuesta específica y estructurada a un reto crítico, un enfoque diseñado para superar obstáculos concretos y asegurar un avance significativo para la organización. (Rumelt, 2011).

El autor enfatiza que una buena estrategia consta de tres elementos clave: un diagnóstico claro, una política de referencia coherente y acciones coordinadas. El diagnóstico permite comprender y simplificar los retos complejos de la organización. La política de referencia actúa como una guía principal para abordar estos desafíos, y las acciones coordinadas aseguran que todos los esfuerzos trabajen en sinergia hacia los objetivos planteados. Rumelt subraya que, aunque las buenas estrategias son raras, tienen el poder de transformar organizaciones al enfocarse en el aprovechamiento de recursos únicos y en la solución de problemas fundamentales. Para Rumelt, una buena estrategia se distingue por su capacidad de apalancamiento, enfoque y adaptabilidad al cambio. El apalancamiento implica concentrar esfuerzos en puntos clave que generen el máximo impacto. El enfoque se logra al especializarse en un segmento o nicho del mercado. Además, una buena estrategia incluye la capacidad de diseñar un crecimiento saludable basado en la innovación y en la eficiencia operativa, más allá de la simple adquisición de empresas.

Por otro lado, Rumelt identifica cuatro características recurrentes en las malas estrategias: el uso de palabras vacías, la incapacidad para enfrentar los retos reales, la confusión entre objetivos y estrategias, y la aplicación de metas irrelevantes o inalcanzables. Estas prácticas conducen a planos fragmentados e incoherentes que

carecen de dirección clara. El diseño estratégico, según Rumelt, requiere tres componentes fundamentales: premeditación, anticipación y coordinación de acciones. Una estrategia bien diseñada permite prever la respuesta de la competencia, preparar a la organización ante imprevistos y alinear los esfuerzos de todos los actores hacia un objetivo común. Este enfoque fortalece la posición competitiva al aprovechar recursos únicos o minimizar la dependencia de factores que la organización no posee.

Además, el autor destaca la importancia de la dinámica del mercado, la creación de ventajas competitivas y el impulso de un crecimiento sostenible. Las empresas exitosas son aquellas que logran anticipar cambios en su industria, aprovechar las asimetrías del mercado y convertir las debilidades de sus competidores en oportunidades estratégicas. La ventaja competitiva, en este sentido, debe ser gestionada para profundizar su impacto, ampliar su alcance y dificultar su replicación por parte de los competidores. En cuanto al crecimiento, Rumelt advierte que no siempre este genera valor, especialmente cuando se basa únicamente en adquisiciones. Por el contrario, un crecimiento saludable se fundamenta en la innovación, la eficiencia y la creación de una demanda vibrante, lo que garantiza una expansión sostenible y alineada con la estrategia global.

Finalmente, Rumelt propone que la estrategia debe ser vista como una hipótesis que debe ser probada y refinada continuamente. Esto implica someterla a críticas rigurosas, fundamentarla en análisis sólidos y evitar el conformismo con las tendencias de la mayoría (Rumelt, 2011).

4.2.3 Herramientas de Planeación Estratégica

Las herramientas de planeación estratégica juegan un papel crucial en el éxito de una empresa, ya que permiten evaluar sistemáticamente el entorno interno y externo, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias competitivas. Entre estas herramientas, el Benchmarking, según (Camp, 1989), se destaca como un método eficaz para

identificar, evaluar y adoptar las mejores prácticas implementadas por empresas líderes en el sector. Esta técnica permite que las organizaciones analicen sus procesos en comparación con los estándares de la industria y reconozcan áreas en las que pueden mejorar sus operaciones

Otra herramienta clave es la Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), formulada por (Humphrey, 2005). Esta matriz permite un análisis integral del entorno de la organización y constituye un recurso fundamental para identificar tanto factores internos como externos que pueden influir en el desarrollo estratégico de la empresa. Para Lácteos Tuluá, la aplicación de la Matriz DOFA ofrece un medio para destacar sus fortalezas —como la calidad de sus productos y su enfoque en prácticas de producción responsables— y, al mismo tiempo, identificar debilidades que podrían limitar su competitividad, como la falta de presencia en plataformas digitales. Este análisis completo facilita la formulación de estrategias para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, como la demanda de productos de calidad, y para mitigar los riesgos relacionados con sus debilidades y amenazas, como una posible falta de visibilidad en el ámbito digital.

El Plan de Acción, desarrollado por Gray y Larson (2008), representa otra herramienta estratégica indispensable, ya que proporciona una estructura detallada y organizada de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Este plan desglosa cada objetivo en tareas específicas, asigna responsables y establece plazos concretos para cada acción. Contar con un Plan de Acción claro y detallado asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y que los proyectos se lleven a cabo de manera eficiente y coordinada. La implementación de esta herramienta no solo facilita la organización interna, sino que también maximiza la efectividad en la ejecución de estrategias, lo cual es fundamental para alcanzar metas de crecimiento y competitividad a largo plazo (Gray & Larson, 2011).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos (MEFE-MEFI), presentada por (David, 2011), permite a las empresas evaluar su posición en el mercado

mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera comparativa frente a sus competidores. Esta herramienta es particularmente útil para identificar áreas de mejora en los procesos productivos y de distribución, así como para detectar oportunidades que puedan fortalecer la competitividad de la empresa. La Matriz MEFE-MEFI es especialmente relevante en un contexto donde la demanda de productos lácteos saludables y sostenibles está en auge. Utilizar esta matriz facilita la evaluación de su posición frente a las nuevas tendencias del mercado, identificando oportunidades de crecimiento mediante la alineación de sus prácticas con la demanda de productos de alta calidad y sostenibles. Así, la Matriz MEFE-MEFI permite a la empresa posicionarse mejor frente a sus competidores, adaptándose a las demandas emergentes del consumidor.

La Matriz PEYEA (Planeación Estratégica y Evaluación de Análisis), también propuesta por (David, 2011), prioriza proyectos estratégicos en función de su impacto en la eficiencia operativa y el ahorro de recursos. Esta matriz es una herramienta estratégica de gran valor, ya que facilita la identificación y selección de proyectos clave que pueden mejorar significativamente la eficiencia en el uso de recursos, contribuyendo a una operación más sostenible y rentable. La aplicación de la Matriz PEYEA permite que la empresa enfoque sus recursos y esfuerzos en iniciativas que maximicen la rentabilidad, mejorando procesos de producción y reduciendo costos innecesarios. Esta optimización en el uso de los recursos no solo contribuye a la sostenibilidad de la empresa, sino que también fortalece su competitividad al lograr una operación más eficiente y orientada al ahorro.

Así mismo, el Análisis Costo-Beneficio, descrito por (Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L., 2018), es una herramienta que facilita la evaluación de la viabilidad económica de decisiones estratégicas al comparar los beneficios esperados con los costos asociados a una inversión específica. Esta herramienta permite a las empresas asegurarse de que sus decisiones sean financieramente viables y contribuyan a su crecimiento a largo plazo. El Análisis Costo-Beneficio resulta fundamental para tomar decisiones informadas respecto a

nuevas inversiones en sostenibilidad, en mejoras de calidad del producto o en la expansión hacia nuevos mercados. Mediante un análisis detallado de los costos y beneficios, se puede evaluar la rentabilidad de cada inversión y su impacto a largo plazo en el desarrollo de la empresa, asegurando que los recursos se asignen a proyectos que generen un valor añadido tanto para la organización como para sus clientes.

La matriz VRIO es una herramienta estratégica desarrollada por Barney (1991), que se utiliza para analizar los recursos y capacidades de una organización en función de su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles. VRIO es un acrónimo que representa cuatro criterios clave: Valor (V), Rareza (R), Imitabilidad (I) y Organización (O). Un o capacidad será una fuente de ventaja competitiva si es valioso (contribuye a satisfacer las necesidades del cliente o a explotar oportunidades), raro (no es común entre los competidores), difícil de imitar (por su complejidad, historia única o ambigüedad causal), y si la organización está preparada para explotarlo adecuadamente. En el caso de Lácteos Tuluá, la matriz VRIO permitirá identificar y potenciar los recursos estratégicos que diferencian a la empresa en el mercado local, asegurando su sostenibilidad competitiva (Barney, 2000).

4.2.4 Diferenciación de Marca

La diferenciación de marca es un pilar fundamental en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, un aspecto ampliamente analizado por Porter (1985), quien argumenta que, para destacarse en un mercado saturado, las empresas deben ofrecer productos o servicios percibidos como únicos y valiosos por los consumidores. Porter destaca que esta diferenciación puede expresarse en múltiples formas, ya sea a través de innovaciones en el producto, una calidad superior, o la creación de una experiencia de marca que sea inigualable. La aplicación de esta estrategia es de gran relevancia, ya que le permite posicionarse de manera distintiva resaltando su compromiso con la sostenibilidad y la calidad

superior de sus productos. Estos atributos no solo mejoran la percepción de la marca, sino que también ayudan a consolidar la preferencia del consumidor en un mercado donde los productos lácteos pueden ser similares en muchos aspectos. A medida que enfatiza estos valores diferenciadores, logra no solo captar la atención del consumidor, sino también aumentar su competitividad al destacarse por sus características únicas. (Porter, 1985a).

Por otro lado, Aaker (1996) amplía el concepto de diferenciación al señalar que los atributos que sustentan esta ventaja deben ser valiosos y, al mismo tiempo, difíciles de replicar para los competidores. Según Aaker la diferenciación efectiva se basa en la creación de atributos que reflejen la identidad y los valores de la marca de manera única, lo que representa una barrera para la competencia. Esto implica resaltar características distintivas de sus productos, como el uso de ingredientes locales o la implementación de prácticas de producción exclusivas que aseguren una calidad superior y sostenibilidad. Estos elementos no solo agregan valor al producto, sino que también contribuyen a la construcción de una identidad de marca sólida y difícil de imitar. Al adoptar esta perspectiva, se puede mantener una ventaja competitiva prolongada, ya que los consumidores valoran estos atributos exclusivos que la competencia no puede replicar con facilidad, lo que fortalece la lealtad hacia la marca (Aaker, D. A. (1996)., s. f.).

De otro modo, Keller (1998) también aporta una perspectiva estratégica en cuanto a la diferenciación a largo plazo, enfatizando la importancia de construir un valor de marca sólido a través de una identidad clara y comunicaciones coherentes. Keller sostiene que la identidad de marca debe reflejarse de manera constante en todos los puntos de contacto con el consumidor, desde la calidad del producto hasta la coherencia en las campañas publicitarias. Esta estrategia significa que cada aspecto de la comunicación y presentación de la marca debe reforzar su compromiso con la calidad y la sostenibilidad. Esta consistencia no solo aumenta el reconocimiento de la marca en el mercado, sino que también fomenta una lealtad duradera, ya que los consumidores perciben a la empresa como confiable y comprometida con sus valores. Por lo tanto, las empresas pueden fortalecer su

presencia en el mercado al garantizar que todos sus esfuerzos comunicativos sean coherentes y estén alineados con su identidad de marca, lo que facilita la diferenciación y promueve la fidelidad del cliente (Keller, 1998).

Por último, en el libro Dirección de Marketing (2016), Philip Kotler ofrece una visión integral para desarrollar marcas que no solo capturen la atención del consumidor, sino que establezcan un posicionamiento único y sostenible en un entorno de alta competitividad. Este enfoque es especialmente relevante para empresas que buscan destacarse mediante el análisis de mercado, la creación de valor emocional y la identificación precisa de puntos de paridad y diferencia (Kotler, 2016).

Un primer paso esencial en el proceso de diferenciación es comprender tanto a los clientes como a los competidores. Kotler señala que las empresas deben:

- **Identificar a sus competidores actuales y potenciales:** Esto incluye no solo a las empresas que ofrecen productos similares, sino también a aquellos competidores latentes que podrían irrumpir con soluciones innovadoras para satisfacer las mismas necesidades.
- **Analizar sus fortalezas, debilidades, estrategias y objetivos:** Un análisis exhaustivo permite anticipar movimientos competitivos y encontrar oportunidades para destacar.

Kotler destaca que la creación emocional de marcas se ha convertido en un método poderoso para generar lealtad y preferencia. Las diferencias emocionales, como el prestigio, la conexión personal o la confianza, son más impactantes cuando están respaldadas por ventajas funcionales claras, como la calidad del producto o la innovación tecnológica. Este enfoque dual permite a las marcas conectar tanto racional como emocionalmente con sus consumidores (Kotler, 2016).

El autor también explora métodos creativos, como la narrativa de marca que son las que brindan relatos que humanizan la marca y la hacen más accesible para los consumidores. Otro método es la creación cultural de marcas, que consiste en la construcción de significado cultural en torno a la marca, alineándola con valores, tendencias o movimientos sociales relevantes. Estos métodos son especialmente

útiles para empresas que buscan una conexión auténtica y diferenciada con su público objetivo (Kotler, 2016)

En el caso de empresas más pequeñas que enfrentan recursos limitados, pueden aprovechar la diferenciación mediante:

- **Enfoque en asociaciones secundarias:** Colaboraciones estratégicas o el uso de asociaciones culturales que potencian la percepción de la marca.
- **Generación de rumores y boca a boca:** Tácticas que maximicen la visibilidad y el impacto emocional con presupuestos más ajustados.

El modelo propuesto por Kotler ofrece un marco robusto para que las organizaciones, independientemente de su tamaño, construyan marcas sólidas y diferenciadas. Al integrar análisis competitivos, puntos de paridad y diferencia, y estrategias emocionales, las empresas pueden posicionarse de manera única en un mercado saturado y globalizado. La relevancia de estos conceptos no solo radica en su aplicabilidad, sino también en su capacidad para ayudar a las empresas a adaptarse a los constantes cambios en las preferencias del consumidor y las dinámicas del mercado. Por ello, Kotler establece que el éxito en la diferenciación de marca requiere tanto de la excelencia operativa como de la creatividad estratégica (Kotler, 2016).

4.3 Marco conceptual

El presente proyecto se enfoca en estrategia de diferenciación de marca para mejorar la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local. Para abordar este tema de manera efectiva, es fundamental establecer un marco conceptual sólido que guíe el análisis y la interpretación de los resultados. A continuación, se presenta el marco conceptual que sustenta este estudio.

El marketing se entiende como un proceso estratégico orientado a identificar y satisfacer las necesidades individuales y colectivas de manera rentable. Este concepto trasciende la simple venta de productos, centrándose en la creación de valor genuino tanto para los consumidores como para la organización. Según (Kotler y Keller, 2006), el marketing no solo busca responder a las demandas del mercado, sino que también transforma estas necesidades en oportunidades de negocio mediante estrategias que conectan productos y servicios significativos con los consumidores. De esta forma, el marketing se posiciona como una herramienta clave para equilibrar la satisfacción del cliente con el éxito organizacional.

En el marco de esta visión, la ventaja competitiva juega un papel esencial, ya que esto se genera a partir del valor que una empresa puede ofrecer a sus clientes. (Porter, 1985b) define este valor como lo que los consumidores están dispuestos a pagar y explica que puede obtenerse a través de precios más bajos que los de la competencia, manteniendo los beneficios, o mediante la oferta de beneficios únicos que justifican precios más elevados. Así mismo, la ventaja competitiva radica en la capacidad de una organización para maximizar el valor entregado al cliente, superando los costos de producción y diferenciándose en el mercado.

El concepto de valor, desde la perspectiva del marketing, se desarrolla a través de un proceso en tres fases: seleccionar, proveer y comunicar el valor (Kotler y Keller, 2006). En la primera fase, se identifican las necesidades del mercado a través de la segmentación y el posicionamiento estratégico. En la segunda, se define el producto, su precio y la forma de distribución para entregar el valor prometido. Finalmente, en la tercera fase, se utiliza la comunicación para conectarse

eficazmente con los consumidores mediante herramientas de promoción y canales de venta. Este enfoque integral permite al marketing guiar la estrategia empresarial desde sus primeras etapas hasta el lanzamiento y sostenimiento de los productos en el mercado.

Un componente fundamental de este proceso es el posicionamiento, el cual implica destacar las cualidades únicas de un producto o servicio. Según (Aaker, 1991), el posicionamiento puede interpretarse como la elección de un segmento de mercado específico, la construcción de una imagen de marca o una estrategia que resalte las características diferenciadoras del producto.

La diferenciación se presenta como un factor clave para lograr un posicionamiento sólido y sostenible. Como explica (Kotler, 2001), la diferenciación permite a las empresas optimizar atributos específicos que generan una ventaja competitiva, destacándose en áreas donde pueden ofrecer un desempeño superior. Además, (Kotler y Keller, 2006) argumenta que, en mercados saturados y competitivos, las marcas deben construir una identidad distintiva para evitar ser percibidas como intercambiables con otras. Esto se puede lograr a través de características funcionales, como la durabilidad de los productos, o emocionales, como el orgullo asociado con la posesión de bienes de alta calidad artesanal. Otro elemento fundamental es el valor de marca basado en el cliente, que se refiere a la percepción positiva que los consumidores tienen hacia una marca., este valor se construye cuando los consumidores perciben atributos únicos, como confiabilidad o superioridad en calidad, y los asocian con experiencias gratificantes que fomentan la lealtad. Una marca sólida, entonces, no solo se define por sus características tangibles, sino también por el impacto emocional que genera en su público objetivo.

Finalmente, la innovación se presenta como un elemento esencial dentro de la estrategia empresarial para mantenerse competitivo. (Drucker, 1985), sostiene que la innovación implica un enfoque sistemático para identificar y aprovechar oportunidades tanto dentro como fuera de la organización, ya sea mediante cambios en la industria, la estructura del mercado o las percepciones de los consumidores.

4.4 Marco contextual

Lácteos Tuluá es una empresa ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, una región caracterizada por su producción agrícola y ganadera, lo cual facilita el acceso a materias primas frescas y de alta calidad, esenciales para la elaboración de productos lácteos. Fundada hace más de tres décadas, la empresa se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos como leche, yogurt, quesos y otros derivados, atendiendo tanto el mercado local como algunas poblaciones cercanas en el Valle del Cauca.

A continuación, se muestra la ilustración 1 la cual muestra la ubicación del local en una vista superior, y la ilustración 2 que muestra la fachada externa que actualmente tiene el establecimiento.

Ilustración 2. Mapa geográfico de la ubicación de la empresa lácteos Tuluá.



Fuente: (Google Maps, 2024)

Ilustración 3. Ubicación de la empresa lácteos Tuluá.



Fuente: (Google Maps, 2024)

El sector lácteo en Colombia ha enfrentado importantes dificultades en los últimos años, marcadas por factores económicos, climáticos y sociales que han impactado tanto la producción como el consumo de leche y sus derivados. Aunque hubo señales de recuperación en 2022, los retos estructurales persisten, afectando la sostenibilidad del sector.

Según la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche (Asoleche), durante 2022 se registró un crecimiento del 8,3% en el acopio formal de leche frente al mismo periodo de 2021, un dato positivo que refleja un avance en la formalización y la producción. Sin embargo, esta tendencia favorable se desaceleró en el segundo semestre del año debido a la ola invernal, que perjudicó significativamente la producción en regiones clave como Tolima, Costa Atlántica, Valle de Ubaté, Chiquinquirá y Nariño. En estas zonas, las pérdidas en la producción oscilaron entre el 10% y el 30%, afectando también los precios al consumidor.

El impacto de estas dinámicas no solo se limitó a los productores. En noviembre de 2022, se observará una disminución anual del 9,9% en el gasto real de los hogares

en leche y derivados, según un informe de la firma Raddar. Este descenso está directamente relacionado con la inflación, que alcanzó el 12,5% para esos meses, y con el aumento en los costos de insumos para la ganadería y la nutrición del ganado, derivados de las coyunturas internacionales. Como resultado, los colombianos han reducido el consumo de estos productos esenciales, generando un déficit preocupante en las raciones de leche necesarias para una dieta adecuada.

A continuación, una gráfica que muestra el impacto de la producción lechera en el 2002.

Ilustración 4. Impacto en la producción lechera 2022



Fuente: (Asoleche, 2022)

El sector lácteo en el Valle del Cauca enfrenta varios desafíos, especialmente en términos de competitividad y diferenciación en un mercado saturado por grandes marcas nacionales e internacionales. A nivel regional, la competencia se concentra en la calidad y frescura de los productos, además de la innovación en la oferta de lácteos. En este contexto, Lácteos Tuluá busca destacar ofreciendo productos frescos y nutritivos, elaborados con métodos que conservan su sabor y calidad

original, en un intento de fortalecer su posicionamiento en un mercado cada vez más exigente.

En los últimos años, la empresa ha experimentado una limitación en su visibilidad y reconocimiento de marca frente a sus competidores. Este problema se ve agravado por la falta de una estrategia de marketing diferenciadora, lo que reduce su capacidad para captar nuevos clientes y consolidar la fidelidad de su base actual de consumidores. La creciente demanda de los consumidores por productos lácteos frescos y locales representa una oportunidad para que Lácteos Tuluá reposicione su imagen de marca y se diferencie de otros actores en el mercado

Actualmente, el mercado de lácteos en Tuluá y sus alrededores está en expansión, motivado principalmente por la creciente demanda de los consumidores por productos locales y artesanales. Sin embargo, Lácteos Tuluá necesita una estrategia clara y robusta que resalte sus cualidades distintivas y que le permita competir de manera efectiva.

Este proyecto busca desarrollar una estrategia de diferenciación de marca para Lácteos Tuluá, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado local y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, fortaleciendo su imagen ante los consumidores y consolidando su presencia en el sector lácteo del Valle del Cauca.

4.5 Marco legal

Tabla 2. Resumen del marco legal

Título de la Ley	¿De qué trata la ley?	Impacto en Lácteos Tuluá
Ley General de la Publicidad (Ley 140 de 1994) (Ley General de Publicidad, 1994)	Regula la Publicidad Exterior Visual en Colombia para reducir la contaminación visual, proteger el espacio público, garantizar la seguridad vial y simplificar la gestión administrativa relacionada con la publicidad.	Esta ley limita la forma y ubicación de las campañas de publicidad exterior de Lácteos Tuluá. Implica ajustar sus estrategias de publicidad en vallas, carteles y otros medios visuales para garantizar cumplimiento, evitando sanciones y proyectando una imagen responsable ante el público.
Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria (Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria., 2013)	Establece estándares éticos y normas para los mensajes comerciales, promoviendo una comunicación responsable y profesional en la industria publicitaria, con consecuencias en caso de incumplimiento de las normas establecidas.	Exige a Lácteos Tuluá cuidar el contenido de sus mensajes publicitarios, asegurando que sean veraces, éticos y respetuosos. Esto ayuda a fortalecer la confianza del consumidor en la marca y a evitar conflictos legales o de imagen pública.
Ley de Competencia Desleal (Ley 256 de 1996) (Ley de Competencia Desleal, 1996)	Prohíbe actos de competencia desleal, como publicidad engañosa, denigración de competidores o inducción a la ruptura contractual, con el objetivo de garantizar una competencia justa en el mercado.	Restringe las prácticas desleales en las estrategias de marketing de Lácteos Tuluá. La empresa deberá centrarse en destacar sus ventajas competitivas (como calidad y sostenibilidad), evitando publicidad comparativa negativa o engañosa, para mantener una reputación sólida en el mercado.
Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2013) (Ley de Protección de Datos Personales, 2013)	Reconoce y protege el derecho de las personas a conocer, actualizar y rectificar datos personales que las empresas recolecten, y regula su tratamiento por entidades públicas o privadas.	Obliga a Lácteos Tuluá a implementar políticas de protección de datos al recopilar información de clientes en actividades como promociones o encuestas. Cumplir con esta normativa refuerza la confianza de los consumidores y protege a la empresa de sanciones legales.

Ley de Comercio Electrónico (Ley 527 de 1999) (Ley de Comercio Electrónico, 1999)	Regula el comercio electrónico, las transacciones digitales y el uso de mensajes de datos, asegurando su validez jurídica y promoviendo la confianza en el entorno digital.	Permite a Lácteos Tuluá ampliar su canal de ventas al comercio electrónico. Implica garantizar la legalidad y seguridad de sus transacciones digitales, fortaleciendo la confianza del consumidor en el uso de plataformas digitales para adquirir sus productos.
Decreto 616 de 2006 (DECRETO 616 DE 2006, febrero 28)	Establece los requisitos para la producción, procesamiento y comercialización de la leche destinada al consumo humano, prohibiendo la adición de lactosueros y la venta de leche cruda para consumo directo.	Garantiza que los productos de Lácteos Tuluá cumplan con estándares de calidad e inocuidad, fortaleciendo la confianza del consumidor y evitando sanciones regulatorias.
Resolución 017 de 2012 (Resolución 17 de 2012, 2012)	Define el Sistema de Pago de Leche Cruda al Proveedor, estableciendo criterios de pago basados en la calidad de la leche.	Permite a Lácteos Tuluá mejorar la calidad de la materia prima adquirida y negociar precios más justos con los proveedores, asegurando un abastecimiento estable.
Resolución 290 de 2021 (Resolución 290 de 2021, 29/09)	Actualiza el Sistema de Pago de Leche Cruda, introduciendo nuevas metodologías de pago y criterios de calidad más exigentes.	Exige a Lácteos Tuluá mejorar su sistema de control de calidad y fortalecer relaciones con proveedores para mantener estándares competitivos.
Normas Técnicas Colombianas (NTC) (Normas Técnicas Colombianas (NTC), 2002)	Conjunto de normativas técnicas que regulan la producción de diferentes derivados lácteos como leche pasteurizada, mantequilla, queso, crema de leche, entre otros.	Lácteos Tuluá debe cumplir con estas especificaciones para garantizar la calidad y seguridad de sus productos, lo que mejora su posicionamiento en el mercado.
Acuerdo Marco para la Sostenibilidad del Sector Lácteo (2021) (Redacción, 2021)	Promueve la certificación de productos lácteos, la protección del sector contra prácticas desleales y regula el uso del término "leche" para evitar engaño al consumidor.	Beneficia a Lácteos Tuluá al fortalecer la competitividad del sector y evitar que productos no lácteos se comercialicen bajo denominaciones engañosas, protegiendo su mercado.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Marco empresarial

4.6.1 Reseña histórica

Lácteos Tuluá inició su trayectoria en 1978 en Monteloro, un corregimiento de Tuluá, Valle del Cauca, cuando Luis Alberto Morales, un ganadero y comerciante, decidió emprender un negocio familiar de producción de quesos artesanales. La iniciativa surgió como una respuesta a las condiciones desfavorables de venta de leche impuestas por CICOLAC, que pagaba precios bajos por el producto. Morales, buscando mayor independencia y rentabilidad, se asoció con un empresario de Tuluá para producir y vender quesos de manera independiente, distribuyéndolos inicialmente en Tuluá y en localidades cercanas.

Durante la década de 1980, la empresa comenzó a comprar leche de otros productores locales, lo cual permitió ampliar su capacidad productiva, satisfacer una mayor demanda y aumentar los ingresos. En 1982, tras el fallecimiento de Luis Alberto Morales, su hijo Javier Morales asumió el liderazgo de la empresa. Bajo su dirección, la distribución se expandió, lo que representó un avance significativo en el alcance de los productos de Lácteos Tuluá.

La década de 1990 marcó una etapa de crecimiento notable para la empresa. En estos años, Lácteos Tuluá logró cerrar acuerdos comerciales con importantes almacenes, lo cual le permitió incrementar su producción y atender a un mercado más amplio. Para responder a esta demanda, la empresa avanzó en la tecnificación de sus procesos, dejando atrás su método artesanal y adoptando prácticas más industrializadas. Sin embargo, debido a problemas de orden público en Monteloro, se tomó la decisión de trasladar la sede a la zona urbana de Tuluá. En este nuevo contexto, la empresa adquirió Lácteos Tuluá, una compañía fundada en 1984 por Jorge Mario Victoria Ocampo, consolidándose bajo el nombre de Lácteos Tuluá y Productos Monteloro.

Con la llegada del nuevo milenio, Lácteos Tuluá alcanzó otro hito importante al mudarse a su sede actual en el corregimiento de Aguaclara, Tuluá, ubicada en la

vía principal No. 28-98. Este traslado no solo implicó un cambio de ubicación, sino también una serie de mejoras significativas en infraestructura y tecnología. En esta nueva sede, se implementaron calderas a gas natural y cuartos de refrigeración para conservar y manejar adecuadamente los productos lácteos, lo que permitió aumentar la eficiencia de la producción y mejorar la calidad del almacenamiento.

La empresa también se concentró en la estandarización de sus procesos y en la capacitación de su personal, lo cual ha sido clave para garantizar un producto consistente y de alta calidad. Lácteos Tuluá cuenta actualmente con un equipo de 35 empleados, donde cada uno ha sido capacitado en el manejo de los equipos y en los procedimientos de producción tecnificados.

Hoy en día, Lácteos Tuluá busca expandir su presencia en el mercado, consolidando su posición como una marca reconocida en el Valle del Cauca. La empresa sigue comprometida con la calidad de sus productos y con su misión de ofrecer productos lácteos frescos y artesanales, manteniendo al mismo tiempo un enfoque en la sostenibilidad y en el desarrollo de procesos eficientes y ambientalmente responsables.

4.6.2 Ubicación geográfica

Actualmente, Lácteos Tuluá tiene su sede principal en la vía principal No. 28-98 en el corregimiento de Aguaclara, Tuluá, Valle del Cauca, Colombia. Desde esta ubicación estratégica, la empresa ha consolidado su presencia en la región, beneficiándose de un acceso conveniente a las vías principales que facilitan la distribución de sus productos en la ciudad.

4.6.3 Sector/Industria

Lácteos Tuluá es parte de la industria láctea en Colombia, un sector fundamental para la economía agrícola del país. La empresa ha logrado crecer y adaptarse a las

demandas del mercado actual mediante la modernización de sus procesos y el establecimiento de relaciones comerciales con grandes cadenas de distribución. La industria láctea colombiana juega un rol vital en las zonas rurales y es una fuente importante de empleo. En años recientes, el sector ha experimentado un proceso de transformación debido a la adopción de tecnologías avanzadas, que han mejorado la eficiencia en la producción, el procesamiento y la distribución de productos lácteos.

A pesar de estos avances, la industria enfrenta desafíos significativos, como la fluctuación en los precios de la leche cruda, la competencia con productos lácteos importados y el cumplimiento de normativas de calidad y sostenibilidad cada vez más estrictas. Dentro de este contexto, Lácteos Tuluá se ha destacado gracias a su modelo de negocio, que combina técnicas tradicionales de elaboración con tecnología moderna. Al trabajar estrechamente con pequeños productores, la empresa contribuye al desarrollo de la economía rural mientras se adapta a las exigencias del mercado lácteo.

4.6.4 Mercado

Lácteos Tuluá ha construido su mercado principalmente a través de relaciones sólidas con supermercados y tiendas de barrio en Tuluá. Su red de clientes abarca desde pequeños comercios locales, que valoran la cercanía y la consistencia en la entrega de productos, hasta grandes cadenas de supermercados, que reconocen la calidad y la autenticidad de sus productos lácteos. Este equilibrio entre el comercio minorista y mayorista permite a Lácteos Tuluá tener una cobertura amplia en la ciudad y asegurar la disponibilidad de sus productos en puntos de venta estratégicos.

Los consumidores de Lácteos Tuluá pertenecen principalmente al segmento de familias de clase media, que buscan productos frescos, elaborados localmente y de alta calidad. Este perfil de cliente suele adquirir productos lácteos con regularidad,

priorizando aquellos que representen autenticidad y confiabilidad en sus procesos de producción. Los consumidores de Lácteos Tuluá encuentran en sus productos una opción de confianza que combina la tradición artesanal con estándares modernos de calidad, lo cual es un factor clave para su fidelización.

En cuanto a su posicionamiento, Lácteos Tuluá cuenta actualmente con una participación del 60% en el mercado local de Tuluá. De los 10 supermercados más destacados de la ciudad, 6 adquieren los productos de Lácteos Tuluá de forma continua, lo que refleja una sólida aceptación y preferencia en el mercado. Esta posición favorable ha sido alcanzada gracias a una estrategia de distribución que prioriza la cercanía con el consumidor final y a una oferta de productos que se adapta a las necesidades y preferencias del público local.

Este éxito en el mercado local también representa una ventaja competitiva para Lácteos Tuluá, ya que el reconocimiento de la marca y la lealtad del cliente fortalecen su presencia frente a competidores externos. En un entorno donde las grandes empresas de lácteos y productos importados también buscan su espacio, Lácteos Tuluá se distingue gracias a su autenticidad y su arraigo en la región.

4.6.5 Portafolio de Productos

Lácteos Tuluá ofrece una amplia gama de productos lácteos de alta calidad, cuidadosamente elaborados para satisfacer las necesidades de sus consumidores. Los productos están organizados en las siguientes categorías:

- **Quesos:** Reconocidos por su sabor y textura artesanal, los quesos de Lácteos Tuluá son su producto insignia, disponibles en varias presentaciones:
- **Queso campesino:** 200 g, 300 g, 450 g y 500 g.
- **Queso cuajada:** 250 g, 300 g, 450 g y 500 g.

- **Doble crema:** Bloques de 250 g, 400 g, 600 g y 2500 g, y en lonchitas de 250 g y 400 g.
- **Queso Monteloro:** Producto principal envuelto en hoja de bijao, en presentación de 450 g.
- **Yogures:** Disponibles en diversos sabores y presentaciones:
 - **Sabores:** Fresa, mora, melocotón, piña y natural.
 - **Presentación:** Envasado en tarros de 1 litro y 2 litros.
- **Yogur griego:** Presentación de 500 g, ideal para consumidores que prefieren una textura más espesa y cremosa. (Yogur simple)
- **Leches y derivados:**
 - **Crema de leche:** Disponible en formatos a granel y en mangas de 250 g, 500 g y 1000 g.
 - **Mantequilla:** De sabor natural y textura cremosa, en presentaciones de 250 g y 500 g.
 - **Leche condensada:** Producto versátil que Lácteos Tuluá ofrece en varias presentaciones:
 - Envasado en tarros de 140 g, 390 g, 1300 g, 2500 g y 5000 g.
 - Mangas de 250 g, 500 g y 1000 g.
- **Arequipe:** Ideal para uso doméstico y en repostería, disponible en:
 - Baldes de 5000 g.
 - Mangas de 250 g, 500 g y 1000 g.

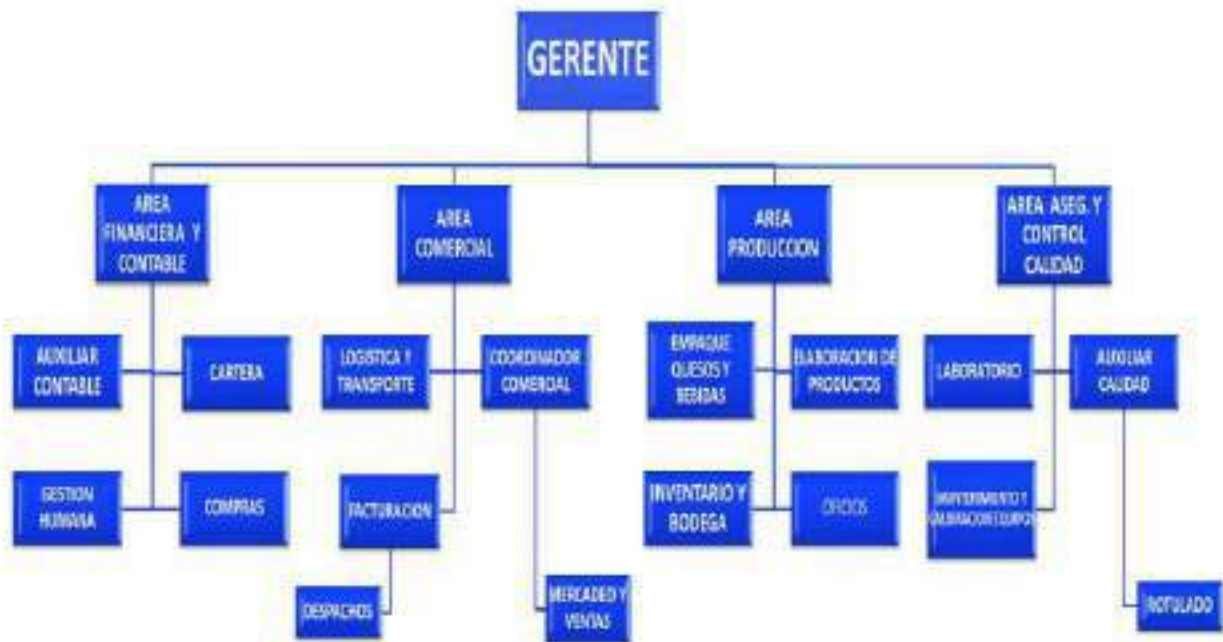
En total, Lácteos Tuluá ofrece más de 20 productos, destacándose especialmente por su queso Monteloro, sus yogures en sabores tradicionales y su variedad de presentaciones en productos como la leche condensada y el arequipe, que permiten un uso adaptable para el consumidor final.

Ilustración 5. Productos lácteos Tuluá



Fuente: Aportado por la organización

Gráfica 4. Organigrama de la organización



Fuente: Aportado por la organización

El organigrama de Lácteos Tuluá refleja la estructura organizativa de la empresa y detalla la jerarquía y funciones de cada área para garantizar el buen funcionamiento de sus operaciones. La organización sigue un modelo funcional, en el que cada área se enfoca en un conjunto específico de responsabilidades. A continuación, se detalla el rol de cada área y los cargos dentro de cada una:

1. Gerente

- **Función:** Es el líder máximo de la empresa y tiene la responsabilidad de dirigir, coordinar y supervisar todas las operaciones. El Gerente es el encargado de tomar decisiones estratégicas, definir los objetivos a largo plazo y asegurar el cumplimiento de la misión y visión de Lácteos Tuluá.
- **Rol en el organigrama:** Todas las áreas dependen directamente del Gerente, lo que refleja su autoridad y rol central en la toma de decisiones.

2. Área Financiera y Contable

- **Descripción:** Esta área es fundamental para la gestión económica de la empresa, ya que se encarga de la administración financiera, la contabilidad y la gestión de recursos humanos.
- **Cargos:**
 - **Auxiliar Contable:** Se ocupa de registrar y controlar las operaciones financieras y contables de la empresa. Mantiene actualizados los registros contables, como facturas y comprobantes de pago, y apoya en la preparación de informes financieros.
 - **Gestión Humana:** Su función es administrar los recursos humanos, incluyendo la contratación, el bienestar y el desarrollo del personal. Esta área es clave para mantener la motivación y productividad de los empleados.
 - **Cartera:** Se encarga de gestionar las cuentas por cobrar, asegurando que los pagos se realicen a tiempo y manteniendo una relación saludable con los clientes que tienen crédito.

- **Compras:** Responsable de adquirir los insumos necesarios para la producción, como materias primas y materiales de empaque. Este cargo asegura la disponibilidad de recursos sin interrupciones.

3. Área Comercial

- **Descripción:** Es el área responsable de la gestión de ventas y la relación con los clientes. Su objetivo es maximizar las ventas, posicionar los productos en el mercado y mantener la fidelidad del cliente.
- **Cargos:**
- **Logística y Transporte:** Coordina la distribución de productos, garantizando que lleguen a los puntos de venta o clientes en óptimas condiciones y a tiempo.
- **Facturación:** Emite las facturas de cada venta, documentando las transacciones de manera precisa para el control de ingresos y cumplimiento legal.
- **Despachos:** Coordina la salida de los productos desde la planta hacia los clientes. Este cargo es esencial para la puntualidad en la entrega de pedidos y la satisfacción del cliente.
- **Coordinador Comercial:** Supervisa las actividades de venta y mantiene la relación con los clientes, además de desarrollar estrategias de mercado para aumentar la presencia y competitividad de los productos.
- **Mercadeo y Ventas:** Realiza la promoción de los productos, ejecuta campañas de mercadeo y desarrolla estrategias para captar nuevos clientes y retener a los actuales.

4. Área de Producción

- **Descripción:** Esta área es el corazón de la empresa, encargada de la elaboración de los productos lácteos. Su enfoque está en la eficiencia y calidad de los procesos de producción.
- **Cargos:**

- **Empaque de Quesos y Bebidas:** Se ocupa de empaquetar los productos terminados, asegurando que se mantengan en condiciones óptimas para su distribución.
- **Elaboración de Productos:** Es la sección responsable de la producción en sí misma, donde se fabrican los productos lácteos, como quesos y bebidas lácteas, siguiendo los estándares de calidad.
- **Inventario y Bodega:** Administra el almacenamiento tanto de materias primas como de productos terminados. Su función es esencial para garantizar el flujo adecuado de insumos y productos en la empresa.
- **Oficios:** Se encarga de labores generales de apoyo en la planta de producción, como el mantenimiento básico y limpieza, que son necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones.

5. Área de Aseguramiento y Control de Calidad

- **Descripción:** Su principal responsabilidad es garantizar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria, protegiendo la reputación de la marca y la salud del consumidor.
- **Cargos:**
 - **Laboratorio:** Realiza pruebas y análisis de los productos en distintas etapas de producción para asegurar que cumplan con los requisitos de calidad. Este cargo es crucial para identificar cualquier desviación en los parámetros de producción.
 - **Mantenimiento y Calibración de Equipos:** Garantiza que todo el equipo de producción funcione adecuadamente, evitando fallos y minimizando el riesgo de contaminación en los productos.
 - **Auxiliar de Calidad:** Apoya en la supervisión continua del proceso productivo, verificando que se sigan los protocolos y normas de calidad.
 - **Rotulado:** Se encarga de etiquetar los productos correctamente, asegurando que contengan toda la información necesaria según las regulaciones, como la fecha de vencimiento y los ingredientes.

4.6.6 Planeación estratégica

Misión : Lácteos Tuluá - Queso Monteloro, es una empresa colombiana dedicada a la elaboración y comercialización de derivados lácteos, que a través de nuestros valores corporativos, mejora continua, proveedores confiables y la competencia laboral del personal busca generar rentabilidad justa y el bienestar interno; estamos dirigidos a almacenes de cadena, supermercados, restaurantes, canales institucionales y consumidor directo, cuyo objetivo es la satisfacción de los clientes adquiriendo productos inocuos, generando diferencia con la competencia en frescura, sabor, y entrega oportuna de nuestros productos.

Visión: Lácteos Tuluá se proyecta para el 2025 ser una empresa competitiva con un crecimiento constante basado en calidad para nuestros clientes a través de la mejora continua, reafirmando así un gran posicionamiento en el mercado del valle del cauca fortaleciendo nuestra red de comercialización y distribución acompañado de innovación y tecnología logrando la sostenibilidad en el mercado, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Política de calidad: Lácteos Tuluá Queso Monteloro está seriamente comprometido con la elaboración de productos lácteos inocuos y seguros para el consumidor, transformando con buenas prácticas de manufactura, la leche como materia prima en quesos, yogurt, mantequilla arequipe crema de leche y leche condensada, en busca siempre de reflejar la calidad higiénica – sanitaria ante nuestros clientes para su satisfacción y cumplir con el marco legal establecido por las normas colombianas. Lácteos Tuluá Contamos con el recurso humano como parte fundamental para cumplir las expectativas ante el consumidor en forma oportuna, exigiendo un compromiso con el mejoramiento continuo para formar una cultura de calidad a todo agente directo e indirecto que participe en el proceso productivo.

Valor agregado: Lácteos Tuluá se diferencia de su competencia por su combinación única de tradición artesanal y tecnología moderna, ofreciendo productos frescos de alta calidad.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de investigación

El desarrollo de este proyecto, orientado hacia la diferenciación de marca de Lácteos Tuluá, adopta un enfoque investigativo **descriptivo y exploratorio**, según las bases teóricas propuestas por Sampieri (2010). Este diseño permite abordar la problemática desde perspectivas complementarias, aprovechando tanto la observación detallada de características específicas como la exploración de fenómenos poco estudiados en el contexto local (Sampieri, R. H, 2010).

La **investigación descriptiva** se centra en identificar y analizar aspectos clave del mercado lácteo en Tuluá, como las preferencias de los consumidores, los factores que influyen en la competitividad de la marca, y la percepción general que tienen los consumidores sobre los productos de Lácteos Tuluá. Este enfoque, como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014), busca caracterizar las variables de interés sin intervenir en ellas, proporcionando información fundamental para comprender el estado actual del mercado (Sampieri et al., 2014)

Por otro lado, la **investigación exploratoria** permite examinar a fondo el fenómeno de la diferenciación de marca en un entorno donde aún no se han realizado estudios exhaustivos. Según Sampieri (2010), este tipo de investigación es útil para identificar variables críticas y relaciones relevantes que podrían desarrollarse en estudios futuros, además de establecer una base sólida para formular estrategias innovadoras (Sampieri, R. H, 2010)

Esta combinación de enfoques descriptivo y exploratorio proporciona una visión integral del problema, ya que aprovecha la riqueza de datos cualitativos y cuantitativos. Tal como señala Creswell (2013), el uso combinado de estos enfoques permite ampliar y profundizar el análisis, asegurando una comprensión robusta y completa de las dinámicas competitivas del mercado local (Creswell, J. W., 2014).

El objetivo principal de esta metodología es generar un entendimiento profundo y estructurado del mercado, lo que facilita la elaboración de estrategias prácticas y efectivas que puedan ser implementadas para mejorar la competitividad de Lácteos Tuluá.

5.2 Método de investigación

De acuerdo con Bernal (2010) y Méndez (2015), el método de investigación orienta el proceso sistemático para alcanzar los objetivos del estudio. En este proyecto se emplean:

- **Método analítico-sintético:** Este método permite descomponer la información en partes fundamentales (análisis) y luego integrar estos elementos en un todo coherente (síntesis). Por ejemplo, los datos recolectados sobre preferencias del consumidor serán analizados individualmente y luego combinados para proponer estrategias de diferenciación específicas (César BERNAL, 2010).
- **Método deductivo:** con la aplicación de teorías o modelos establecidos (deducción). Por ejemplo, se identifican patrones de consumo específicos y se contrastan con teorías de marketing para validar su aplicabilidad (César BERNAL, 2010)

La complementariedad de estos métodos permite explorar el fenómeno desde distintas perspectivas y garantizar resultados sólidos y fundamentados.

5.3 Técnica de recolección de información

Las técnicas seleccionadas para la recolección de información en esta investigación se estructuran bajo las directrices de Sampieri (2010), quien enfatiza en la necesidad de diseñar métodos efectivos para capturar datos relevantes que respondan a los objetivos del estudio (Sampieri, R. H, 2010).

5.3.1 Fuentes primarias

Estas fuentes comprenden los datos recolectados directamente de los participantes involucrados en el estudio, a través de instrumentos diseñados específicamente para este propósito. Según Méndez (2011), estas técnicas garantizan información directa y confiable (encuesta, entrevista).

"La encuesta es un método de investigación útil para recopilar información sobre opiniones, percepciones y características de las personas mediante preguntas estructuradas y estandarizadas" (Babbie, E. R, 2021)

- **Encuestas:** Para recopilar datos directamente de los consumidores. Estas se centrarán en identificar preferencias de compra, percepción de calidad, hábitos de consumo y conocimiento de la marca.
- **Propósito:** Este instrumento tiene como objetivo principal obtener información cuantitativa relacionada con las preferencias, hábitos y percepciones de los consumidores sobre los productos de Lácteos Tuluá.
- **Diseño:** Se empleará un cuestionario estructurado que incluirá preguntas cerradas y escalas de Likert para medir actitudes. Por ejemplo, se pedirá a los participantes que califiquen la calidad de los productos en una escala de 1 a 5, lo que permitirá medir indicadores clave como la satisfacción del cliente.

- **Aplicación:** La encuesta será distribuida a una muestra representativa, mediante entrevistas personales y a través de plataformas digitales como Google Forms, facilitando así la recopilación de datos de manera eficiente.

5.3.2 Fuentes secundarias

De acuerdo con Méndez (2020), estas fuentes son esenciales para proporcionar un marco teórico y contextual sólido. Para este estudio, las fuentes secundarias incluyen libros, artículos científicos, informes del sector lácteo, bases de datos académicas y repositorios digitales proporcionados por la Universidad del Valle. Estas fuentes permiten enriquecer el análisis mediante la revisión de estudios previos, estrategias de diferenciación en la industria y tendencias del mercado. (MENDEZ Carlos, 2020)

- Artículos académicos y estudios previos que aborden estrategias de diferenciación de marca.
- Informes del sector lácteo en Colombia, proporcionados por asociaciones como Fedegán y el DANE.
- Documentos internos de Lácteos Tuluá relacionados con su desempeño en el mercado.

5.3.3 Tabla instrumentos de recolección de información

Con base en estas técnicas, se garantiza un abordaje integral para la recolección de información, contribuyendo de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos de la investigación. A continuación, se detallan las técnicas en un cuadro que resume su implementación y propósito, facilitando una visión clara del proceso metodológico.

Tabla 3. Técnicas de recolección de información

Objetivo Específico	Fuente	Técnica	Propósito	Autor/Actor
Caracterizar el mercado lácteo local con las tendencias de consumo relevantes y el análisis interno de la organización	Secundaria	Revisión documental	Identificar tendencias, características, problemáticas y capacidades internas de la empresa.	Investigadores del trabajo de grado
Evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá frente a la competencia	Primaria	Encuesta	Medir actitudes, percepciones, preferencias y nivel de satisfacción respecto a Lácteos Tuluá.	Consumidores locales
Diseñar un sistema de evaluación para medir la efectividad de la estrategia de consolidación de marca en la mejora de la competitividad de Lácteos Tuluá	Primaria / Secundaria	Encuesta / Análisis documental	Evaluar el impacto y la efectividad de las estrategias en términos de competitividad y posicionamiento.	Consumidores, registros de mercado y investigadores del trabajo de grado
Proponer un plan de acción integral que refuerce la identidad y marca de la empresa Lácteos Tuluá	Secundaria	Revisión documental	Recoger opiniones y consensuar acciones estratégicas que fortalezcan la identidad y posicionamiento de la marca.	Investigadores del trabajo de grado

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Específico	Instrumentos utilizados	Teorías o modelos base	Dimensiones o variables que mide	Cómo están alineadas con los objetivos	Cómo fue validado el instrumento	Cómo se codificaron y analizaron los resultados
Caracterizar el mercado lácteo local con las tendencias de consumo relevantes y el análisis interno de la organización	Revisión documental y utilización de las matriz PESTEL, EFE y EFI.	Conceptos de administración - Fred David (2003), planteamiento estratégico de Michael Porter (1980)	Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; oportunidades y amenazas externas; fortalezas y debilidades internas	Permite establecer un diagnóstico externo e interno clave para caracterizar el mercado y comprender las capacidades de la empresa	Validación teórica mediante revisión de literatura académica y aplicación práctica con datos reales de Lácteos Tuluá y fuentes confiables (DANE, MinAgricultura, informes sectoriales)	La información fue sistematizada en matrices con puntuaciones ponderadas. Los resultados se interpretaron comparando escenarios y extrayendo factores críticos para la estrategia
Evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá frente a la competencia	Encuesta estructurada aplicada a consumidores locales	Percepción de marca y calidad percibida - Kotler & Keller (2016), modelo de valor percibido del consumidor	Reconocimiento de marca, calidad percibida, nivel de satisfacción, diferenciación frente a la competencia, frecuencia de compra, atributos valorados (precio, frescura, origen local)	Permite entender cómo es vista la marca por los consumidores, identificar atributos clave de valor y áreas de mejora frente a la competencia	Evaluación de expertos (Cristian Beltrán y Gustavo Ortiz) - <i>Se presentan en los anexos</i> , prueba piloto a 10 personas para ítems tipo Likert	Las respuestas fueron codificadas en SPSS, analizadas mediante estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, gráficos).
Diseñar un sistema de evaluación para medir la efectividad de la estrategia de consolidación de marca en la mejora de la competitividad de Lácteos Tuluá	Análisis documental (indicadores, registros de mercado)	Cuadro de Mando Integral - Kaplan & Norton (1992), estrategia de marca	Creación de direccionamiento estratégico, percepción de valor, verificación de recursos, posicionamiento estratégico	Permite medir si las estrategias propuestas tienen efecto en la consolidación de la marca y si mejoran su posición competitiva	Consulta a expertos, implicación de la empresa objeto de estudio y experiencia de los investigadores	Se utilizaron variables cuantificables codificadas con seguimiento a corto y mediano plazo.
Proponer un plan de acción integral que refuerce la identidad y marca de la empresa Lácteos Tuluá	Revisión documental estratégica + resultados de fases anteriores	Matriz Ansoff, análisis VRIO, Cuadro de Mando Integral, 4Ps del marketing	Precio, producto, plaza, promoción; innovación; sostenibilidad; diferenciación; valor de marca	Consolida todos los hallazgos previos para proponer acciones concretas de mejora y posicionamiento de marca	Coherencia interna del plan con base en hallazgos previos validados; revisión por parte del director y evaluadora	Se diseñó un cronograma estratégico con indicadores, metas, presupuestos y responsables.

6. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO LÁCTEO Y ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis del entorno del sector lácteo y el diagnóstico interno de la organización son pasos fundamentales para comprender el contexto en el que Lácteos Tuluá opera y las condiciones que afectan su desempeño, este capítulo tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas, a fin de construir una visión clara y precisa que sirva como base para las decisiones estratégicas y como forma de identificar las tendencias de consumo. El sector lácteo, como parte de una industria de alta competitividad, está influenciado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que deben ser cuidadosamente evaluados, el análisis interno permitirá conocer los recursos y capacidades actuales de Lácteos Tuluá, lo que facilitará la formulación de estrategias que potencien su crecimiento y competitividad en el mercado local.

6.1 Caracterización del mercado lácteo

6.1.1 Entorno político

El entorno político es un factor determinante en cualquier estrategia empresarial, especialmente en sectores tan regulados y sujetos a políticas gubernamentales como el de los lácteos, el análisis político para Lácteos Tuluá debe contemplar la legislación y las políticas públicas que afectan tanto a la producción como a la comercialización de productos lácteos en Colombia, este entorno está compuesto por las normativas nacionales, las políticas agrarias y de seguridad alimentaria, los incentivos a la industria local y las regulaciones en materia de salud pública e inocuidad alimentaria.

1. Regulaciones Nacionales en el Sector Lácteo

Uno de los principales aspectos a considerar en el análisis político del sector lácteo es el marco normativo que regula la producción y comercialización de productos lácteos en Colombia. La Ley 1 de 1991, Ley 1122 de 2007 y la Ley 2381 de 2022 son algunas de las leyes clave que impactan a las empresas lácteas, incluidas las normativas relacionadas con la calidad e inocuidad alimentaria, la producción agrícola y las políticas ambientales.

En primer lugar, la Ley 1122 de 2007 es de particular relevancia para el sector lácteo, ya que establece disposiciones relacionadas con la producción y comercialización de productos lácteos, buscando fortalecer la competitividad de la industria a nivel nacional e internacional. Esta ley busca que las empresas cumplan con estándares de calidad y se ajusten a las buenas prácticas de manufactura, lo que implica que Lácteos Tuluá debe cumplir con un sistema de control de calidad que asegure la inocuidad de sus productos y el cumplimiento con los estándares de salud pública.

De igual manera, la Ley 2381 de 2022, que establece la reforma pensional en Colombia, influye indirectamente en el sector lácteo a través de su impacto en la fuerza laboral del país. Cambios en la estructura de pensiones pueden afectar los costos laborales de las empresas del sector y la disponibilidad de mano de obra calificada en la producción y el procesamiento de los lácteos. Este tipo de reformas es clave para la planificación estratégica de Lácteos Tuluá, ya que pueden generar ajustes en la estructura de costos.

2. Políticas Agrarias y de Subsidios a la Producción Láctea

El sector lácteo en Colombia se encuentra estrechamente vinculado con las políticas agrarias del gobierno, particularmente las que promueven la producción lechera en el campo colombiano. La política agraria del país ha buscado en los últimos años

incentivar la producción lechera mediante subsidios, créditos blandos y asistencia técnica a los productores rurales.

En este sentido, las políticas públicas impulsadas por el gobierno han buscado mejorar las condiciones de vida de los ganaderos, quienes representan una parte clave de la cadena de valor del sector lácteo. Lácteos Tuluá, al depender de los productores locales de leche, puede beneficiarse de estas políticas que buscan asegurar la sostenibilidad de la materia prima de la empresa. Las iniciativas del gobierno para garantizar precios justos para la leche, así como las estrategias para mejorar la productividad de las fincas ganaderas, tienen un impacto directo en el costo y la calidad de la leche que Lácteos Tuluá utiliza para sus productos.

Sin embargo, también es importante considerar los retos que enfrenta la política agraria, como la falta de infraestructura en algunas regiones rurales, la inestabilidad de los precios de la leche y las dificultades para la implementación de tecnologías de producción más sostenibles. Estos aspectos pueden generar incertidumbre en los productores, lo que repercute directamente en las empresas como Lácteos Tuluá, que dependen de una cadena de suministro constante y estable.

3. Incentivos a la Industria Local y la Competencia Internacional

El gobierno colombiano ha implementado diversos incentivos para apoyar a las pequeñas y medianas empresas dentro del sector lácteo. Estos incluyen exenciones fiscales, incentivos a la exportación y subsidios a la innovación tecnológica. Lácteos Tuluá, al ser una empresa de tamaño mediano, puede aprovechar estas iniciativas para mejorar sus capacidades de producción y distribución. El apoyo gubernamental en términos de incentivos fiscales podría ayudar a Lácteos Tuluá a reducir sus costos operativos, lo que le permitiría ofrecer precios más competitivos en el mercado local.

Sin embargo, la competencia de productos lácteos importados, especialmente aquellos provenientes de países con subsidios agrícolas más robustos, representa

un desafío. En este contexto, las políticas comerciales del gobierno, tales como acuerdos de libre comercio y las normativas de aranceles, son cruciales para el posicionamiento de Lácteos Tuluá en el mercado. La industria láctea colombiana enfrenta la presión de productos internacionales más baratos, por lo que las políticas que promuevan la competitividad y la calidad son esenciales para contrarrestar esta competencia externa.

4. Normativas de Seguridad Alimentaria e Inocuidad

En cuanto a la regulación en materia de salud pública, la seguridad alimentaria es uno de los temas más críticos para la industria láctea. En Colombia, la normativa relacionada con la inocuidad alimentaria está a cargo del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el cual regula y garantiza que los productos lácteos cumplan con los estándares de calidad requeridos por la ley.

La Ley 9 de 1979 establece las condiciones sanitarias para los productos alimenticios, incluyendo los lácteos. Esta ley estipula que los productos lácteos deben cumplir con estrictos controles sanitarios durante todo el proceso de producción, procesamiento y comercialización. Lácteos Tuluá debe asegurar que sus productos cumplan con estos estándares para evitar sanciones y mantener la confianza de los consumidores.

Además, la empresa debe adaptarse a las normativas internacionales si busca expandir sus productos a mercados extranjeros, donde los requisitos de seguridad alimentaria pueden ser aún más estrictos. La adhesión a estas normativas, aunque representa un desafío en términos de inversión en infraestructura y capacitación, también puede ser una ventaja competitiva, ya que los consumidores valoran cada vez más la calidad e inocuidad de los alimentos que consumen.

5. Estabilidad Política y su Impacto en la Industria

La estabilidad política del país es otro factor relevante para el entorno político en el que Lácteos Tuluá opera. La capacidad del gobierno para implementar políticas coherentes y mantener un ambiente de estabilidad macroeconómica tiene un impacto directo en el desarrollo del sector empresarial. La inflación, las tasas de interés y las políticas fiscales son aspectos que pueden afectar tanto el costo de producción como el poder adquisitivo de los consumidores.

La estabilidad política también influye en la confianza del inversionista y en la disponibilidad de recursos para el sector productivo. En momentos de inestabilidad política, las empresas pueden enfrentar un clima de incertidumbre que afecta la toma de decisiones estratégicas, lo que podría generar retrasos o dificultades en la ejecución de proyectos de expansión, innovación y modernización tecnológica.

6. Impacto de la Reforma Tributaria

La reforma tributaria implementada por el gobierno también debe ser evaluada por Lácteos Tuluá, dado su impacto en la rentabilidad de las empresas. Las modificaciones en las tasas impositivas, los incentivos fiscales y los cambios en la estructura de impuestos pueden alterar los costos operativos de la empresa. Si bien las reformas pueden ofrecer beneficios a las empresas en términos de reducción de impuestos, también es posible que se incremente la carga tributaria, lo que afectaría la competitividad y las márgenes de beneficio de las empresas del sector.

El entorno político que influye en el sector lácteo colombiano es amplio y diverso, abarcando desde regulaciones sanitarias hasta políticas agrarias e incentivos fiscales. Lácteos Tuluá debe estar atenta a los cambios en estas políticas y normativas, adaptándose rápidamente a las nuevas exigencias para garantizar su competitividad y sostenibilidad. Además, es fundamental que la empresa aproveche los incentivos que el gobierno ofrece para fortalecer su posición en el mercado y enfrentar los desafíos de la competencia internacional.

Tabla 4. Matriz de resumen del entorno político

Matriz de resumen del entorno político			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Regulaciones Nacionales en el Sector Lácteo	X		Medio: Las regulaciones, como la Ley 1122 de 2007, buscan mejorar la calidad e inocuidad, lo que presenta una oportunidad para las empresas que cumplen con estos estándares. Sin embargo, también implica costos de implementación y ajustes en los procesos productivos, lo que puede generar un impacto moderado.
Políticas Agrarias y de Subsidios a la Producción Láctea	X		Alto: Los subsidios y apoyos del gobierno para los productores rurales mejoran las condiciones de la cadena de suministro, lo que favorece a Lácteos Tuluá al ofrecerle mejores costos y calidad en la materia prima. Esto representa una gran oportunidad para el crecimiento y la sostenibilidad.
Incentivos a la Industria Local y la Competencia Internacional	X		Alto: Los incentivos fiscales y de exportación a nivel local representan una oportunidad significativa para las empresas lácteas como Lácteos Tuluá. Estos incentivos pueden mejorar la competitividad frente a la competencia extranjera y permitir una expansión más eficiente en el mercado.
Normativas de Seguridad Alimentaria e Inocuidad	X		Medio: Las normativas de seguridad alimentaria son una oportunidad para garantizar productos de alta calidad y crear confianza en los consumidores. No obstante, estas regulaciones también implican costos de cumplimiento y la necesidad de inversión en infraestructura y capacitación, lo que puede afectar de manera moderada.
Estabilidad Política y su Impacto en la Industria		X	Alto: La inestabilidad política genera incertidumbre tanto en el ámbito económico como en el entorno normativo. Los cambios inesperados en políticas públicas, impuestos o subsidios pueden afectar directamente a la producción, precios y competitividad. Esto representa una amenaza significativa para la estabilidad de las operaciones.
Impacto de la Reforma Tributaria		X	Medio: Las reformas tributarias que aumentan la carga fiscal pueden afectar los márgenes de ganancia de las empresas. Aunque podría haber beneficios como la reducción de impuestos en algunos sectores, el impacto general es moderado debido a la posible presión financiera sobre la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Entorno económico

El entorno económico es un factor crucial para el desarrollo y la competitividad de las empresas del sector lácteo, dado que las fluctuaciones en los indicadores macroeconómicos, las políticas comerciales y los hábitos de consumo afectan de manera directa a la producción, distribución y consumo de productos lácteos. En este contexto, Lácteos Tuluá debe evaluar cómo los aspectos económicos a nivel departamental, nacional y global impactan su operativa, especialmente en términos de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la evolución del sector lácteo, las exportaciones e importaciones y el valor agregado en la región de Tuluá. Este análisis busca identificar las oportunidades y los riesgos económicos a los que Lácteos Tuluá debe adaptarse para mantenerse competitivo.

1. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y los Departamentos

El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, aunque con algunos altibajos, especialmente en 2020 debido a la pandemia. El crecimiento del PIB en 2021, con una proyección de 1.192.634 millones de pesos (un aumento respecto a 2020), indica una recuperación económica tras la crisis sanitaria. Este crecimiento tiene un impacto positivo en el sector lácteo, ya que un PIB más alto generalmente impulsa el consumo interno de productos, incluidos los lácteos, al mejorar el poder adquisitivo de los consumidores.

Los departamentos con un crecimiento significativo, como Antioquia y Valle del Cauca, donde se ubica Tuluá, también experimentan un aumento en el valor agregado en las actividades económicas. Este crecimiento es positivo para Lácteos Tuluá, ya que puede traducirse en una mayor demanda de productos lácteos dentro de estos mercados regionales.

El análisis del PIB departamental muestra que Valle del Cauca ha visto un aumento en su contribución al PIB nacional, con proyecciones para 2023 que reflejan un

crecimiento estable. Este crecimiento regional se alinea con la expansión de Lácteos Tuluá, lo que ofrece una base económica sólida para incrementar su producción y distribución dentro de la región.

Tabla 5. Datos del producto interno bruto dividido por departamentos

DATOS DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO							
DEPARTAMENTOS	2017	2018	2019	2020	2021 ^p	2022 ^p	2023 ^{pr}
COLOMBIA	920.471	987.791	1.060.068	998.471	1.192.634	1.469.791	1.572.458
Amazonas	710	759	808	777	909	1.070	1.191
Antioquia	132.369	141.680	153.559	148.362	177.867	212.453	231.052
Arauca	4.367	5.091	5.619	5.130	6.674	8.896	8.580
Atlántico	40.875	43.369	46.575	44.833	52.771	63.696	70.201
Bogotá D.C.	236.786	253.941	273.524	260.747	303.094	361.698	393.237
Bolívar	33.394	35.410	38.285	34.626	42.256	51.643	56.626
Boyacá	24.782	26.884	28.574	26.480	31.184	39.233	41.793
Caldas	14.749	15.711	17.012	16.674	19.577	23.910	25.948
Caquetá	3.866	4.072	4.313	4.171	4.778	5.570	6.179
Casanare	13.145	15.507	16.465	12.620	16.920	23.177	22.522
Cauca	16.739	17.479	18.755	18.194	21.380	26.113	28.314
Cesar	19.551	21.263	20.725	17.710	23.303	38.282	32.873
Chocó	3.958	3.777	4.168	4.489	5.198	6.095	6.797
Córdoba	15.793	16.800	18.279	17.893	21.121	25.603	27.752
Cundinamarca	55.731	59.085	63.112	61.315	73.400	91.648	99.388
Guainía	339	364	390	374	443	498	556
Guaviare	758	783	832	826	954	1.142	1.252
Huila	15.222	15.989	17.198	16.653	19.732	24.460	26.370
La Guajira	10.785	11.882	11.225	8.709	14.473	22.272	19.595
Magdalena	12.422	13.233	14.148	13.841	16.344	20.002	21.791
Meta	30.239	35.331	38.496	30.525	40.273	55.686	53.708
Nariño	14.062	14.835	15.907	15.702	18.237	21.560	23.330
Norte de Santander	14.445	15.443	16.289	15.814	18.601	23.222	24.967
Putumayo	3.613	4.033	4.049	3.361	4.272	5.658	5.795
Quindío	7.633	7.951	8.533	8.275	9.866	12.120	13.157
Risaralda	14.922	15.877	17.078	16.410	19.413	23.874	26.193
San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Archipiélago)	1.439	1.531	1.639	1.350	1.701	2.068	2.253
Santander	59.463	63.776	69.124	61.639	75.257	93.467	101.105
Sucre	7.702	8.123	8.697	8.457	9.794	11.475	12.568
Tolima	19.988	21.002	22.526	21.417	25.154	30.959	33.409
Valle del Cauca	89.766	95.894	103.173	100.115	116.555	140.900	152.479
Vaupés	263	281	303	294	333	376	420
Vichada	597	635	688	687	802	964	1.059

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

2. Sector Lácteo y su Impacto en la Economía Nacional

Tabla 6. Datos del producto interno bruto del sector lácteo

Producto interno bruto por sector, actividad económica y subsectores dividido por años							
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021 ^p	2022 ^p	2023 ^{pr}
Industrias manufactureras	105.022	110.157	115.830	107.111	133.580	165.302	171.467
<i>Elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; elaboración de productos de tabaco</i>	<i>30.603</i>	<i>31.305</i>	<i>31.682</i>	<i>32.205</i>	<i>39.368</i>	<i>49.182</i>	<i>52.525</i>
Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos de bovinos, bufalinos, porcinos y otras carnes n.c.p.; procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos de aves de corral y procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos	6.579	6.924	7.112	7.595	10.228	13.009	14.299
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	1.884	1.715	1.570	1.443	2.848	3.595	2.972
Elaboración de productos lácteos	3.553	3.609	3.644	3.863	3.954	4.853	5.388
Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón; elaboración de productos de panadería; elaboración de macarrones, fideos, alucuz, y productos farináceos similares y elaboración de alimentos preparados para animales	4.560	4.682	5.156	6.021	6.504	8.545	9.041
Elaboración de productos de café	702	651	722	282	386	488	466
Elaboración de azúcar y elaboración de panela	3.066	3.060	2.656	3.039	3.502	4.101	4.335
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	665	702	756	726	859	1.065	1.159
Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos; elaboración de otros productos alimenticios (platos preparados y conservados mediante enlatado o congelado, elaboración de sopas y caldos en estado sólidos, polvo o instantáneas entre otros)	2.398	2.453	2.520	2.640	2.985	3.652	3.858
Elaboración de bebidas (incluido el hielo) y elaboración de productos de tabaco	7.196	7.509	7.546	6.596	8.102	9.874	11.008

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

En los últimos años, el sector lácteo ha mantenido un crecimiento sostenido en Colombia, especialmente en las actividades de elaboración de productos lácteos. En 2021, el valor agregado por este subsector alcanzó 3.954 millones de pesos, con proyecciones de 4.853 millones para 2022. Este crecimiento refleja una demanda creciente de productos lácteos, que ofrece una oportunidad significativa para Lácteos Tuluá en términos de expansión y fortalecimiento de su presencia en el mercado nacional.

La industria láctea, como parte de las industrias manufactureras, está directamente vinculada a la producción primaria de leche, que depende de la eficiencia en la cadena de suministro y la adopción de prácticas innovadoras. Lácteos Tuluá se encuentra en una posición estratégica para aprovechar el crecimiento de este sector al invertir en tecnología y en la mejora de su infraestructura para satisfacer la creciente demanda interna.

3. Exportaciones e Importaciones

El comercio internacional también tiene un impacto importante en el entorno económico de Lácteos Tuluá. Las exportaciones de Colombia en 2021 fueron de **193.171 millones de pesos**, mientras que las importaciones alcanzaron los **284.588 millones de pesos**. El balance comercial negativo refleja una alta dependencia de productos importados, lo que representa una oportunidad para las empresas nacionales como Lácteos Tuluá, que pueden competir con productos lácteos de calidad a precios competitivos en el mercado local y en mercados internacionales.

En términos de exportaciones, el sector lácteo colombiano tiene potencial para expandir sus productos en mercados internacionales, especialmente en América Latina y otros destinos que demandan productos lácteos de calidad. El aumento de las exportaciones del país y el crecimiento del PIB abren nuevas oportunidades para que Lácteos Tuluá considere la expansión de sus mercados fuera de Colombia, lo que diversificaría su base de ingresos y reduciría la dependencia del mercado local.

Tabla 7. Datos económicos sobre las exportaciones e importaciones dividido por año

Producto interno bruto por sector, actividad económica y subsectores dividido por años							
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021 ^p	2022 ^p	2023 ^{pr}
Exportaciones	139.408	157.056	168.212	135.016	193.171	297.374	280.484
Importaciones	185.361	203.831	229.934	205.019	284.588	409.213	356.264

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

4. Valor Agregado en Tuluá

El valor agregado en Tuluá ha experimentado un crecimiento constante, con un incremento del 4.04% en 2017 a 3.84% en 2021. Las actividades terciarias, que incluyen el comercio y los servicios, representan una gran parte de este crecimiento económico. Sin embargo, las actividades secundarias, particularmente la elaboración de productos lácteos, también han aumentado significativamente en términos de valor agregado.

Este crecimiento regional tiene un impacto directo en Lácteos Tuluá, ya que la empresa no solo se beneficia del aumento del consumo local, sino que también se ve respaldada por un entorno económico creciente en términos de producción e infraestructura. La constante expansión de la industria manufacturera en Tuluá también facilita el acceso a proveedores y servicios que contribuyen a la eficiencia operativa de Lácteos Tuluá.

Tabla 8. Datos del valor agregado de Tuluá divididos por año

DATOS DEL VALOR AGREGADO DE TULUÁ POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS					
Año	Actividades primarias *	Actividades secundarias **	Actividades terciarias ***	Valor agregado	Peso relativo municipal en el valor agregado departamental (%)
2011	160,09	394,48	1.701,66	2.256,24	4,29
2012	166,33	391,41	1.862,40	2.420,14	4,30
2013	138,26	398,07	1.889,26	2.425,58	4,00
2014	154,79	374,42	2.015,07	2.544,28	3,90
2015	173,50	311,73	2.084,99	2.570,23	3,65
2016	216,66	418,03	2.386,76	3.021,46	3,92
2017	213,00	450,62	2.605,96	3.269,58	4,04
2018	236,94	479,34	2.795,45	3.511,72	4,07
2019	196,10	494,09	2.956,53	3.646,72	3,96
2020	225,63	471,51	2.814,25	3.511,40	3,87
2021	253,98	554,05	3.208,77	4.015,81	3,84

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

5. Influencia de las Políticas Económicas y el Entorno Macroeconómico

El entorno macroeconómico de Colombia, caracterizado por un crecimiento moderado del PIB y un enfoque hacia la estabilidad económica, ofrece un marco favorable para las empresas en general. Sin embargo, la inflación, los cambios en las tasas de interés y las políticas fiscales también afectan el poder adquisitivo de los consumidores y la competitividad de las empresas.

En el caso de Lácteos Tuluá, es importante monitorear cómo las políticas fiscales pueden influir en los costos de producción, especialmente si hay aumentos en los impuestos sobre productos o insumos esenciales para la fabricación de productos lácteos. La inflación también puede afectar los precios de los productos lácteos, lo que requiere que la empresa tenga estrategias de precios flexibles y planes de contingencia para garantizar la estabilidad financiera.

6. Tendencias en el Consumo de Productos Lácteos

Las tendencias de consumo también juegan un papel importante en la evolución económica del sector lácteo. En los últimos años, se ha observado un aumento en la demanda de productos lácteos saludables, como yogures, leches con bajo contenido de lactosa y productos fortificados. La tendencia hacia el consumo de productos más saludables y naturales puede ofrecer una oportunidad de crecimiento para Lácteos Tuluá, especialmente si la empresa adapta su portafolio para incluir estos productos innovadores.

El entorno económico para Lácteos Tuluá es favorable, con un crecimiento económico constante tanto a nivel nacional como regional. El crecimiento del PIB, especialmente en el Valle del Cauca, las oportunidades de expansión en el mercado interno y externo, y el aumento del valor agregado en la industria manufacturera brindan un panorama positivo para la empresa. Sin embargo, también deben considerarse los riesgos asociados con las políticas macroeconómicas, la inflación y las importaciones, que podrían influir en los costos de producción y en el poder adquisitivo de los consumidores. Lácteos Tuluá debe aprovechar las oportunidades en el sector lácteo y adaptar su estrategia de producción y comercialización a las tendencias de consumo emergentes para asegurar su crecimiento y competitividad en el futuro.

Tabla 9. Matriz de resumen del entorno económico

Matriz de resumen del entorno económico			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Crecimiento del PIB de Colombia	X		Alto: El crecimiento constante del PIB nacional abre oportunidades de mayor consumo y demanda en el mercado interno. Un PIB más alto mejora el poder adquisitivo de los consumidores y respalda el crecimiento de las empresas del sector lácteo.
Crecimiento del PIB en el Valle del Cauca (Tuluá)	X		Alto: La expansión del PIB en Valle del Cauca, donde se encuentra Tuluá, crea un ambiente favorable para el crecimiento de Lácteos Tuluá, ya que se espera un aumento en la demanda de productos lácteos en la región.
Crecimiento del sector lácteo (Valor agregado del subsector)	X		Alto: El crecimiento del valor agregado en la producción de lácteos representa una oportunidad para que Lácteos Tuluá aumente su participación en el mercado, diversifique su oferta y aproveche la expansión del subsector en Colombia.
Exportaciones de Colombia (Crecimiento de las exportaciones)	X		Alto: La expansión de las exportaciones de productos lácteos colombianos ofrece oportunidades para que Lácteos Tuluá diversifique su base de clientes y expanda su alcance a mercados internacionales.
Importaciones de productos lácteos		X	Alto: El aumento de las importaciones puede generar una mayor competencia, presionando a Lácteos Tuluá para mantener precios competitivos y garantizar la calidad de sus productos frente a los importados.
Inflación y tasas de interés		X	Alto: La inflación y los cambios en las tasas de interés pueden afectar el costo de los insumos, los precios de venta y el poder adquisitivo de los consumidores. Esto representa una amenaza para el crecimiento y rentabilidad de Lácteos Tuluá.
Tendencias en el consumo de productos lácteos (saludables)	X		Alto: La creciente demanda de productos lácteos saludables y funcionales representa una gran oportunidad para que Lácteos Tuluá diversifique su portafolio y se adapte a las tendencias de consumo, fortaleciendo su competitividad.

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Entorno social

El entorno social es un componente esencial para entender el mercado y las dinámicas demográficas que influyen en la demanda de productos lácteos. En el caso de Lácteos Tuluá, la población tanto a nivel nacional, departamental (Valle del Cauca) como local (Tuluá) tiene un impacto directo en las estrategias comerciales, ya que estas cifras proporcionan información clave sobre los consumidores potenciales. A continuación, se analizan algunos aspectos clave del entorno social de Tuluá, basados en las tablas y datos demográficos proporcionados.

1. Evolución de la Población en Colombia, Valle del Cauca y Tuluá

Según los datos, la población de Colombia ha experimentado un crecimiento constante, alcanzando 52.215.503 habitantes en 2023. El crecimiento demográfico es una oportunidad para el aumento del consumo de productos lácteos, ya que a medida que la población crece, también lo hace la demanda de bienes de consumo, incluidos los productos alimenticios.

A nivel departamental, la población del Valle del Cauca ha incrementado ligeramente de 4.475.886 en 2018 a 4.638.029 en 2023, lo que refleja una expansión moderada en la región. Este crecimiento es una buena señal para Lácteos Tuluá, ya que la región está experimentando una tendencia de aumento poblacional que puede traducirse en una mayor demanda de productos lácteos.

Por otro lado, la población de Tuluá creció de 212.685 en 2018 a 231.962 en 2023. Aunque este crecimiento es más modesto en comparación con el crecimiento de la población departamental y nacional, representa una oportunidad para la expansión de los productos lácteos en el municipio, que ha visto un aumento constante en su población. El crecimiento de la población en Tuluá también se refleja en su participación en la población departamental, que pasó del 4,75% en 2018 al 5% en 2023. Esta participación creciente indica que el municipio está ganando peso dentro del Valle del Cauca.

Tabla 10. Datos de la población nacional, departamental y local divididas por año

DATOS DE LA POBLACIÓN NACIONAL, VALLE DEL CAUCA Y TULUÁ DIVIDIDAS POR AÑO						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total poblacion Colombia	48.258.494	49.395.678	50.407.647	51.117.378	51.682.692	52.215.503
Total Poblacion departamento del Valle	4.475.886	4.506.768	4.582.377	4.613.764	4.626.064	4.638.029
Total población en el Municipio	212.685	215.978	224.706	229.900	230.830	231.962
Participación de población Municipal en el total Departamental	4,75%	4,79%	4,90%	4,98%	4,99%	5,00%
Participación de población Municipal en el total Nacional	0,44%	0,44%	0,45%	0,45%	0,45%	0,44%

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

2. Composición de la Población por Género en Tuluá

La población de Tuluá está compuesta en su mayoría por mujeres, con un 52,53% en 2023, frente a 47,47% de hombres. Este equilibrio demográfico es relevante para el análisis de consumidores, ya que las mujeres suelen ser las principales responsables de las decisiones de compra en muchas familias, especialmente en lo que respecta a productos alimenticios. Este dato es clave para la estrategia de marketing de Lácteos Tuluá, ya que al dirigirse al segmento femenino, puede aumentar la efectividad de las campañas publicitarias.

Tabla 11. Datos de la población de Tuluá divididos por año y género

DATOS DE LA POBLACIÓN DE TULUÁ DIVIDIDAS POR AÑO Y GÉNERO						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total población urbana Tuluá	174.951	176.619	182.825	187.936	188.618	190.010
Porcentaje población urbana	82,26%	81,78%	81,36%	81,75%	81,71%	81,91%
Total población rural	37.734	39.359	41.881	42.504	42.212	41.952
Porcentaje población rural	17,74%	18,22%	18,64%	18,49%	18,29%	18,09%
Total población hombres	100.878	102.400	106.740	109.177	109.582	110.106
Porcentaje población hombres	47,43%	47,41%	47,50%	47,49%	47,47%	47,47%
Total población mujeres	111.807	113.578	117.966	120.723	121.248	121.856
Porcentaje población mujer	52,57%	52,59%	52,50%	52,51%	52,53%	52,53%

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

3. Población Urbana y Rural de Tuluá

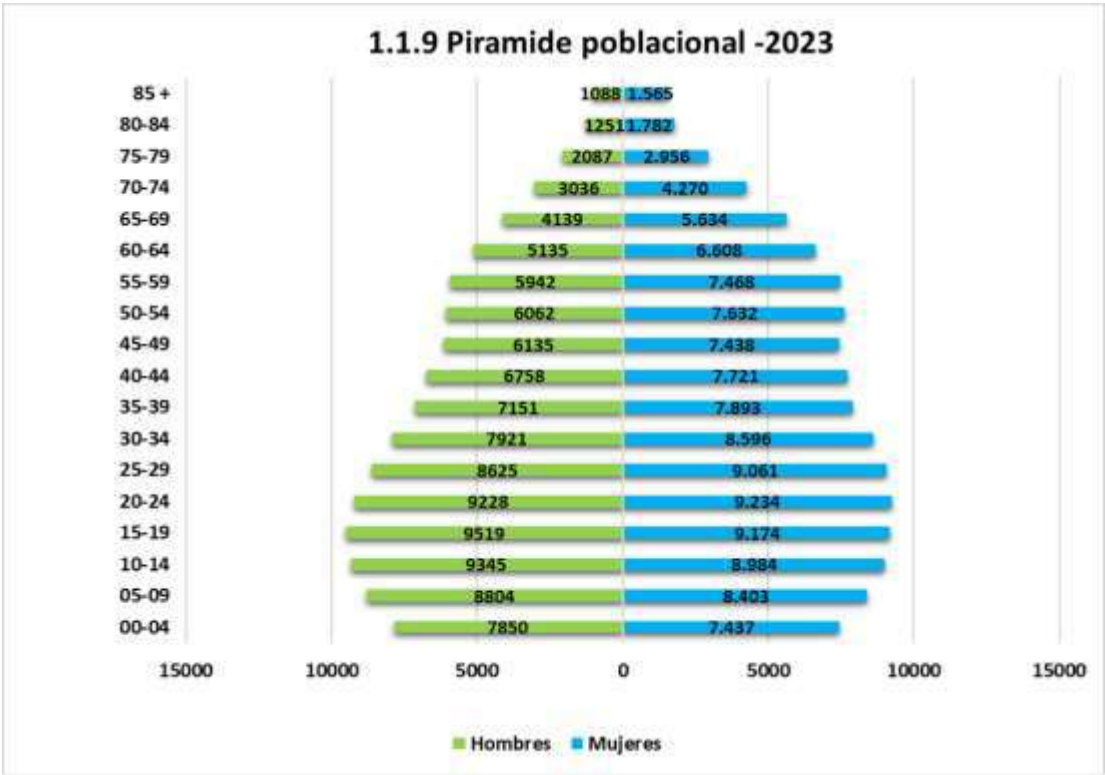
En 2023, la población urbana de Tuluá representa el 81,91% del total de la población del municipio, mientras que la población rural es del 18,09%. La mayoría de los consumidores de Lácteos Tuluá provienen del área urbana, lo que implica que la empresa debe centrar sus esfuerzos de distribución y promoción principalmente en las zonas urbanas. Sin embargo, no debe descuidar el mercado rural, que también es relevante y podría tener una demanda potencial para productos lácteos si se realizan las campañas adecuadas.

4. Población por Edad: Pirámide Poblacional 2023

La pirámide poblacional de Tuluá muestra una distribución relativamente equilibrada entre las diferentes franjas etarias. La población más joven (de 0 a 9 años) es significativa, con una representación de 8.804 hombres y 7.850 mujeres, lo que refleja una alta demanda potencial de productos lácteos como leche y yogur. Las categorías de 10-14 años y 15-19 años también muestran números elevados, lo que indica que el mercado de productos lácteos dirigidos a jóvenes y adolescentes tiene un buen potencial de crecimiento.

Además, la pirámide poblacional muestra un aumento en la proporción de personas adultas, lo que sugiere que Lácteos Tuluá podría explorar nuevas líneas de productos dirigidos a segmentos más maduros que buscan opciones saludables o adaptadas a sus necesidades dietéticas.

Tabla 12. Datos de la pirámide poblacional del año 2023



Fuente: Información sacada de (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

5. Tendencias Sociales y Culturales

El entorno social también está influenciado por las tendencias culturales y sociales, como el aumento de la conciencia sobre la salud y la nutrición. En los últimos años, ha aumentado el interés por los productos lácteos bajos en grasa, sin lactosa o enriquecidos con vitaminas y minerales. Esto representa una oportunidad para Lácteos Tuluá, ya que puede diversificar su portafolio de productos para satisfacer las necesidades de consumidores más conscientes de su salud.

El entorno social de Tuluá, con su crecimiento poblacional y distribución demográfica, ofrece un panorama favorable para Lácteos Tuluá. El aumento en la población urbana y la creciente proporción de mujeres en el mercado son factores positivos para la empresa, ya que brindan un mercado en expansión para los productos lácteos. Además, la pirámide poblacional indica una buena demanda en segmentos jóvenes, lo que puede ser aprovechado con productos dirigidos a este grupo. No obstante, es importante que Lácteos Tuluá también considere las tendencias hacia la salud y la nutrición, adaptando su oferta a los cambios en las preferencias de los consumidores.

Tabla 13. Matriz de resumen del entorno social

Matriz de resumen del entorno social			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Crecimiento de la población de Colombia	X		Alto: El aumento de la población nacional ofrece un mercado más grande para productos lácteos, lo que representa una oportunidad directa para Lácteos Tuluá.
Crecimiento de la población en Valle del Cauca	X		Alto: La expansión de la población en el Valle del Cauca favorece a Lácteos Tuluá, ya que ofrece una base más amplia de consumidores dentro de la región.
Crecimiento de la población de Tuluá	X		Alto: La constante expansión de la población de Tuluá es una gran oportunidad para Lácteos Tuluá, ya que representa un mercado creciente en su área de operaciones.
Distribución de la población por género (mayoría mujeres)	X		Alto: El alto porcentaje de mujeres en Tuluá crea una oportunidad para campañas de marketing dirigidas a ellas, que toman decisiones de compra en productos alimenticios.
Proporción de población urbana en Tuluá	X		Alto: La alta proporción de población urbana permite a Lácteos Tuluá concentrar esfuerzos de distribución y promoción en áreas con mayor concentración de consumidores.
Proporción de población joven (0-19 años)	X		Alto: El alto porcentaje de población joven en Tuluá representa una oportunidad significativa para Lácteos Tuluá al crear productos dirigidos a este segmento.
Conciencia sobre la salud y productos lácteos saludables	X		Alto: La creciente demanda de productos saludables es una oportunidad para adaptar la oferta de Lácteos Tuluá a las necesidades del consumidor más consciente de su salud.
Cambio en los hábitos de consumo hacia productos no lácteos		X	Medio: La creciente preferencia por alternativas no lácteas (como bebidas vegetales) puede reducir la demanda de productos lácteos convencionales. Esto representa una amenaza moderada que requiere adaptación de productos y estrategias.
Desigualdad social y pobreza		X	Alto: La desigualdad social y la pobreza en algunas áreas pueden limitar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que afecta la demanda de productos lácteos más costosos. Esto puede representar una amenaza significativa para el crecimiento del mercado.

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es un factor fundamental que influye en la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el sector lácteo. En un mercado cada vez más globalizado y con consumidores más exigentes en términos de calidad y trazabilidad de los productos, la tecnología juega un papel clave en la mejora de procesos, la innovación en productos y la eficiencia operativa. Para Lácteos Tuluá, el análisis del entorno tecnológico permite identificar oportunidades para optimizar su producción, adaptarse a las nuevas tendencias y mantener su competitividad en un mercado local en constante evolución.

1. Avances en la Tecnología de Producción Láctea

La producción de lácteos ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas debido a los avances tecnológicos en varias áreas, desde la genética y la nutrición animal hasta los sistemas automatizados de ordeño. La adopción de tecnologías avanzadas permite a los productores mejorar la productividad de las fincas lecheras y garantizar productos de alta calidad. En Colombia, la tecnología aplicada en la ganadería lechera no está completamente extendida en todas las regiones, por lo que el uso de tecnologías de punta podría representar una ventaja competitiva para Lácteos Tuluá.

Por ejemplo, los sistemas de ordeño automatizado han demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos en las lecherías. Estos sistemas permiten realizar el ordeño de forma más rápida, higiénica y con un monitoreo constante de la salud del ganado. Además, la implementación de tecnologías en la alimentación y manejo de los animales, como la aplicación de software para el control nutricional y la mejora genética, puede optimizar aún más la producción de leche de calidad.

Lácteos Tuluá, al estar comprometido con la calidad de sus productos, podría beneficiarse de la incorporación de estas tecnologías en la cadena de producción.

El uso de sistemas de monitoreo de la salud de las vacas y de control de la calidad de la leche puede ayudar a mejorar la trazabilidad y la seguridad alimentaria, elementos muy valorados por los consumidores y por las normativas de calidad.

2. Tecnologías de Procesamiento y Control de Calidad

El procesamiento de los productos lácteos es una fase crítica en la cadena de valor, ya que la calidad del producto final depende en gran medida de los procesos de pasteurización, fermentación, mezcla y envasado. En este sentido, la incorporación de tecnologías avanzadas en el procesamiento es esencial para mantener los estándares de calidad y eficiencia en la producción.

La automatización en las líneas de producción, como los sistemas de control de temperatura y la pasteurización continua, garantiza la consistencia y seguridad alimentaria de los productos. Estas tecnologías también permiten mejorar la eficiencia de la producción, reducir los desperdicios y aumentar la capacidad de producción. La implementación de sensores inteligentes para monitorear variables como la temperatura, la humedad y el pH en tiempo real durante los procesos de producción puede ayudar a mejorar la calidad del producto final y asegurar que se cumplan las normativas de seguridad alimentaria.

Lácteos Tuluá, al incorporar estas tecnologías en su planta de procesamiento, podría optimizar su capacidad productiva y, al mismo tiempo, garantizar productos con altos estándares de calidad. Además, el uso de tecnologías como el envasado aséptico y las técnicas de conservación avanzadas ayudaría a aumentar la vida útil de los productos y mejorar la eficiencia de la distribución.

3. Innovación en el Desarrollo de Nuevos Productos

La innovación es un motor clave para el crecimiento de las empresas en el sector lácteo, ya que los consumidores demandan constantemente productos nuevos y

mejorados. Las tendencias actuales, como los productos lácteos funcionales (ricos en probióticos, vitaminas, minerales) o los productos bajos en grasa y sin lactosa, han impulsado la necesidad de investigación y desarrollo (I+D) en el sector.

Para Lácteos Tuluá, la innovación en productos es una oportunidad para diversificar su portafolio y capturar nuevos segmentos de mercado. La inversión en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos, adaptados a las preferencias de los consumidores, puede proporcionar una ventaja competitiva significativa. Tecnologías como la biotecnología, que permiten la fermentación de bacterias probióticas y la modificación de ingredientes para mejorar las propiedades nutricionales de los productos lácteos, son una oportunidad que Lácteos Tuluá podría explorar para ampliar su oferta.

La incorporación de tecnologías de vanguardia en el diseño y desarrollo de nuevos productos lácteos también permite a las empresas cumplir con las crecientes expectativas de los consumidores en cuanto a salud y sostenibilidad. Lácteos Tuluá podría explorar la producción de productos que resalten por sus beneficios para la salud, como yogures enriquecidos con fibra, calcio o antioxidantes, alineándose con las tendencias globales hacia alimentos más saludables y funcionales.

4. Tecnologías de Información y Gestión Empresarial

La digitalización y el uso de tecnologías de la información (TI) son esenciales para mejorar la gestión empresarial en el sector lácteo. El uso de software de gestión empresarial (ERP), sistemas de control de inventarios, plataformas de ventas en línea y soluciones para la gestión de la cadena de suministro puede ayudar a Lácteos Tuluá a mejorar su eficiencia operativa y a tomar decisiones más informadas basadas en datos en tiempo real.

La implementación de sistemas ERP permite integrar todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la distribución y la gestión financiera, en una única plataforma. Esto facilita el control de inventarios, la planificación de la producción y

la trazabilidad de los productos, aspectos clave para garantizar la calidad y eficiencia. Además, la digitalización de la cadena de suministro permite a Lácteos Tuluá optimizar los tiempos de entrega, reducir costos y mejorar la relación con los proveedores y clientes.

Asimismo, el uso de plataformas de comercio electrónico puede abrir nuevas oportunidades de venta para Lácteos Tuluá. A través de un sistema de ventas en línea, la empresa podría acceder directamente al consumidor final, lo que no solo incrementaría su alcance, sino que también le permitiría ofrecer productos más personalizados o de edición limitada.

5. Tecnología en el Marketing y la Promoción de la Marca

El marketing digital y las tecnologías emergentes han transformado la forma en que las empresas interactúan con los consumidores. En el caso de Lácteos Tuluá, el uso de herramientas de marketing digital, como redes sociales, publicidad en línea, aplicaciones móviles y análisis de datos, puede ser crucial para consolidar su marca y aumentar su presencia en el mercado local.

Las plataformas de redes sociales permiten a las marcas conectar de manera más directa con los consumidores, conocer sus preferencias y responder a sus inquietudes. Lácteos Tuluá puede aprovechar estas plataformas para fortalecer su presencia digital, promocionar sus productos y generar confianza con los consumidores mediante la transparencia y la educación sobre la calidad de sus productos. Además, el uso de análisis de datos puede ayudar a identificar tendencias de consumo, segmentar el mercado y personalizar las ofertas de productos, lo que aumenta la efectividad de las campañas publicitarias.

Las aplicaciones móviles también se están convirtiendo en herramientas clave para la interacción con los consumidores. Lácteos Tuluá podría desarrollar una aplicación que permita a los clientes hacer pedidos en línea, conocer la información nutricional

de los productos, recibir promociones y, al mismo tiempo, fomentar la lealtad a la marca mediante programas de recompensas.

6. Sostenibilidad y Tecnología Ambiental

La sostenibilidad es otro aspecto importante dentro del entorno tecnológico. En un mundo cada vez más consciente del impacto ambiental de las industrias, las empresas deben adoptar tecnologías que reduzcan su huella de carbono y optimicen el uso de los recursos naturales. En el caso de Lácteos Tuluá, la implementación de tecnologías limpias en la producción y el procesamiento de los productos lácteos puede ayudar a reducir el consumo de agua y energía, así como los residuos generados.

La adopción de energías renovables, como la solar o la eólica, puede ser una forma de minimizar el impacto ambiental de las operaciones. Asimismo, el reciclaje y la reutilización de los residuos orgánicos generados en el proceso de producción (como el suero de leche) pueden convertirse en una fuente de ingresos adicionales o en un insumo para otros productos.

El entorno tecnológico es crucial para el desarrollo y la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local. La adopción de tecnologías avanzadas en la producción, el procesamiento, el desarrollo de nuevos productos, la gestión empresarial y el marketing digital permite a la empresa mejorar su eficiencia operativa, diversificar su oferta y fortalecer su marca. En un sector lácteo cada vez más competitivo y exigente, las empresas que logren aprovechar las oportunidades tecnológicas serán las que se destaquen en términos de innovación, calidad y sostenibilidad.

Tabla 14. Matriz de resumen del entorno tecnológico

Matriz de resumen del entorno tecnológico			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Avances en la Tecnología de Producción Láctea		X	Medio: Aunque los avances en la tecnología de producción pueden mejorar la eficiencia, la adopción de nuevas tecnologías implica una inversión considerable en infraestructura y capacitación, lo que puede generar costos adicionales y un proceso de adaptación largo.
Tecnologías de Procesamiento y Control de Calidad	X		Alto: La automatización de procesos y el uso de sensores inteligentes ofrecen una gran oportunidad para optimizar la calidad y la eficiencia de producción, garantizando estándares elevados en los productos.
Innovación en el Desarrollo de Nuevos Productos	X		Alto: La innovación en productos, especialmente en el campo de los lácteos funcionales, representa una gran oportunidad para diversificar el portafolio de productos de Lácteos Tuluá y posicionarse en un mercado en crecimiento.
Tecnologías de Información y Gestión Empresarial		X	Alto: La dependencia de sistemas tecnológicos de gestión, como ERP y comercio electrónico, puede convertirse en una amenaza si la empresa no cuenta con la infraestructura adecuada o si surgen problemas de seguridad cibernética, lo que afectaría la eficiencia y la confianza del cliente.
Tecnología en el Marketing y la Promoción de la Marca	X		Alto: El uso de plataformas digitales para la promoción de la marca y la interacción con consumidores puede ampliar el alcance de Lácteos Tuluá y mejorar su competitividad al conectar directamente con su audiencia.
Sostenibilidad y Tecnología Ambiental		X	Medio: La necesidad de adoptar tecnologías ambientales, como energías renovables o el manejo de residuos, puede resultar costosa a corto plazo para Lácteos Tuluá. Sin embargo, si no se implementan estas tecnologías, la empresa puede enfrentar presiones regulatorias y de consumidores respecto a la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Entorno ambiental

El entorno ambiental es un factor crucial que debe ser considerado por las empresas del sector lácteo, especialmente en un contexto global donde los consumidores y las normativas gubernamentales están cada vez más enfocados en la sostenibilidad y la responsabilidad ecológica. El sector lácteo, como parte de la industria alimentaria, enfrenta diversos desafíos relacionados con la gestión de los recursos naturales, la reducción de su huella de carbono, el manejo de residuos y la adaptación a las políticas ambientales. En este análisis, se explorarán los principales aspectos del entorno ambiental que impactan a Lácteos Tuluá, enfocándose en las oportunidades y desafíos derivados de estos factores.

1. Uso de Recursos Naturales: Agua y Energía

La producción de lácteos es un proceso intensivo en el uso de recursos naturales, especialmente agua y energía. En el caso de la producción de leche, el consumo de agua es elevado, no solo para el ganado, sino también para la limpieza de las instalaciones y la producción de otros productos lácteos. Según estimaciones de la industria, se requieren aproximadamente 1.000 litros de agua para producir un litro de leche. Además, las plantas de procesamiento lácteo requieren un consumo significativo de energía para los procesos de pasteurización, refrigeración, y envasado.

Para Lácteos Tuluá, gestionar de manera eficiente el consumo de agua y energía es fundamental para reducir costos y mejorar la sostenibilidad de sus operaciones. En este sentido, el uso de tecnologías más eficientes en el consumo de agua y energía, como sistemas de reciclaje de agua y la implementación de fuentes de energía renovable, puede reducir significativamente la huella ambiental de la empresa.

Las energías renovables, como la solar o eólica, se presentan como una oportunidad para Lácteos Tuluá. La inversión en paneles solares para sus

instalaciones puede disminuir la dependencia de fuentes de energía no renovables, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo y, al mismo tiempo, reduciendo los costos operativos de la empresa. Además, las políticas ambientales a nivel nacional e internacional están cada vez más orientadas a promover la eficiencia energética, lo que podría incluir incentivos fiscales o subsidios para las empresas que implementen soluciones sostenibles.

2. Manejo de Residuos y Emisiones

El manejo adecuado de los residuos es otro desafío importante en la industria láctea. Los residuos generados en las plantas de procesamiento, como los subproductos del suero de leche, las cáscaras de leche, los empaques y otros materiales desechables, deben ser gestionados adecuadamente para minimizar su impacto ambiental. El suero de leche, por ejemplo, es un subproducto de la elaboración de quesos y otros productos lácteos que, si no se maneja adecuadamente, puede causar contaminación.

En este sentido, Lácteos Tuluá tiene la oportunidad de aprovechar los subproductos de la leche, como el suero, para la producción de otros productos como bebidas o incluso ingredientes para la alimentación animal. El reciclaje y la reutilización de estos residuos no solo contribuyen a la sostenibilidad, sino que también pueden generar ingresos adicionales para la empresa.

Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) son otro aspecto crítico en la producción láctea. El ganado, especialmente las vacas, emiten metano durante su proceso digestivo, lo que contribuye al cambio climático. Aunque el impacto de las emisiones de GEI del sector lácteo es significativo, existen tecnologías y prácticas ganaderas que pueden reducir estas emisiones, como la mejora en la alimentación del ganado o la adopción de tecnologías que capturan y utilizan el metano producido en las granjas.

Para Lácteos Tuluá, implementar medidas para reducir sus emisiones de GEI no solo contribuiría a la sostenibilidad del planeta, sino que también fortalecería su imagen como una empresa comprometida con el medio ambiente, lo cual es un factor clave para la fidelización de consumidores conscientes del impacto ambiental.

3. Regulaciones Ambientales y Cumplimiento Normativo

Las regulaciones ambientales son cada vez más estrictas y tienen un impacto significativo en la operación de las empresas del sector lácteo. En Colombia, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha implementado diversas normativas para proteger los recursos naturales y mitigar los efectos del cambio climático. Las regulaciones sobre la gestión de residuos, las emisiones de CO₂ y la eficiencia energética obligan a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles.

Lácteos Tuluá debe estar al tanto de estas normativas y cumplir con los requisitos establecidos para evitar sanciones o problemas legales. Además, el cumplimiento de las regulaciones ambientales puede representar una ventaja competitiva, ya que los consumidores valoran cada vez más las empresas que demuestran responsabilidad ambiental. La certificación en prácticas sostenibles, como la certificación ISO 14001 en gestión ambiental, podría mejorar la reputación de la empresa y atraer a un segmento de consumidores más exigente.

4. Adaptación al Cambio Climático

El cambio climático está afectando de manera significativa a las industrias productivas, y el sector lácteo no es la excepción. Los fenómenos climáticos extremos, como sequías prolongadas o lluvias intensas, pueden alterar la disponibilidad de recursos naturales esenciales como el agua y los forrajes para la alimentación del ganado. Además, los cambios en las condiciones climáticas pueden afectar la salud del ganado, lo que puede disminuir la producción de leche.

Lácteos Tuluá debe desarrollar estrategias de adaptación al cambio climático para garantizar la estabilidad de sus operaciones. La inversión en infraestructura que permita la recolección de agua de lluvia, el almacenamiento adecuado de forraje y la implementación de prácticas ganaderas más resistentes a los cambios climáticos son algunas de las acciones que podrían mitigar los impactos negativos del cambio climático en la producción de leche.

5. Preferencias de los Consumidores y Responsabilidad Social Corporativa

El entorno ambiental también está estrechamente vinculado con las expectativas de los consumidores. Cada vez más, los consumidores demandan productos que no solo sean de alta calidad, sino que también sean producidos de manera sostenible. La creciente preocupación por la huella ecológica de los productos alimenticios ha impulsado el crecimiento de tendencias como los alimentos orgánicos, los productos libres de químicos y los que siguen prácticas de comercio justo.

Para Lácteos Tuluá, la implementación de prácticas ambientales responsables no solo es una necesidad para cumplir con las regulaciones, sino también una forma de diferenciarse en el mercado y responder a las expectativas de los consumidores. Ofrecer productos que provengan de prácticas sostenibles puede mejorar la percepción de la marca y fortalecer la lealtad de los consumidores.

Conclusión

El entorno ambiental representa tanto un desafío como una oportunidad para Lácteos Tuluá. La gestión eficiente de recursos naturales, el manejo adecuado de residuos, el cumplimiento de las regulaciones ambientales y la adaptación al cambio climático son factores clave que influye en la competitividad de la empresa en el futuro.

Tabla 15. Matriz de resumen del entorno ambiental

Matriz de resumen del entorno ambiental			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Uso de Recursos Naturales: Agua y Energía	X		Alto: Optimizar el uso de agua y energía puede reducir costos operativos, pero también requiere inversiones significativas en tecnologías sostenibles. La falta de inversión en estas áreas podría generar costos elevados a largo plazo.
Manejo de Residuos y Emisiones	X		Alto: El manejo adecuado de residuos y la reducción de emisiones contribuyen a la sostenibilidad y mejora la imagen de la empresa, pero también puede generar costos de implementación y adaptación, lo que tiene un alto impacto en la competitividad.
Regulaciones Ambientales y Cumplimiento Normativo	X		Alto: Cumplir con las normativas ambientales puede posicionar a Lácteos Tuluá como líder en sostenibilidad, pero la falta de cumplimiento puede generar sanciones o afectaciones reputacionales, lo que implica un alto impacto.
Adaptación al Cambio Climático		X	Alto: El cambio climático representa una amenaza real para la industria láctea, ya que fenómenos climáticos extremos pueden alterar la producción de leche y afectar los recursos naturales. Lácteos Tuluá necesita adaptarse para mitigar estos riesgos.
Preferencias de los Consumidores y Responsabilidad Social	X		Alto: La creciente demanda de productos sostenibles brinda una oportunidad para diferenciarse y aumentar la lealtad del consumidor, lo que tiene un alto impacto en la posición competitiva de la marca.
Tecnologías Ambientales y Sostenibilidad		X	Medio: La inversión en tecnologías para la sostenibilidad puede ser costosa y podría no ser rentable a corto plazo, lo que representa una amenaza económica, aunque a largo plazo puede generar beneficios significativos.

Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Entorno legal

El entorno legal es uno de los factores más influyentes en la operación de las empresas del sector lácteo, ya que la industria se encuentra regulada por una serie de leyes, normas y regulaciones que buscan garantizar la calidad de los productos, la seguridad alimentaria, la protección del consumidor y la competitividad del sector. Para Lácteos Tuluá, entender y cumplir con el marco legal es esencial no solo para evitar sanciones y problemas legales, sino también para fortalecer su posición en el mercado y consolidar su marca como una empresa responsable y comprometida con el cumplimiento de las normativas. Este análisis aborda los principales aspectos legales que afectan a Lácteos Tuluá, incluyendo regulaciones nacionales, políticas de comercio, propiedad intelectual y responsabilidad social empresarial.

1. Regulación Sanitaria y de Seguridad Alimentaria

La seguridad alimentaria es uno de los aspectos más críticos para cualquier empresa del sector lácteo. En Colombia, el marco normativo relacionado con la seguridad alimentaria está regido principalmente por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), que se encarga de garantizar que los productos lácteos comercializados en el país cumplan con los estándares de calidad e inocuidad establecidos por las autoridades sanitarias.

La Ley 9 de 1979 y la Ley 1122 de 2007 son las principales leyes que regulan la seguridad alimentaria en Colombia. La Ley 9 establece las condiciones sanitarias para la producción, el procesamiento y la comercialización de productos alimenticios, incluyendo los lácteos. Esta ley exige que las empresas del sector lácteo, como Lácteos Tuluá, cuenten con sistemas de control de calidad y que sus productos sean sometidos a pruebas de seguridad para asegurar que no representen un riesgo para la salud de los consumidores.

Por otro lado, la Ley 1122 de 2007 establece disposiciones relacionadas con la calidad e inocuidad de los productos lácteos, promoviendo el cumplimiento de

estándares nacionales e internacionales. En el caso de Lácteos Tuluá, esto implica la obligación de adoptar prácticas de higiene estrictas, implementar un sistema de trazabilidad de los productos y realizar controles de calidad durante todo el proceso de producción. Además, las autoridades competentes deben verificar que las instalaciones de la empresa cumplan con las condiciones sanitarias requeridas para la producción de lácteos.

2. Normativas de Etiquetado y Publicidad

El etiquetado de los productos lácteos es otra área regulada por la ley, con el fin de garantizar que los consumidores reciban información clara, precisa y veraz sobre los productos que consumen. En Colombia, el Ministerio de Salud y Protección Social y el INVIMA supervisan el cumplimiento de las normas de etiquetado, que incluyen la obligatoriedad de informar sobre los ingredientes, el valor nutricional, las fechas de vencimiento, las instrucciones de almacenamiento y la trazabilidad del producto.

La Ley 1480 de 2011 o Estatuto del Consumidor establece que los productos alimenticios, incluidos los lácteos, deben incluir etiquetas que permitan identificar el origen, la calidad y la composición del producto. Esta ley busca proteger al consumidor y evitar el etiquetado engañoso o fraudulento, lo que es crucial para garantizar la transparencia en la información que se ofrece a los clientes.

Además, la ley también regula la publicidad de los productos lácteos, especialmente en cuanto a las afirmaciones que se realizan sobre los beneficios para la salud. Las campañas publicitarias deben basarse en evidencia científica y no pueden inducir a error al consumidor. Lácteos Tuluá debe asegurarse de que sus mensajes publicitarios y etiquetado sean claros, verídicos y estén alineados con las normativas vigentes para evitar sanciones legales y proteger la confianza del consumidor en la marca.

3. Normas de Competencia y Protección del Mercado

El entorno legal en Colombia también regula la competencia en el mercado a través de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), que promueve la libre competencia y protege a los consumidores de prácticas comerciales desleales. En el sector lácteo, las empresas deben asegurarse de que sus prácticas comerciales, precios y distribución no violen las leyes antimonopolio o de competencia.

La Ley 155 de 1994, también conocida como la Ley de Defensa de la Competencia, establece normas para prevenir prácticas anticompetitivas, como los acuerdos de precios, la manipulación de la oferta o la distribución de productos. Lácteos Tuluá debe operar dentro de los límites de esta ley para evitar prácticas que puedan distorsionar el mercado y dar lugar a sanciones por parte de la SIC.

Además, las regulaciones sobre precios de productos lácteos están sujetas a supervisión, especialmente cuando existe un riesgo de concentración del mercado que pueda afectar la competitividad. La SIC asegura que no haya abuso de posición dominante por parte de ninguna empresa que pueda afectar negativamente a los consumidores o a otras empresas en el mercado.

4. Propiedad Intelectual y Marcas Registradas

La propiedad intelectual, en especial las marcas, juega un papel fundamental en el entorno legal del sector lácteo. La Superintendencia de Industria y Comercio también es la encargada de registrar las marcas comerciales y garantizar su protección. Lácteos Tuluá debe registrar su marca y logotipo en la Cámara de Comercio para proteger su identidad corporativa y evitar que otros competidores utilicen su marca de manera indebida.

Además, la ley de propiedad intelectual establece que los productos lácteos, como los quesos y yogures, pueden estar sujetos a protección si se desarrollan con alguna

fórmula o proceso único que se considere como propiedad intelectual. La Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor y la Ley 170 de 1994 sobre propiedad industrial permiten la protección de innovaciones en la industria alimentaria, lo que podría incluir nuevas variedades de productos lácteos o procesos de producción exclusivos.

Lácteos Tuluá debe asegurarse de que sus productos no infrinjan los derechos de propiedad intelectual de otras empresas, y, a su vez, proteger sus propias innovaciones para mantener su ventaja competitiva en el mercado.

5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Normas Ambientales

En la actualidad, las empresas deben tener en cuenta no solo las regulaciones legales, sino también las expectativas sociales y ambientales. El entorno legal del sector lácteo incluye un enfoque creciente hacia la responsabilidad social empresarial (RSE), que es promovido tanto por el gobierno como por la sociedad en general.

La Ley 1429 de 2010 establece incentivos para las pequeñas y medianas empresas que se comprometen con prácticas de responsabilidad social y con el cumplimiento de normas ambientales. Lácteos Tuluá, como parte de su estrategia empresarial, debe considerar la adopción de prácticas responsables que no solo cumplan con las leyes laborales y ambientales, sino que también mejoren su imagen corporativa y fomenten la lealtad del consumidor.

El cumplimiento con las normas ambientales es otra dimensión importante en la que Lácteos Tuluá debe estar alineado. La Ley 99 de 1993 establece el marco legal para la protección del medio ambiente en Colombia, lo que incluye la gestión de residuos y la reducción de la contaminación. Las empresas del sector lácteo deben tomar medidas para minimizar el impacto ambiental de sus actividades, como el manejo adecuado de los residuos de leche y la implementación de prácticas más sostenibles en la producción.

6. Políticas Laborales y Derechos de los Trabajadores

El sector lácteo en Colombia está sujeto a las normativas laborales establecidas por el Ministerio de Trabajo, que regula las condiciones laborales, los derechos de los trabajadores y las relaciones laborales en general. La Ley 50 de 1990 y la Ley 100 de 1993 son fundamentales en el ámbito laboral, ya que regulan la seguridad social, las pensiones y los derechos de los trabajadores.

Lácteos Tuluá debe garantizar que cumpla con todas las obligaciones laborales, como el pago de salarios justos, la afiliación a la seguridad social y las condiciones adecuadas de trabajo en sus instalaciones. Además, el cumplimiento de las leyes laborales contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo y productivo, lo que es fundamental para la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados.

El entorno legal del sector lácteo en Colombia es amplio y complejo, y está compuesto por regulaciones sanitarias, de competencia, de propiedad intelectual, laborales y ambientales. Lácteos Tuluá debe mantenerse al tanto de todas las leyes y regulaciones vigentes para asegurar el cumplimiento normativo y evitar sanciones. Al mismo tiempo, el cumplimiento con las normativas legales no solo garantiza la estabilidad operativa de la empresa, sino que también fortalece su reputación y competitividad en el mercado. Adaptarse a las regulaciones legales actuales y anticiparse a los cambios legislativos es fundamental para el éxito y crecimiento de Lácteos Tuluá en un sector tan dinámico y competitivo.

Tabla 16. Matriz de resumen del entorno legal

Matriz de resumen del entorno legal			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Regulación Sanitaria y de Seguridad Alimentaria	X		Alto: Cumplir con las regulaciones sanitarias garantiza productos de calidad y protección para los consumidores. La no observancia de estas regulaciones podría generar sanciones graves y afectar la imagen de la empresa, lo que tiene un impacto significativo.
Normativas de Etiquetado y Publicidad	X		Alto: Cumplir con las normativas de etiquetado y publicidad permite mantener la transparencia y la confianza del consumidor, evitando sanciones legales y mejorando la competitividad de la marca. El incumplimiento podría ocasionar multas y dañar la reputación.
Normas de Competencia y Protección del Mercado		X	Alto: Las violaciones a las normas de competencia, como el uso de prácticas anticompetitivas, pueden generar sanciones severas por parte de la SIC, afectando la posición de la empresa en el mercado y generando un impacto negativo considerable.
Propiedad Intelectual y Marcas Registradas	X		Alto: Registrar y proteger la marca es fundamental para asegurar la exclusividad y proteger la identidad de la empresa, evitando el uso indebido por parte de competidores. No proteger adecuadamente la marca podría resultar en disputas legales y pérdida de valor en la marca.
Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Normas Ambientales	X		Alto: Adoptar prácticas de RSE y cumplir con las regulaciones ambientales refuerza la imagen de Lácteos Tuluá como una empresa responsable, lo que puede aumentar la lealtad de los consumidores. No hacerlo podría resultar en sanciones y daño a la reputación a largo plazo.
Políticas Laborales y Derechos de los Trabajadores		X	Alto: El incumplimiento de las normativas laborales y la falta de condiciones adecuadas para los empleados puede generar conflictos laborales, sanciones y afectar la productividad. Esto tiene un impacto negativo significativo en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.1.7 Matriz PESTEL

La matriz PESTEL de acuerdo a Michael Porter (1980), es una herramienta estratégica utilizada para analizar el entorno macroeconómico y evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización. Este modelo abarca seis categorías clave: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. A través de esta matriz, las empresas pueden identificar y comprender los elementos externos que influyen en sus operaciones, lo que les permite ajustar sus estrategias y adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado.

Gráfica 5. Gráfico de resumen del análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia

A través de los cuadros de resumen por entorno, se detallan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, clasificándolas como oportunidades o amenazas, y evaluando su impacto. Esta herramienta ayuda a identificar los aspectos clave que afectan el desempeño y la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Tabla 17. Matriz PESTEL de la investigación

MATRIZ PESTEL			
Matriz de resumen del entorno político			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Regulaciones Nacionales en el Sector Lácteo	X		Medio: Las regulaciones, como la Ley 1122 de 2007, buscan mejorar la calidad e inocuidad, lo que presenta una oportunidad para las empresas que cumplen con estos estándares. Sin embargo, también implica costos de implementación y ajustes en los procesos productivos, lo que puede generar un impacto moderado.
Políticas Agrarias y de Subsidios a la Producción Láctea	X		Alto: Los subsidios y apoyos del gobierno para los productores rurales mejoran las condiciones de la cadena de suministro, lo que favorece a Lácteos Tuluá al ofrecerle mejores costos y calidad en la materia prima. Esto representa una gran oportunidad para el crecimiento y la sostenibilidad.
Incentivos a la Industria Local y la Competencia Internacional	X		Alto: Los incentivos fiscales y de exportación a nivel local representan una oportunidad significativa para las empresas lácteas como Lácteos Tuluá. Estos incentivos pueden mejorar la competitividad frente a la competencia extranjera y permitir una expansión más eficiente en el mercado.
Normativas de Seguridad Alimentaria e Inocuidad	X		Medio: Las normativas de seguridad alimentaria son una oportunidad para garantizar productos de alta calidad y crear confianza en los consumidores. No obstante, estas regulaciones también implican costos de cumplimiento y la necesidad de inversión en infraestructura y capacitación, lo que puede afectar de manera moderada.
Estabilidad Política y su Impacto en la Industria		X	Alto: La inestabilidad política genera incertidumbre tanto en el ámbito económico como en el entorno normativo. Los cambios inesperados en políticas públicas, impuestos o subsidios pueden afectar directamente a la producción, precios y competitividad. Esto representa una amenaza significativa para la estabilidad de las operaciones.
Impacto de la Reforma Tributaria		X	Medio: Las reformas tributarias que aumentan la carga fiscal pueden afectar los márgenes de ganancia de las empresas. Aunque podría haber beneficios como la reducción de impuestos en algunos sectores, el impacto general es

			moderado debido a la posible presión financiera sobre la empresa.
Matriz de resumen del entorno económico			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Crecimiento del PIB de Colombia	X		Alto: El crecimiento constante del PIB nacional abre oportunidades de mayor consumo y demanda en el mercado interno. Un PIB más alto mejora el poder adquisitivo de los consumidores y respalda el crecimiento de las empresas del sector lácteo.
Crecimiento del PIB en el Valle del Cauca (Tuluá)	X		Alto: La expansión del PIB en Valle del Cauca, donde se encuentra Tuluá, crea un ambiente favorable para el crecimiento de Lácteos Tuluá, ya que se espera un aumento en la demanda de productos lácteos en la región.
Crecimiento del sector lácteo (Valor agregado del subsector)	X		Alto: El crecimiento del valor agregado en la producción de lácteos representa una oportunidad para que Lácteos Tuluá aumente su participación en el mercado, diversifique su oferta y aproveche la expansión del subsector en Colombia.
Exportaciones de Colombia (Crecimiento de las exportaciones)	X		Alto: La expansión de las exportaciones de productos lácteos colombianos ofrece oportunidades para que Lácteos Tuluá diversifique su base de clientes y expanda su alcance a mercados internacionales.
Importaciones de productos lácteos		X	Alto: El aumento de las importaciones puede generar una mayor competencia, presionando a Lácteos Tuluá para mantener precios competitivos y garantizar la calidad de sus productos frente a los importados.
Inflación y tasas de interés		X	Alto: La inflación y los cambios en las tasas de interés pueden afectar el costo de los insumos, los precios de venta y el poder adquisitivo de los consumidores. Esto representa una amenaza para el crecimiento y rentabilidad de Lácteos Tuluá.
Tendencias en el consumo de productos lácteos (saludables)	X		Alto: La creciente demanda de productos lácteos saludables y funcionales representa una gran oportunidad para que Lácteos Tuluá diversifique su portafolio y se adapte a las tendencias de consumo, fortaleciendo su competitividad.
Matriz de resumen del entorno social			
VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Crecimiento de la población de Colombia	X		Alto: El aumento de la población nacional ofrece un mercado más grande para productos lácteos, lo que representa una oportunidad directa para Lácteos Tuluá.
Crecimiento de la población en Valle del Cauca	X		Alto: La expansión de la población en el Valle del Cauca favorece a Lácteos Tuluá, ya que ofrece una base más amplia de consumidores dentro de la región.

Crecimiento de la población de Tuluá	X		Alto: La constante expansión de la población de Tuluá es una gran oportunidad para Lácteos Tuluá, ya que representa un mercado creciente en su área de operaciones.
Distribución de la población por género (mayoría mujeres)	X		Alto: El alto porcentaje de mujeres en Tuluá crea una oportunidad para campañas de marketing dirigidas a ellas, que toman decisiones de compra en productos alimenticios.
Proporción de población urbana en Tuluá	X		Alto: La alta proporción de población urbana permite a Lácteos Tuluá concentrar esfuerzos de distribución y promoción en áreas con mayor concentración de consumidores.
Proporción de población joven (0-19 años)	X		Alto: El alto porcentaje de población joven en Tuluá representa una oportunidad significativa para Lácteos Tuluá al crear productos dirigidos a este segmento.
Conciencia sobre la salud y productos lácteos saludables	X		Alto: La creciente demanda de productos saludables es una oportunidad para adaptar la oferta de Lácteos Tuluá a las necesidades del consumidor más consciente de su salud.
Cambio en los hábitos de consumo hacia productos no lácteos		X	Medio: La creciente preferencia por alternativas no lácteas (como bebidas vegetales) puede reducir la demanda de productos lácteos convencionales. Esto representa una amenaza moderada que requiere adaptación de productos y estrategias.
Desigualdad social y pobreza		X	Alto: La desigualdad social y la pobreza en algunas áreas pueden limitar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que afecta la demanda de productos lácteos más costosos. Esto puede representar una amenaza significativa para el crecimiento del mercado.

Matriz de resumen del entorno tecnológico

VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Avances en la Tecnología de Producción Láctea		X	Medio: Aunque los avances en la tecnología de producción pueden mejorar la eficiencia, la adopción de nuevas tecnologías implica una inversión considerable en infraestructura y capacitación, lo que puede generar costos adicionales y un proceso de adaptación largo.
Tecnologías de Procesamiento y Control de Calidad	X		Alto: La automatización de procesos y el uso de sensores inteligentes ofrecen una gran oportunidad para optimizar la calidad y la eficiencia de producción, garantizando estándares elevados en los productos.
Innovación en el Desarrollo de Nuevos Productos	X		Alto: La innovación en productos, especialmente en el campo de los lácteos funcionales, representa una gran oportunidad para diversificar el portafolio de productos de Lácteos Tuluá y posicionarse en un mercado en crecimiento.
Tecnologías de Información y		X	Alto: La dependencia de sistemas tecnológicos de gestión, como ERP y comercio electrónico, puede convertirse en una

Gestión Empresarial			amenaza si la empresa no cuenta con la infraestructura adecuada o si surgen problemas de seguridad cibernética, lo que afectaría la eficiencia y la confianza del cliente.
Tecnología en el Marketing y la Promoción de la Marca	X		Alto: El uso de plataformas digitales para la promoción de la marca y la interacción con consumidores puede ampliar el alcance de Lácteos Tuluá y mejorar su competitividad al conectar directamente con su audiencia.
Sostenibilidad y Tecnología Ambiental		X	Medio: La necesidad de adoptar tecnologías ambientales, como energías renovables o el manejo de residuos, puede resultar costosa a corto plazo para Lácteos Tuluá. Sin embargo, si no se implementan estas tecnologías, la empresa puede enfrentar presiones regulatorias y de consumidores respecto a la sostenibilidad.

Matriz de resumen del entorno ambiental

VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Uso de Recursos Naturales: Agua y Energía	X		Alto: Optimizar el uso de agua y energía puede reducir costos operativos, pero también requiere inversiones significativas en tecnologías sostenibles. La falta de inversión en estas áreas podría generar costos elevados a largo plazo.
Manejo de Residuos y Emisiones	X		Alto: El manejo adecuado de residuos y la reducción de emisiones contribuyen a la sostenibilidad y mejora la imagen de la empresa, pero también puede generar costos de implementación y adaptación, lo que tiene un alto impacto en la competitividad.
Regulaciones Ambientales y Cumplimiento Normativo	X		Alto: Cumplir con las normativas ambientales puede posicionar a Lácteos Tuluá como líder en sostenibilidad, pero la falta de cumplimiento puede generar sanciones o afectaciones reputacionales, lo que implica un alto impacto.
Adaptación al Cambio Climático		X	Alto: El cambio climático representa una amenaza real para la industria láctea, ya que fenómenos climáticos extremos pueden alterar la producción de leche y afectar los recursos naturales. Lácteos Tuluá necesita adaptarse para mitigar estos riesgos.
Preferencias de los Consumidores y Responsabilidad Social	X		Alto: La creciente demanda de productos sostenibles brinda una oportunidad para diferenciarse y aumentar la lealtad del consumidor, lo que tiene un alto impacto en la posición competitiva de la marca.
Tecnologías Ambientales y Sostenibilidad		X	Medio: La inversión en tecnologías para la sostenibilidad puede ser costosa y podría no ser rentable a corto plazo, lo que representa una amenaza económica.

Matriz de resumen del entorno legal

VARIABLES DEL ENTORNO	Oportunidad	Amenaza	IMPACTO
Regulación Sanitaria y de	X		Alto: Cumplir con las regulaciones sanitarias garantiza productos de calidad y protección para los consumidores. La

Seguridad Alimentaria			no observancia de estas regulaciones podría generar sanciones graves y afectar la imagen de la empresa, lo que tiene un impacto significativo.
Normativas de Etiquetado y Publicidad	X		Alto: Cumplir con las normativas de etiquetado y publicidad permite mantener la transparencia y la confianza del consumidor, evitando sanciones legales y mejorando la competitividad de la marca. El incumplimiento podría ocasionar multas y dañar la reputación.
Normas de Competencia y Protección del Mercado		X	Alto: Las violaciones a las normas de competencia, como el uso de prácticas anticompetitivas, pueden generar sanciones severas por parte de la SIC, afectando la posición de la empresa en el mercado y generando un impacto negativo considerable.
Propiedad Intelectual y Marcas Registradas	X		Alto: Registrar y proteger la marca es fundamental para asegurar la exclusividad y proteger la identidad de la empresa, evitando el uso indebido por parte de competidores. No proteger adecuadamente la marca podría resultar en disputas legales y pérdida de valor en la marca.
Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Normas Ambientales	X		Alto: Adoptar prácticas de RSE y cumplir con las regulaciones ambientales refuerza la imagen de Lácteos Tuluá como una empresa responsable, lo que puede aumentar la lealtad de los consumidores. No hacerlo podría resultar en sanciones y daño a la reputación a largo plazo.
Políticas Laborales y Derechos de los Trabajadores		X	Alto: El incumplimiento de las normativas laborales y la falta de condiciones adecuadas para los empleados puede generar conflictos laborales, sanciones y afectar la productividad.

Fuente: Elaboración propia

6.1.8 Cinco fuerzas de Porter

La Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica diseñada para analizar el entorno competitivo de una organización, identificando las fuerzas que influyen en su capacidad para obtener rentabilidad sostenible. En el contexto de Lácteos Tuluá, esta matriz permite evaluar la intensidad de la rivalidad en el sector lácteo, así como la influencia relativa de los nuevos entrantes, proveedores, compradores y productos sustitutos. Este análisis es fundamental para comprender la estructura del mercado y diseñar estrategias que permitan a la empresa mantener y fortalecer su posición competitiva.

La evaluación de cada fuerza se realiza mediante la identificación y categorización de variables clave, asignándoles un nivel de potencia alta, media o baja según su impacto e influencia en el sector. Esta clasificación refleja la presión que cada fuerza ejerce sobre la empresa y ayuda a priorizar los factores críticos a considerar en la planificación estratégica. Por ejemplo, aspectos como la rivalidad entre competidores y las barreras de entrada se evalúan para entender la dinámica competitiva y las dificultades para nuevos actores en el mercado.

El perfil numérico resultante de la matriz sintetiza la distribución de fuerzas predominantes, proporcionando una visión cuantitativa que facilita la interpretación del entorno competitivo. En el caso de Lácteos Tuluá, este diagnóstico ofrece un panorama claro de las amenazas y oportunidades derivadas de la competencia, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos. Así, la matriz contribuye a orientar decisiones estratégicas que potencien las ventajas competitivas y minimicen los riesgos asociados al entorno externo.

Tabla 18. Matriz de las cinco fuerzas de porter

VARIABLES DEL ENTORNO	Potencia		
	Alta	Media	Baja
1. Competidores actuales			
- Rivalidad entre los competidores (Número de competidores)	X		
- Diversidad de competidores	X		
- Crecimiento del sector		X	
- Capacidad de diferenciación del producto	X		
- Importancia para la empresa			X
- Rentabilidad del sector		X	
2. Posibles entrantes			
- Barreras de entrada	X		
- Economías de escala	X		
- Acceso a canales de distribución		X	
- Acceso a tecnologías de punta	X		
- Protección gubernamental	X		
3. Poder de los proveedores			
- Número de proveedores importantes		X	
- Importancia del sector para los proveedores		X	
- Costo de cambio del proveedor			X
4. Poder de los compradores			
- Número de clientes importantes		X	
- Integración hacia atrás del cliente			X
- Rentabilidad del cliente		X	
5. Productos sustitutos			
- Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	X		
- Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto		X	
Perfil Numérico (Suma)	9	15	2

Fuente: Elaboración propia

1. Competidores actuales:

- **Rivalidad entre competidores:** Se considera **alta** debido al número creciente de competidores en el mercado de productos lácteos y la intensidad de la competencia.
- **Diversidad de competidores:** Hay una **alta** diversidad en los competidores, lo que aumenta la competencia en el sector.
- **Crecimiento del sector:** El sector tiene un **potencial medio** de crecimiento, lo que hace que la rivalidad sea menos intensa en términos de expansión.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** Hay una **alta** posibilidad de diferenciarse, lo que ayuda a reducir la competencia directa.

2. Posibles entrantes:

- **Barreras de entrada:** Existen **altas** barreras de entrada, como las economías de escala, la inversión en infraestructura y los canales de distribución establecidos.
- **Economías de escala:** Son **altas**, ya que las empresas consolidadas como Lácteos Tuluá tienen ventajas competitivas significativas.
- **Acceso a canales de distribución:** El acceso a canales de distribución es **medio**, ya que aunque las redes están establecidas, la innovación en distribución puede abrir nuevos espacios.
- **Acceso a tecnologías de punta:** El **alto** acceso a tecnología puede ser un desafío para los nuevos competidores debido a los altos costos asociados con su implementación.
- **Protección gubernamental:** Es una **alta** barrera para nuevos entrantes, ya que la protección legal y las regulaciones pueden ser favorables para las empresas ya establecidas.

3. Poder de los proveedores:

- **Número de proveedores importantes:** Hay una **potencia media**, ya que los proveedores claves para el sector lácteo son limitados, pero no dominan totalmente el mercado.
- **Importancia del sector para los proveedores:** La importancia del sector lácteo para los proveedores es **alta**, ya que el suministro de materias primas es vital para la producción.
- **Costo de cambio del proveedor:** El costo de cambiar de proveedor es **bajo** en términos generales, pero en algunos casos podría ser alto si se compromete la calidad del producto.

4. Poder de los compradores:

- **Número de clientes importantes:** El poder de los compradores es **medio**, ya que el mercado de consumidores es amplio, pero ciertos compradores grandes pueden tener poder de negociación.
- **Integración hacia atrás del cliente:** Los clientes pueden ejercer **bajo** poder de negociación si están altamente integrados con la cadena de distribución de productos lácteos.
- **Rentabilidad del cliente:** La rentabilidad de los clientes es **media**, ya que buscan precios accesibles, pero las empresas pueden ofrecer valor añadido para fidelizar.

5. Productos sustitutos:

- **Disponibilidad de productos sustitutos:** Hay **alta** disponibilidad de productos sustitutos como bebidas vegetales, lo que representa una amenaza para el sector lácteo.
- **Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto:** Los productores de alternativas no lácteas son **altamente** agresivos en términos de marketing, lo que crea una competencia directa con los lácteos tradicionales.

6.1.9 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta estratégica que permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno externo de una organización. En el caso de Lácteos Tuluá, esta matriz facilita la comprensión de los factores externos que pueden influir significativamente en su desempeño y competitividad en el mercado local y regional. La MEFE se construye a partir de un análisis detallado del contexto económico, social, tecnológico y competitivo, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades y minimicen los riesgos externos.

La calificación de los factores externos en la matriz se realiza asignando un peso que indica la importancia relativa de cada oportunidad o amenaza para la empresa, de modo que la suma total de todos los pesos sea igual a 1.0. Adicionalmente, se otorga una calificación que refleja la capacidad de la empresa para responder a cada factor, utilizando una escala del 1 al 4, donde 4 significa que la empresa responde de manera excelente, 3 buena, 2 deficiente y 1 muy deficiente. El producto del peso por la calificación da como resultado un peso ponderado para cada factor, cuya suma total indica el grado de aprovechamiento o vulnerabilidad de la empresa frente a su entorno.

El valor final de la MEFE ofrece un diagnóstico cuantitativo que evidencia el nivel general en que Lácteos Tuluá puede capitalizar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas externas. Este análisis es crucial para orientar la toma de decisiones estratégicas que permitan a la empresa adaptarse a las condiciones externas cambiantes y fortalecer su posición competitiva. La matriz fue elaborada con base en un análisis bibliográfico riguroso, incorporando datos relevantes que reflejan las tendencias y dinámicas del sector lácteo, lo que asegura un diagnóstico contextualizado y pertinente para la planificación estratégica.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento de la demanda de productos lácteos debido al aumento poblacional	0,05	4	0,20
2. Conciencia creciente de los consumidores sobre los productos saludables	0,05	3	0,15
3. Aumento en la exportación de productos lácteos	0,04	3	0,12
4. Nuevas tecnologías de producción que aumentan la eficiencia	0,06	4	0,24
5. Creciente demanda de productos lácteos funcionales (sin lactosa, bajos en grasa)	0,07	3	0,21
6. Apoyo gubernamental al sector agrícola y la sostenibilidad	0,05	4	0,20
7. Expansión de la clase media que aumenta la capacidad de consumo	0,03	3	0,09
8. Innovaciones en la distribución y el comercio electrónico	0,06	4	0,24
9. Creciente interés en la compra de productos locales y artesanales	0,04	3	0,12
10. Avances en la logística y distribución local	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Aumento de la competencia nacional e internacional	0,05	2	0,10
2. Vulnerabilidad a fluctuaciones en el precio de materias primas	0,05	2	0,10
3. Cambios en las regulaciones gubernamentales sobre el sector lácteo	0,08	2	0,16
4. Crecimiento del mercado de productos no lácteos (alternativas vegetales)	0,07	2	0,14
5. Aumento de los costos operativos debido a la inflación	0,00	2	0,00
6. Riesgos asociados con la cadena de suministro global	0,07	2	0,14
7. Impactos de fenómenos climáticos que afectan la producción local	0,06	2	0,12
8. Barreras en la exportación debido a políticas comerciales restrictivas	0,03	1	0,03
9. Reducción del poder adquisitivo de la población debido a la crisis económica	0,05	1	0,05
10. Riesgos tecnológicos relacionados con la ciberseguridad	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Elaboración propia con base a un análisis bibliográfico de trabajos de grado relacionados al presente de la investigación

La Matriz de Evaluación de Factores Externos para Lácteos Tuluá evidencia un entorno mixto, con un puntaje ponderado total de 2.60, lo que sugiere que la empresa enfrenta oportunidades y amenazas relativamente equilibradas, aunque con un leve margen favorable. En el análisis de oportunidades, se destacan factores con altos puntajes como la adopción de nuevas tecnologías (0.24), las innovaciones en distribución y comercio electrónico (0.24), y el apoyo gubernamental al sector agrícola (0.20). Estas variables representan oportunidades clave para mejorar la eficiencia operativa, diversificar canales de venta y posicionar la marca con respaldo institucional, el interés creciente en productos saludables y funcionales, como los sin lactosa o bajos en grasa.

En contraste, las amenazas representan un reto considerable para la sostenibilidad de la empresa, especialmente aquellas relacionadas con la regulación estatal (0.16), la competencia global y nacional (0.10) y el crecimiento de productos no lácteos (0.14). La matriz también refleja riesgos latentes como la vulnerabilidad a las fluctuaciones en los precios de materias primas y los impactos climáticos sobre la producción local, que aunque individualmente tienen peso moderado, en conjunto limitan la estabilidad operativa del negocio. La baja ponderación de amenazas como la ciberseguridad o las restricciones a la exportación no implica irrelevancia, sino una prioridad menor en el contexto inmediato del mercado local.

En conclusión, los resultados de esta matriz sugieren que Lácteos Tuluá debe aprovechar con urgencia las oportunidades tecnológicas, digitales y de consumo saludable, mientras desarrolla estrategias de mitigación frente a las amenazas normativas, competitivas y climáticas. El entorno ofrece condiciones propicias para la consolidación de la marca si se actúa con agilidad y planeación estratégica, la información sirve como insumo esencial para la formulación de estrategias dentro del plan de acción integral, priorizando aquellas que alineen las fortalezas internas con las oportunidades detectadas y que neutralicen los riesgos más relevantes del entorno.

6.2 Las tendencias de consumo relevantes

6.2.1 Introducción a las tendencias de consumo

Comprender al nuevo consumidor: una necesidad estratégica

En la actualidad, los hábitos de consumo ya no responden únicamente a factores económicos o de acceso, sino a una compleja red de motivaciones individuales, culturales, tecnológicas y sociales. Las decisiones de compra están cada vez más influenciadas por valores como la sostenibilidad, la salud, la procedencia del producto y la conexión emocional con las marcas. Por ello, comprender las tendencias de consumo se convierte en una tarea esencial para cualquier empresa que desee consolidar su posición en el mercado, adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera efectiva a las nuevas demandas del consumidor contemporáneo.

En palabras de Kotler y Keller (2016), “los consumidores de hoy son más selectivos, informados y exigentes; ya no buscan solamente productos, sino experiencias y valores que se alineen con su estilo de vida”. Esta afirmación cobra especial relevancia en sectores como el lácteo, donde la tradición y la innovación coexisten en tensión constante. Las preferencias de consumo, lejos de ser estáticas, se renuevan con velocidad, exigiendo a las marcas una lectura constante del comportamiento del cliente.

El análisis de tendencias de consumo permite anticipar movimientos del mercado, innovar con base en la demanda real y fortalecer la fidelización a partir del entendimiento profundo del cliente. Según el informe de Kantar Consumer Insights (2023), el 72% de los consumidores latinoamericanos afirma que estaría dispuesto a cambiar de marca si encuentra una opción más alineada con sus valores personales. Este dato revela que las empresas que no logren adaptarse podrían perder relevancia frente a competidores más ágiles o más conscientes de las nuevas dinámicas del consumidor.

Del mercado global al contexto regional: tendencias que aterrizan en Tuluá

Aunque muchas de estas tendencias emergen en contextos globales, su impacto es visible también a nivel local. El consumidor de Tuluá —al igual que el del resto del país— está cada vez más expuesto a influencias mediáticas, a comparativas de productos en redes sociales y a opciones de compra digital. Esta exposición ha transformado sus expectativas: ya no se conforma con productos genéricos, sino que busca experiencias diferenciadas, marcas con historia y productos que reflejen autenticidad, calidad y compromiso.

Este cambio es particularmente visible en la industria alimentaria, donde factores como el origen del alimento, los métodos de producción y la sostenibilidad han tomado un rol central en la decisión de compra. La consultora Nielsen (2022) reporta que el 66% de los colombianos presta atención al etiquetado de los alimentos y valora especialmente aquellos productos que son percibidos como “naturales”, “artesanales” o “libres de aditivos artificiales”. Esto representa una oportunidad significativa para empresas como Lácteos Tuluá, que construyen su identidad sobre la base de procesos tradicionales y producción local.

¿Cómo afectan estas tendencias a Lácteos Tuluá?

Lácteos Tuluá, una empresa con más de cuatro décadas de historia en la región, ha logrado posicionarse como una marca que combina tradición y calidad. Sus productos, reconocidos por conservar características artesanales, se alinean naturalmente con algunas de las nuevas exigencias del consumidor: autenticidad, sabor casero y proximidad con el origen. Esta ventaja, sin embargo, no es garantía de éxito perpetuo. La empresa debe mantenerse atenta a las tendencias emergentes y adaptar sus estrategias de marketing, producto y distribución a un entorno en constante transformación.

En el plano práctico, las nuevas preferencias de consumo invitan a Lácteos Tuluá a explorar innovaciones como:

- Nuevas líneas de productos saludables, como yogures sin azúcar, leche deslactosada o productos enriquecidos con probióticos, dirigidos a un consumidor más consciente de su bienestar.
- Empaques sostenibles o retornables, que respondan a la creciente preocupación ambiental de los consumidores, especialmente de las generaciones más jóvenes.
- Canales de venta alternativos, incluyendo plataformas digitales, domicilios por WhatsApp y presencia en aplicaciones locales de comercio electrónico.
- Campañas de marca con propósito, donde se comunique el impacto positivo de la empresa en el desarrollo local, el apoyo a productores campesinos o el uso de técnicas sostenibles.

Estas estrategias permitirían no solo conservar a su base de clientes tradicional, sino también conquistar a nuevos segmentos que valoran aspectos como la salud, el medio ambiente y la conexión emocional con las marcas.

Además, es importante considerar que las tendencias no se manifiestan de forma homogénea en todos los públicos. Según el estudio de Observatorio de Consumo de la Universidad del Valle (2022), en ciudades intermedias como Tuluá, los consumidores muestran una preferencia por productos con identidad regional, pero también son receptivos a innovaciones si estas conservan el sabor y la calidad del producto tradicional. Esta dualidad debe ser interpretada como una invitación a innovar sin perder el sello original.

El valor de adaptarse antes que reaccionar

Uno de los riesgos más comunes en pequeñas y medianas empresas del sector lácteo es mantener una visión conservadora del mercado, confiando

exclusivamente en la trayectoria histórica de la marca. Sin embargo, la historia reciente de la industria alimentaria ha demostrado que las empresas que no se reinventan, desaparecen o son absorbidas por competidores con mayor capacidad de adaptación.

Lácteos Tuluá ha demostrado su capacidad para evolucionar: desde sus inicios artesanales en Monteloro, hasta su actual sede tecnificada en Aguaclara. Este espíritu de transformación debe mantenerse vigente ahora más que nunca, con un enfoque centrado en el cliente. Las decisiones estratégicas deben partir del análisis del consumidor, no solo de la tradición o de la capacidad productiva.

Tal como indica la consultora Deloitte (2021), “las empresas que integran las preferencias del consumidor en su estrategia tienen un 60% más de probabilidades de superar a sus competidores en crecimiento sostenido”. En este sentido, entender las tendencias de consumo no es una tarea secundaria, sino un eje transversal para la sostenibilidad de la marca a largo plazo.

6.2.2 Tendencias de consumo relevantes

En los últimos años, el mercado lácteo en Colombia ha sido testigo de una evolución notable, marcada por un consumidor cada vez más informado y exigente. Este cambio se debe, en gran parte, a la creciente preocupación por la salud y el bienestar, lo que ha llevado a un aumento de la demanda por productos lácteos que no solo sean nutritivos, sino que también sean elaborados de manera responsable y sostenible. Los consumidores buscan cada vez más opciones que reflejen sus valores personales, como el respeto al medio ambiente, el uso de prácticas éticas en la producción y el consumo consciente. En este panorama, marcas internacionales como Nestlé, Alpina y Lactalis han sido actores clave en la adaptación a estas nuevas demandas, mientras que empresas locales, como Lácteos Tuluá, deben ser ágiles y estratégicas para no solo mantenerse competitivas, sino también aprovechar las oportunidades que surgen en este entorno dinámico.

Ilustración 6. Ranking de las empresas líderes en el mercado lácteo

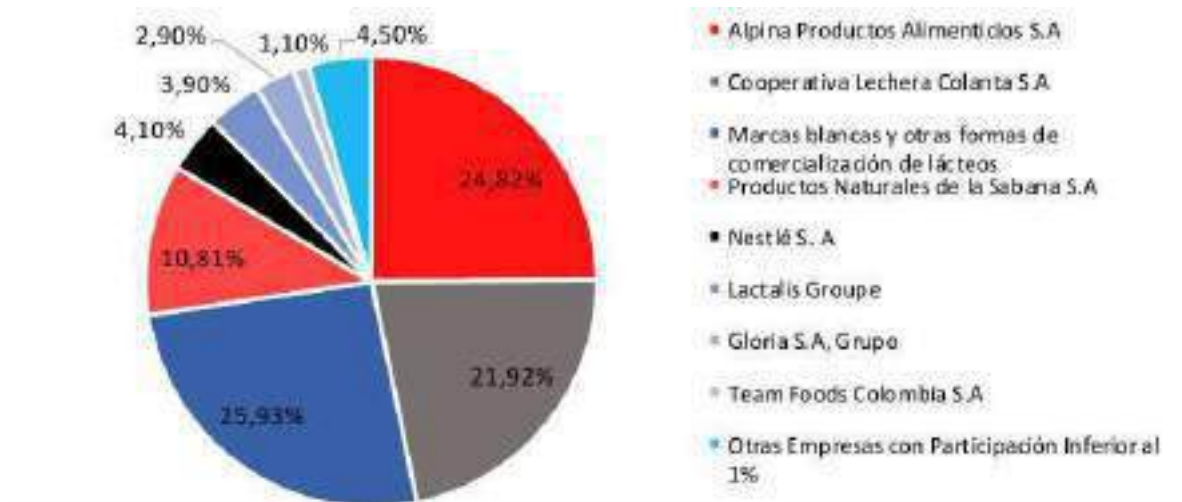


Fuente: (Cluster Alimenticio de Galicia, 2020)

Las empresas líderes en el mercado lácteo global, como Arla, Nestlé y Lactalis, han logrado consolidarse como los principales actores del mercado debido a su capacidad para innovar y expandirse internacionalmente. Arla, por ejemplo, ha conseguido una fuerte posición en el mercado de quesos y productos derivados de la leche, especialmente en Europa y Asia, mediante su enfoque en la calidad y la sostenibilidad. La expansión de estas grandes marcas no solo se limita a la diversificación de productos, sino también a la capacidad de adaptarse a las diferentes demandas culturales y regionales.

Este tipo de competidores representa una presión constante para las marcas locales como Lácteos Tuluá, que deben enfocarse en su autenticidad y conexión con la comunidad local para diferenciarse. Mientras tanto, estas grandes marcas globales continúan innovando y adaptándose a las nuevas demandas, lo que obliga a las empresas más pequeñas a evolucionar y adoptar estrategias que les permitan mantenerse competitivas en un mercado tan dinámico.

Ilustración 7. Participación de las ventas de las compañías del sector lácteo en Colombia



Fuente: (Cámara de Industria y Comercio Colombo Alemana, 2021)

En el mercado colombiano, las grandes multinacionales dominan una parte significativa del sector lácteo, con empresas como Nestlé S.A., Lactalis Group y Alpina ocupando una gran cuota del mercado. Según el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá, estas empresas combinadas representan más del 60% del mercado de lácteos en Colombia. Esto refleja la fuerte presencia y la capacidad de estas marcas para abastecer tanto el mercado masivo como los segmentos de productos más especializados.

Sin embargo, empresas más pequeñas y locales como Productos Naturales de la Sabana tienen una participación menor, lo que resalta la competencia feroz que enfrentan las marcas locales. A pesar de la dominancia de estos grandes actores, las marcas locales tienen la oportunidad de aprovechar su enfoque en productos frescos, auténticos y tradicionales para atraer a un segmento de consumidores más específico y consciente de sus valores.

Ilustración 8. Distribución de lácteos en Colombia

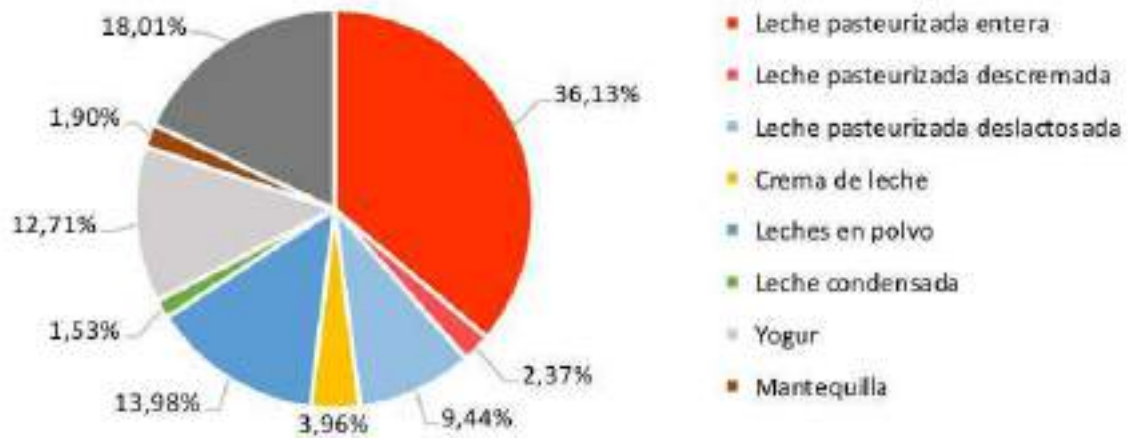
Retailers Modernos	47,4%
Tiendas de Conveniencia	0,3%
Discounters	3,2%
Hipermercados	24,7%
Supermercados	19,2%
Retailers Tradicionales	52,2%
Tiendas de Barrio	50,2%
Otros tipos de pequeños retailers	2,3%

Fuente: (Cámara de Industria y Comercio Colombo Alemana, 2021)

En Colombia, el mercado de distribución de lácteos se divide entre retailers modernos y retailers tradicionales, siendo los segundos los más dominantes. Según un informe de Tendencias Derivados Lácteos 2021, los retailers tradicionales, como las tiendas de barrio, representan el 52.2% de las ventas de lácteos en el país, mientras que los retailers modernos, como supermercados y tiendas de conveniencia, representan el 47.4%. Esta división en la distribución muestra la importancia de las redes de distribución local, especialmente para empresas como Lácteos Tuluá, que se benefician de una relación estrecha con estos puntos de venta tradicionales, lo que les permite mantener su presencia en la comunidad y llegar directamente al consumidor final. Sin embargo, también es crucial que las empresas locales exploren los canales modernos de distribución, incluidos los supermercados y plataformas de comercio electrónico, para llegar a una audiencia más amplia.

Aunque los canales tradicionales siguen siendo los más importantes para las empresas locales, como Lácteos Tuluá, las tendencias indican que la digitalización de las ventas es una necesidad en el mercado moderno. La evolución del comportamiento del consumidor, especialmente entre las generaciones más jóvenes, ha impulsado la necesidad de estar presente en plataformas de venta online.

Ilustración 9. Producción de lácteos en Colombia



Fuente: (Cámara de Industria y Comercio Colombo Alemana, 2021)

La producción de lácteos en Colombia ha mantenido una tendencia creciente en los últimos años, alcanzando un total de 7.358 millones de litros de leche en 2019, según la Bolsa Mercantil de Colombia. Este incremento refleja una mayor demanda por productos lácteos debido a un aumento en el consumo per cápita, particularmente de leche pasteurizada, crema de leche y otros derivados. Sin embargo, a pesar del aumento en la producción, la industria enfrenta retos relacionados con la eficiencia en la cadena de distribución, el manejo sostenible de los recursos y las fluctuaciones en los precios de la leche cruda, que afectan tanto a productores grandes como pequeños. Para empresas locales como Lácteos Tuluá, este crecimiento en la producción puede representar una oportunidad para expandir su portafolio de productos y satisfacer las demandas de un mercado en expansión.

El crecimiento sostenido de la producción de leche, combinado con un aumento en la demanda de productos lácteos, abre puertas para que empresas como Lácteos Tuluá exploren nuevos nichos de mercado. El foco debe estar en ofrecer productos innovadores y de calidad, alineados con las tendencias de salud y sostenibilidad.

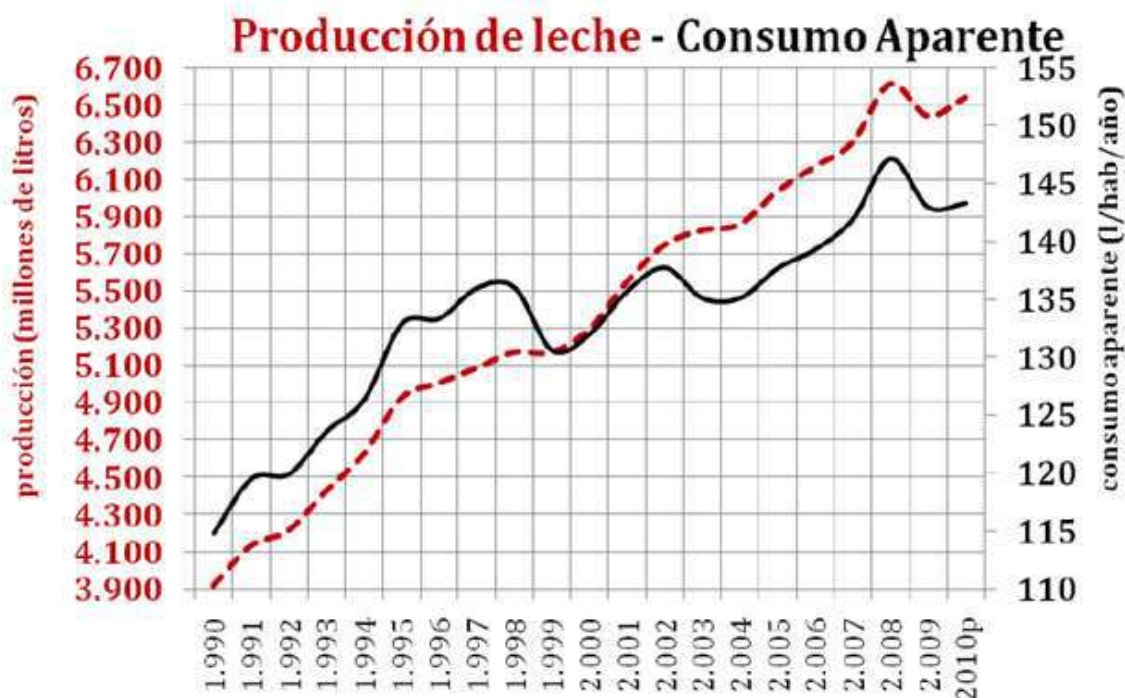
Tabla 20. Producción de principales derivados lácteos

Producto	Unidad de Medida	Producción (cantidad)	Producción*
Leche pasteurizada entera	l	1.324.187.362	2.483.570.568
Leche pasteurizada descremada	l	110.622.601	162.581.206
Leche pasteurizada deslactosada	l	301.282.678	648.716.990
Crema de leche	kg	36.606.377	271.888.764
Suero de leche	l	1.179.097	8.921.815
Suero de leche en polvo	kg	8.102.187	12.437.381
Leche entera en polvo	kg	64.434.498	912.553.566
Leche en polvo azucarada	kg	2.374.531	35.672.786
Leche en polvo descremada y semidescremada	kg	3.498.041	12.506.202
Leche concentrada	kg	16.745.681	67.689.354
Leche condensada	kg	11.193.248	105.117.932
Kumis	l	17.587.262	56.512.140
Yogur	l	210.699.085	873.511.567
Leches ácidas n.c.p.	l	52.218	376.572
Mantequilla	kg	12.085.307	130.369.638
Queso blando	kg	88.020.688	905.384.393
Cuajada	kg	5.169.630	49.004.671
Queso madurado	kg	6.221.103	143.374.534
Queso crema	kg	11.409.613	129.686.651
Queso de leche de búfala	kg	285.698	10.254.556

Fuente: (Cámara de Industria y Comercio Colombo Alemana, 2021)

En el mercado colombiano, los derivados lácteos más demandados incluyen productos como la leche pasteurizada, el yogur, la mantequilla y la crema de leche. La producción de estos derivados ha aumentado constantemente, debido a un consumo cada vez mayor de leche pasteurizada y productos de valor agregado. Según los datos de producción, la leche pasteurizada entera sigue siendo el producto más consumido, seguido de cerca por el yogur y la mantequilla. Esta tendencia refleja el cambio en los hábitos de consumo, con un creciente interés por productos lácteos que ofrecen beneficios nutricionales adicionales. El sector de los lácteos sigue siendo un pilar fundamental en la alimentación de los colombianos, y la diversificación de la oferta, con productos como el queso o las cremas, ha permitido satisfacer una mayor variedad de necesidades.

Tabla 21. Producción de leche vs consumo aparente a nivel histórico



Fuente: (Carvalho, 2020)

La producción de leche en Colombia ha mostrado una tendencia constante de crecimiento, con algunos altibajos, mientras que el consumo aparente de leche también ha tenido una curva ascendente. La diferencia entre ambos puede explicarse por factores como el aumento de las exportaciones y la fluctuación de los precios del mercado interno, que afectan tanto a la producción como al consumo. Sin embargo, la producción de leche ha sido una de las principales actividades económicas en el país, especialmente en las regiones rurales, donde el ganado lechero es esencial para la economía local. Los datos históricos indican que el consumo per cápita de leche sigue siendo bajo en comparación con otros países, lo que sugiere una oportunidad para aumentar el consumo mediante estrategias de educación nutricional y promoción de productos lácteos.

Tabla 22. Producción nacional de leche en Colombia



Fuente: (Bolsa Mercantil de Colombia, 2020)

La producción nacional de leche ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años, con un leve descenso en 2019 debido a diversos factores como las condiciones climáticas y la volatilidad en los precios. Según los datos, la producción alcanzó los 7.358 millones de litros en 2018, lo que refleja una tendencia positiva en la capacidad productiva del país. A pesar de las dificultades, la industria sigue siendo un pilar económico, especialmente en el sector rural. La estabilización de la producción nacional de leche indica que el sector sigue consolidándose como una fuente confiable de alimento para la población, además de contribuir significativamente a la economía colombiana. Este panorama favorece a empresas locales como Lácteos Tuluá, que pueden aprovechar la estabilidad de la producción nacional para fortalecer su presencia en el mercado y asegurar una oferta continua de productos.

Tabla 23. Principales productores de Colombia en Colombia

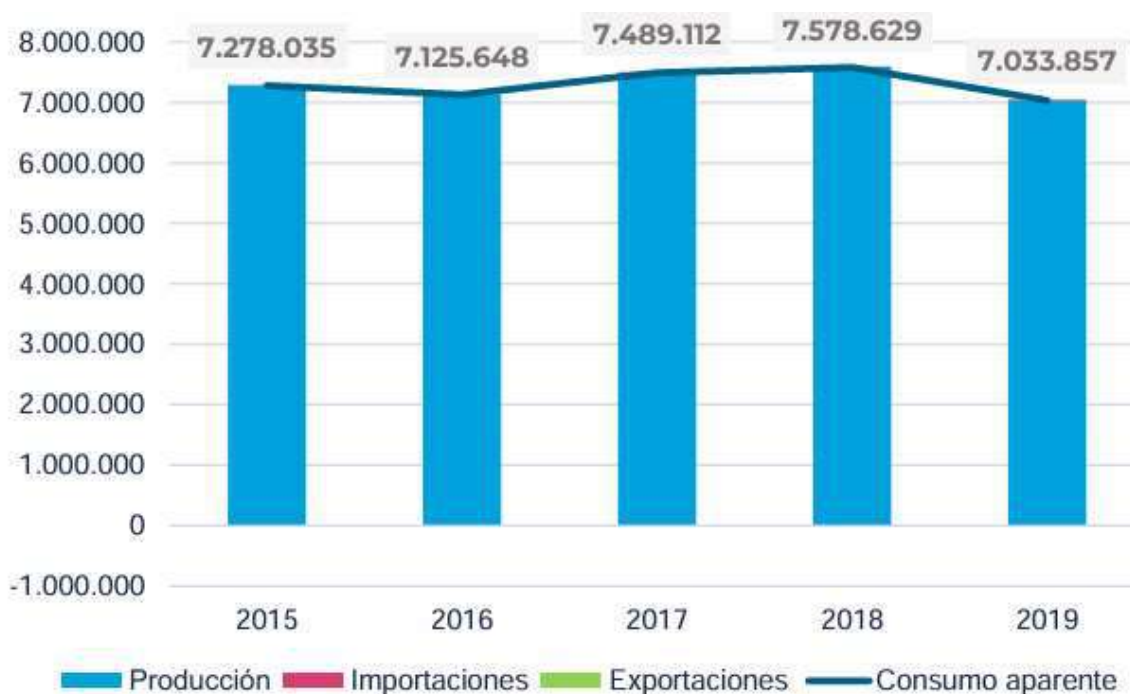
Empresa	Ingresos por ventas (Millones)	Ganancia neta (Millones)
Productos Naturales De La Sabana S.A.S.	\$ 712.636.684	\$ 2.808.713
Meals Mercadeo De Alimentos De Colombia S.A.S.	\$ 428.591.749	-\$ 31.403.434
Parmalat Colombia Ltda.	\$ 263.390.607	-\$ 9.838.353
Gloria Colombia S.A.	\$ 262.712.468	-\$ 23.282.004
Lácteos Betania S.A.	\$ 214.912.995	\$ 766.408
Alimentos Del Valle S.A.	\$ 185.203.890	\$ 2.040.564
Freskaleche S.A.S.	\$ 178.931.578	\$ 2.155.650

Fuente: (Bolsa Mercantil de Colombia, 2020)

En el mercado lácteo colombiano, algunos de los principales productores de leche y derivados incluyen a Productos Naturales de la Sabana S.A.S., Meals Mercado de Alimentos de Colombia S.A., Parmalat Colombia Ltda., Gloria Colombia S.A., Lácteos Betania S.A., Alimentos del Valle S.A. y Freskalche S.A.S. Estas empresas dominan una parte significativa del mercado, con ingresos por ventas que varían desde los \$178.9 millones de Freskalche hasta los \$712.6 millones de Productos Naturales de la Sabana. El rango de ingresos destaca no solo el tamaño de estas compañías, sino también su capacidad para generar una alta demanda de productos lácteos a nivel nacional.

Sin embargo, la rentabilidad de estas empresas no es uniforme. Por ejemplo, Meals Mercado de Alimentos de Colombia S.A. y Parmalat Colombia Ltda. experimentaron pérdidas netas significativas de -\$31.4 millones y -\$23.3 millones, respectivamente. En contraste, otras empresas como Lácteos Betania S.A. y Freskalche S.A.S. reportaron ganancias netas de \$766.4 millones y \$2.2 millones, respectivamente. Estos datos revelan la variabilidad en la rentabilidad dentro del sector, lo cual refleja tanto la competencia interna como los desafíos del mercado, como los costos de producción, la eficiencia en la distribución y la adaptación a las preferencias del consumidor.

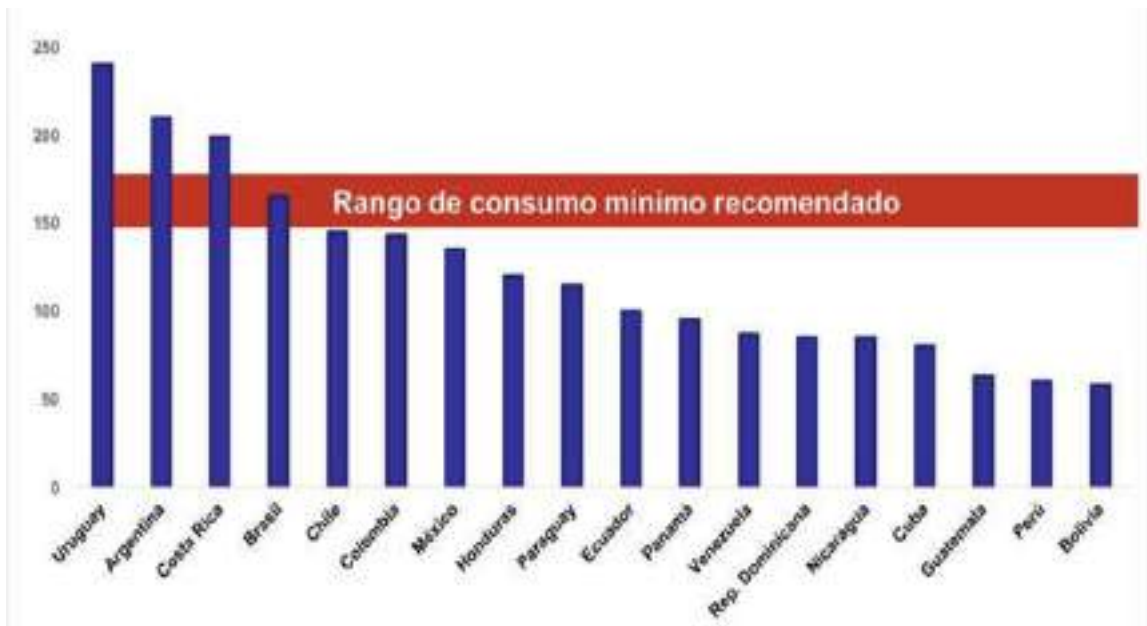
Tabla 24. Consumo aparente de la leche en toneladas



Fuente: (Bolsa Mercantil de Colombia, 2020)

El gráfico presentado muestra la evolución de la producción de leche, importaciones, exportaciones y el consumo aparente de leche en Colombia entre 2015 y 2019. Se observa que la producción de leche se mantuvo constante, con valores cercanos a los 7 millones de litros cada año, destacando que el consumo aparente también se ha mantenido relativamente estable durante este periodo, alcanzando los 7 millones de litros en 2019, aunque con una ligera disminución respecto a los valores más altos de 2017 y 2018. Esto sugiere que, a pesar de una oferta constante, el consumo en Colombia no ha aumentado significativamente, lo que podría estar relacionado con el bajo consumo per cápita de leche en comparación con otros países de la región. Las importaciones y exportaciones muestran una variabilidad menor, lo que indica que las dinámicas externas no han tenido un impacto decisivo en el consumo interno de leche en estos años.

Tabla 25. Consumo de leche por país



Fuente: (ANDI, 2020)

El gráfico que muestra el consumo de leche por país revela que Uruguay y Argentina están a la cabeza del consumo per cápita de leche en América Latina, con cifras que superan los 200 litros por persona al año. Estos países tienen un consumo significativamente mayor que el promedio recomendado, lo que refleja una fuerte cultura láctea en estas naciones. En contraste, Colombia, que se encuentra más abajo en la lista, tiene un consumo aproximado cercano a los 150 litros, lo cual está en línea con el rango mínimo recomendado para un consumo saludable de leche.

Este bajo consumo de leche en Colombia, comparado con países como Uruguay y Argentina, presenta tanto un desafío como una oportunidad para empresas como Lácteos Tuluá. Para aumentar el consumo, las marcas locales deben enfocarse en campañas de sensibilización sobre los beneficios nutricionales de la leche, especialmente en un contexto donde los consumidores son cada vez más conscientes de su salud y bienestar.

Tabla 26. Datos sobre la producción de leche, consumo aparente y consumo per cápita



Fuente: (ANDI, 2020)

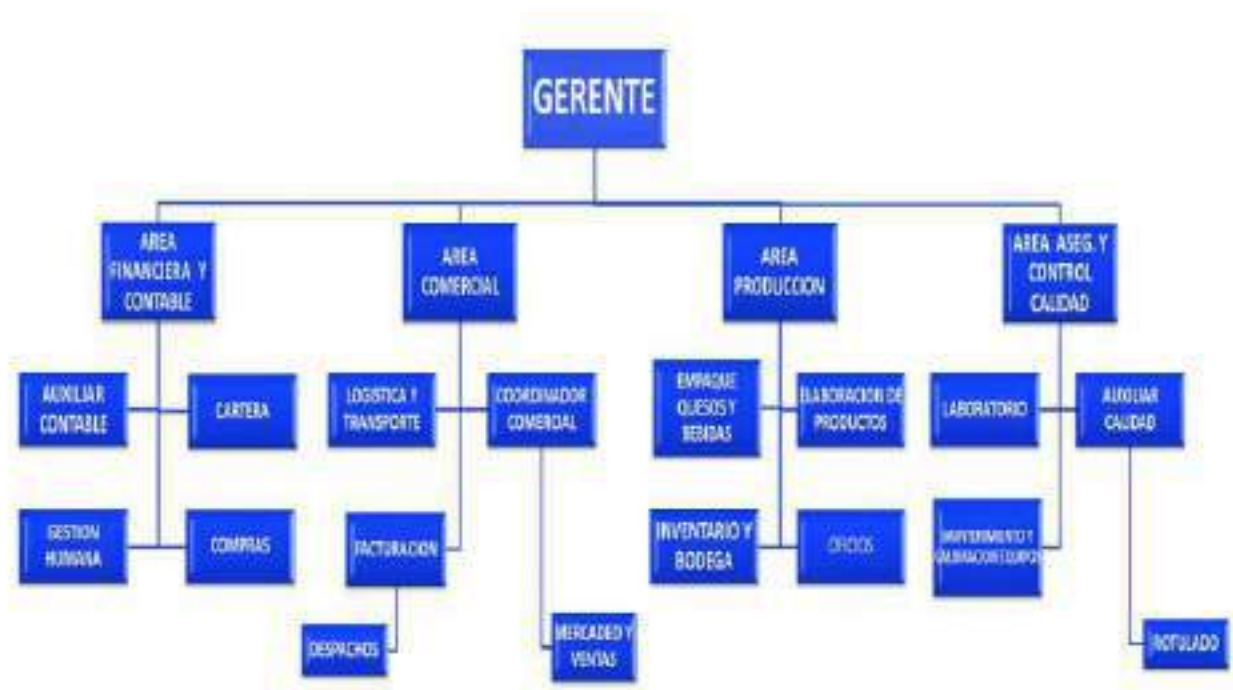
El gráfico proporcionado muestra la evolución de la producción de leche fresca, el consumo aparente y el consumo per cápita de leche en Colombia entre 2009 y 2019. A lo largo de estos años, se observa una tendencia creciente tanto en la producción de leche como en el consumo aparente, alcanzando los 7.500 millones de litros en 2019. Esto refleja una mejora en la oferta y disponibilidad de leche en el país. Sin embargo, el consumo per cápita muestra un aumento aún más notable, pasando de 142 litros por persona en 2009 a 154 litros en 2019, lo que indica un mayor consumo por persona, aunque aún se encuentra por debajo de los niveles recomendados en comparación con otros países de la región.

A pesar de este crecimiento en el consumo per cápita, sigue siendo necesario impulsar una mayor educación sobre los beneficios de la leche y otros productos lácteos, especialmente para llegar a los segmentos de la población que aún consumen por debajo de lo recomendado.

6.3 Análisis interno de la organización

Los hallazgos del análisis interno se obtuvieron a partir de la experiencia directa del investigador Joan Sebastián Riveros Rojas, quien ha trabajado durante dos años en Lácteos Tuluá, esta cercanía con la organización permitió identificar problemáticas reales en las diferentes áreas, gracias a la observación constante, el acceso a información interna y el contacto directo con los procesos y el personal, su conocimiento del funcionamiento de la empresa sirvió como insumo clave para complementar el diagnóstico estratégico con evidencia empírica.

Ilustración 10. Organigrama de la organización



Fuente: Aportado por la organización

Lácteos Tuluá ha experimentado un crecimiento significativo desde su fundación en 1978, y ha logrado consolidarse como una marca reconocida en el mercado local. Sin embargo, al igual que muchas empresas en proceso de expansión y

modernización, enfrenta ciertos problemas internos que deben ser abordados para fortalecer su competitividad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se realizará un análisis de los problemas que afectan a cada una de las áreas dentro de la empresa, identificando los principales desafíos que deben superarse.

1. Área Financiera y Contable

El área financiera es fundamental para la estabilidad económica de la empresa. En Lácteos Tuluá, uno de los principales problemas que enfrenta esta área es la gestión de los recursos humanos, particularmente en la capacitación continua del personal. Aunque la empresa tiene un equipo capacitado, el entorno financiero en el sector lácteo es volátil, lo que implica la necesidad de un manejo adecuado de los flujos de caja y una planificación financiera más robusta.

Problemas Identificados:

- **Gestión de la Cartera:** La empresa depende de una serie de clientes que compran a crédito. Sin una estrategia clara para la gestión de cobranzas, se pueden generar problemas de liquidez, lo que afecta la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras de manera oportuna.
- **Capacitación Financiera del Personal:** La falta de actualización y formación continua en nuevas herramientas contables y financieras podría estar limitando la eficiencia del área. Además, la implementación de nuevas tecnologías de gestión financiera podría ser más eficiente si se contara con personal completamente capacitado.
- **Procesos de Compras:** Si bien el área de compras gestiona de manera eficiente los insumos necesarios para la producción, los fluctuantes costos de las materias primas y los cambios en los precios de la leche cruda representan una incertidumbre financiera constante. Esta falta de control sobre los costos impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

2. Área Comercial

El área comercial de Lácteos Tuluá tiene una responsabilidad crucial en la promoción y ventas de los productos, y es una de las áreas que enfrenta un conjunto de desafíos relacionados con la competencia, la fidelización del cliente y la distribución. A pesar de contar con una buena red de distribución y una participación del 60% en el mercado local de Tuluá, existen problemas que requieren atención inmediata.

Problemas Identificados:

- **Competencia y Diferenciación:** Aunque Lácteos Tuluá se ha consolidado en el mercado local, enfrenta una competencia creciente por parte de marcas grandes y productos importados. La falta de una estrategia de diferenciación clara podría debilitar la imagen de la marca, especialmente frente a consumidores que prefieren productos más reconocidos o accesibles.
- **Fidelización de Clientes:** La relación con los supermercados y los pequeños comercios es sólida, pero la empresa podría estar perdiendo oportunidades de fidelización debido a la falta de un sistema más eficiente de lealtad o recompensas para sus clientes regulares.
- **Estrategias de Mercadeo:** Aunque el área comercial está ejecutando campañas de marketing, estas podrían ser más segmentadas y orientadas hacia los intereses específicos de los consumidores locales. Una mayor presencia en redes sociales o en canales digitales podría mejorar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes.
- **Logística y Distribución:** La distribución es uno de los puntos fuertes de Lácteos Tuluá, pero la logística aún enfrenta desafíos. El aumento de la demanda y la expansión a nuevos mercados podría generar problemas en la entrega o en la optimización de rutas, lo que afectaría la satisfacción del cliente.

3. Área de Producción

El área de producción es esencial para la fabricación de los productos lácteos de Lácteos Tuluá. Si bien la empresa ha logrado modernizar sus procesos, la producción sigue siendo un área con desafíos significativos en términos de eficiencia y calidad.

Problemas Identificados:

- **Capacitación en Nuevas Tecnologías:** Aunque la empresa ha implementado tecnología avanzada en su planta de producción, existe la necesidad de capacitar continuamente al personal para que se familiarice con las nuevas herramientas y procesos. La falta de formación adecuada puede dar lugar a errores en la producción, lo que afectaría la calidad del producto final.
- **Mantenimiento de Equipos:** Si bien existe un área dedicada al mantenimiento y calibración de equipos, la maquinaria de la planta podría estar enfrentando un desgaste acelerado debido a la alta demanda de producción. Este desgaste genera costos adicionales y puede provocar tiempos de inactividad que afectan la producción.
- **Control de Inventarios:** La gestión del inventario de materias primas y productos terminados sigue siendo un desafío. La falta de un sistema más automatizado o más eficiente en este aspecto puede generar faltantes de insumos, lo que interrumpe el proceso de producción y retrasa la distribución de los productos.

4. Área de Aseguramiento y Control de Calidad

La calidad es un elemento esencial para la reputación de Lácteos Tuluá. Aunque la empresa tiene un área de aseguramiento y control de calidad bien estructurada, existen algunas áreas de mejora en cuanto a la eficacia de los procesos y la consistencia en la producción.

Problemas Identificados:

- **Control de Calidad:** Aunque el laboratorio realiza pruebas y análisis, la implementación de protocolos más rigurosos de control de calidad podría ayudar a reducir la posibilidad de lotes defectuosos. La revisión y actualización de los protocolos de calidad son clave para garantizar que todos los productos cumplan con los estándares más exigentes.
- **Mantenimiento y Calibración de Equipos:** La maquinaria y los equipos de producción deben someterse a un mantenimiento continuo y adecuado. Si bien se cuenta con un equipo para la calibración, la empresa podría beneficiarse de una planificación más estratégica para evitar paradas imprevistas.
- **Rotulado y Etiquetado:** A pesar de que se encargan de etiquetar los productos correctamente, la falta de un proceso más automatizado puede generar errores en los lotes o problemas con la regulación, lo que podría afectar la reputación de la marca.

5. Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos es esencial para mantener la motivación y el desarrollo del personal. En Lácteos Tuluá, uno de los mayores problemas radica en la falta de programas continuos de desarrollo y la rotación de personal.

Problemas Identificados:

- **Retención de Talento:** A pesar de contar con un equipo capacitado, la rotación de personal podría ser un problema, especialmente en áreas clave como producción y calidad. La falta de programas de desarrollo profesional y de incentivos puede generar una desconexión con los empleados y llevar a una alta rotación.
- **Desarrollo de Capacidades:** Aunque se realiza capacitación, la falta de programas estructurados de formación continua en nuevas tecnologías o prácticas de la industria podría estar limitando el potencial del equipo de trabajo.

A continuación, se presenta un análisis detallado de las relaciones de Lácteos Tuluá con sus **clientes**, **proveedores**, los **productos actuales** que comercializa y sus **productos sustitutos**, así como la **competencia** que enfrenta en el mercado. Este análisis es crucial para entender las dinámicas externas que influyen en la estrategia de consolidación de la marca, especialmente en el horizonte 2025-2028.

Proveedores

El éxito de Lácteos Tuluá depende de la calidad y confiabilidad de los proveedores que abastecen las materias primas necesarias para la producción. Los proveedores clave para la empresa incluyen aquellos que suministran insumos esenciales como leche, azúcar, sal y materiales de empaque. A continuación, se analizan los proveedores más importantes y las posibles implicaciones de estas relaciones para Lácteos Tuluá.

1. MAFRA (Tarros de Empaque):

MAFRA es el proveedor encargado de suministrar los tarros de empaque para los productos lácteos de Lácteos Tuluá, especialmente para sus productos líquidos como yogurt, crema de leche y leche condensada. Esta relación es fundamental, pues un empaque adecuado garantiza la preservación del producto, la calidad y el cumplimiento de las normativas de etiquetado y seguridad alimentaria. Sin embargo, el mercado de empaques es altamente competitivo, y la dependencia de un solo proveedor puede presentar riesgos, como el aumento de precios o problemas logísticos.

Problemas Identificados:

- o Dependencia de un solo proveedor podría generar vulnerabilidad ante incrementos de precio o retrasos en la entrega de materiales.
- o Necesidad de diversificar las opciones de empaque y explorar alternativas más eficientes o económicas.

2. PROALBA, La Estrellita, Cooperativa Restrepo (Leche):

La leche es uno de los insumos principales de la empresa, y Lácteos Tuluá depende de varios proveedores de leche cruda, como PROALBA, La Estrellita y la Cooperativa Restrepo. Estos proveedores son claves para asegurar la calidad y frescura de los productos. Sin embargo, las fluctuaciones en los precios de la leche cruda, debido a factores estacionales o económicos, pueden impactar directamente los costos de producción.

Problemas Identificados:

- o Dependencia de varios proveedores puede generar inconsistencias en la calidad de la leche, lo cual afectaría la homogeneidad de los productos finales.
- o Los precios de la leche están sujetos a variables externas, como el costo del alimento para el ganado o las políticas agrícolas del gobierno, lo que puede generar volatilidad en los costos.

3. Ingenio Providencia (Azúcar):

El azúcar es otro ingrediente esencial en algunos de los productos de Lácteos Tuluá, como el yogurt y el arequipe. Ingenio Providencia es el proveedor de este insumo, y la calidad del azúcar influye en el sabor y la consistencia de los productos. Aunque el azúcar no es un insumo crítico como la leche, sigue siendo un factor importante en la producción.

Problemas Identificados:

- o Las fluctuaciones en el precio del azúcar debido a factores externos, como el precio global de los productos agrícolas, pueden afectar los costos de producción.
- o Diversificar el abastecimiento de azúcar podría ser beneficioso para reducir los riesgos de dependencias externas.

4. **Refisal**

(Sal):

La sal es otro insumo utilizado en la producción de quesos y otros derivados lácteos. Refisal es el proveedor de este material. Aunque el impacto de la sal en el costo total de producción es menor, la calidad es crucial para garantizar el sabor y la conservación de los productos.

Problemas Identificados:

- o Necesidad de asegurar que la calidad y el suministro sean constantes, ya que la sal influye en el proceso de curado de los quesos.
- o Los aumentos inesperados en el precio de la sal podrían afectar los márgenes de beneficio en productos como el queso.

Clientes

Lácteos Tuluá cuenta con una red sólida de clientes, que incluye tanto supermercados como tiendas de barrio. Esta diversidad de canales de distribución es clave para asegurar la presencia de la marca en el mercado y garantizar un flujo constante de ingresos. Los clientes principales de Lácteos Tuluá incluyen:

- **Cañaveral, Comfandi, Olímpica, Alkosto, Super Inter, Supermercados Mi Barrio,**

Surtifamiliar:

Estos supermercados y cadenas de distribución representan los principales puntos de venta de los productos de Lácteos Tuluá. La empresa ha logrado mantener relaciones estables con estos clientes gracias a la calidad de sus productos y a la consistencia en la entrega. Sin embargo, la relación con los clientes mayoristas requiere una constante negociación en términos de precios, plazos de pago y condiciones de entrega.

Problemas Identificados:

- o Competencia feroz de marcas más grandes que ofrecen productos similares a precios más competitivos.

- o La negociación de precios y plazos de pago con grandes cadenas puede resultar en márgenes de beneficio más bajos para la empresa.
- o La necesidad de adaptarse a las exigencias de los supermercados y mantener la relación con los clientes podría limitar la flexibilidad de Lácteos Tuluá en sus estrategias de precios.

Productos Actuales y Sustitutos

Lácteos Tuluá tiene una amplia gama de productos, que incluyen quesos, yogures, leche condensada, arequipe y otros derivados lácteos. Estos productos se presentan en diversas presentaciones y tienen una fuerte presencia en el mercado local. Sin embargo, en un mercado tan competitivo, los productos sustitutos también juegan un papel clave en la estrategia de la empresa.

1. Productos Actuales:

- o **Queso Cuajada, Queso Monteloro, Queso Campesino:**
Estos quesos son los productos insignia de Lácteos Tuluá. Son bien conocidos por su sabor auténtico y la calidad que mantienen gracias al proceso de producción tradicional combinado con tecnología moderna. Los quesos se distribuyen principalmente en supermercados y tiendas de barrio. Sin embargo, la dependencia de estos productos puede ser riesgosa si el mercado comienza a buscar alternativas.

2. Productos Sustitutos:

- o **Leche Condensada, Yogurt, Mantequilla, Griego, Crema de Leche, Arequipe, Queso Doble Crema:**
Estos productos son las alternativas que los consumidores pueden considerar en lugar de los quesos tradicionales de Lácteos Tuluá. La leche condensada, el yogurt y la mantequilla son productos versátiles que se utilizan en diversas preparaciones culinarias y pueden ser considerados sustitutos del queso. El yogurt griego y la crema de leche

están ganando popularidad debido a su percepción de ser productos más saludables y menos procesados.

Problemas Identificados:

- o Los consumidores cada vez más buscan productos más saludables y menos procesados, lo que representa un desafío para los productos tradicionales de la empresa.
- o El mercado de productos lácteos está saturado con alternativas como los quesos light, los productos veganos y las opciones de yogurt bajo en grasa.

Competencia

Lácteos Tuluá enfrenta una competencia feroz en el sector lácteo, no solo de marcas locales, sino también de grandes empresas nacionales que tienen una mayor capacidad de producción y distribución. Los principales competidores incluyen:

- **Proalba, El Hato, Lácteos Casta, Alpina, La Calidad, La Vaquita:** Estas marcas son actores clave en el mercado de productos lácteos en Colombia. Proalba y Alpina, en particular, son gigantes en la industria, con una mayor capacidad de distribución y un reconocimiento de marca mucho más fuerte. Lácteos Tuluá debe enfrentarse a la competencia tanto de marcas consolidadas como de empresas más pequeñas que se enfocan en nichos específicos del mercado.

Problemas Identificados:

- o Las grandes marcas, como Alpina y Proalba, tienen mayores presupuestos para marketing, lo que les permite mantener una presencia más fuerte en la mente del consumidor.

- o Las marcas más pequeñas o de nicho pueden ofrecer productos similares a precios más competitivos, lo que pone presión sobre los márgenes de beneficio de Lácteos Tuluá.
- o La competencia también se intensifica con la aparición de productos lácteos importados que ofrecen precios más bajos, lo que afecta la capacidad de la marca para diferenciarse en el mercado.

Lácteos Tuluá enfrenta un panorama mixto de oportunidades y desafíos en su entorno externo. La empresa ha logrado consolidar una red de proveedores y clientes sólida, pero debe afrontar los problemas derivados de la dependencia de ciertos proveedores y la competencia creciente de grandes marcas. Asimismo, debe diversificar su portafolio de productos para adaptarse a las tendencias de consumo, como la preferencia por productos más saludables y menos procesados. En este contexto, será clave que Lácteos Tuluá aproveche su tradición artesanal y calidad para fortalecer su marca frente a los competidores más grandes y seguir consolidándose como un líder en el mercado local.

6.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta fundamental dentro del análisis estratégico que permite identificar y evaluar de manera sistemática las fortalezas y debilidades internas de una organización. En el caso de Lácteos Tuluá, esta matriz facilita comprender los aspectos clave que impactan su desempeño y competitividad en el mercado local, contribuyendo así a la toma de decisiones informadas para el diseño de estrategias efectivas. La MEFI se basa en un análisis detallado que integra tanto información documental como datos propios de la empresa para reflejar con precisión su realidad interna.

La calificación de cada factor en la matriz se realiza asignando un peso que refleja la importancia relativa del factor para el éxito organizacional, cuyo valor total debe sumar 1.0, y una calificación que mide el grado en que la empresa responde a dicho

factor. Esta calificación se realiza en una escala del 1 al 4, donde 4 representa una respuesta muy fuerte, 3 fuerte, 2 débil y 1 muy débil. El producto del peso por la calificación genera un peso ponderado para cada factor, que al sumarse da un valor numérico total que indica el nivel general de fortaleza o debilidad interna de la organización.

El resultado final de la MEFI ofrece un diagnóstico cuantitativo que permite identificar con claridad las áreas donde Lácteos Tuluá sobresale y aquellas que requieren atención y mejora. Esta información es esencial para orientar la formulación de estrategias que potencien sus fortalezas y minimicen las debilidades, fortaleciendo así la competitividad y sostenibilidad de la marca en el contexto local.

Tabla 27. Matriz de evaluación de factores Internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Certificaciones de calidad en sus procesos de producción	0,05	3	0,15
2. Fidelidad del cliente en el mercado local	0,05	3	0,15
3. Producción artesanal que resalta la tradición	0,04	4	0,16
4. Alta calidad en los productos lácteos	0,06	4	0,24
5. Distribución eficiente a través de canales tradicionales y modernos	0,07	3	0,21
6. Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social	0,05	3	0,15
7. Capacitación continua del personal en nuevas tecnologías	0,03	4	0,12
8. Relaciones sólidas con los pequeños productores de leche	0,06	3	0,18
9. Innovación en productos lácteos y nuevos sabores	0,04	3	0,12
10. Reputación positiva en la comunidad local	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
1. Dependencia de mercados locales y limitación en la expansión nacional	0,05	1	0,05
2. Falta de presencia en canales de venta en línea	0,05	1	0,05
3. Limitada capacidad de producción ante un aumento abrupto de demanda	0,08	2	0,16
4. Precios más altos que las marcas de la competencia industrial	0,07	1	0,07
5. Falta de diversificación en productos sin lactosa o veganos	0,00	2	0,00
6. Problemas de distribución en algunas regiones del país	0,07	1	0,07
7. Falta de inversión en publicidad digital y estrategias de marketing online	0,06	2	0,12
8. Dependencia de un número reducido de proveedores de leche	0,03	1	0,03

9. Riesgos asociados a la fluctuación del precio de la leche cruda	0,05	4	0,20
10. No contar con un sistema robusto de control de calidad automatizado	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,51

Fuente: Elaboración propia con base a un análisis bibliográfico de trabajos de grado relacionados al presente de la investigación donde se encontraron factores que determinaron las tendencias de consumo y así mismo un análisis interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades

La Matriz de Evaluación de Factores Internos arroja un puntaje total de 2.51, lo que indica que Lácteos Tuluá cuenta con más fortalezas que debilidades, aunque su ventaja interna es moderada y aún requiere ajustes importantes para consolidar su competitividad. Entre las fortalezas más relevantes se destacan la alta calidad en los productos lácteos (0.24), la distribución eficiente en canales tradicionales y modernos (0.21), y una reputación positiva en la comunidad local (0.20). También se valora la producción artesanal (0.16) y la formación continua del personal (0.12), que refuerzan el carácter diferenciador de la marca en el contexto regional.

Sin embargo, la matriz también pone en evidencia debilidades estructurales que limitan el crecimiento de la empresa. Entre las más críticas se encuentran la limitada capacidad de producción (0.16), la ausencia de canales de venta en línea (0.05) y la falta de inversión en publicidad digital (0.12). También, aspectos como la dependencia de mercados locales y de pocos proveedores de leche, junto con precios más altos que la competencia industrial, representan desafíos tanto operativos como de posicionamiento. La baja diversificación en productos sin lactosa o veganos y la ausencia de un sistema automatizado de control de calidad también limitan su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de consumo.

En conclusión, la MEFI permite identificar que Lácteos Tuluá tiene una identidad fuerte basada en la calidad, la fidelización del cliente y el enfoque artesanal, pero requiere urgentemente modernizar sus canales de comercialización, mejorar la escalabilidad de sus procesos y diversificar su oferta, especialmente frente a nuevas demandas del mercado, estos hallazgos deben guiar las decisiones estratégicas del plan de consolidación de marca, alineando los recursos internos con las oportunidades del entorno y reduciendo las vulnerabilidades detectadas, para así lograr una ventaja competitiva sostenible hacia el horizonte 2025-2028.

6.4 Matriz DOFA Cruzada

La Matriz DOFA cruzada permite formular estrategias integradas a partir del cruce entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados en el diagnóstico estratégico. Esta herramienta facilita la generación de acciones concretas que potencien las capacidades de Lácteos Tuluá y mitiguen sus vulnerabilidades, alineándolas con las dinámicas del entorno. A través de esta matriz, se plantean estrategias FO, FA, DO y DA orientadas a fortalecer la competitividad, sostenibilidad e innovación de la empresa en el horizonte 2025–2028.

Tabla 28. Matriz DOFA Cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS (Hacia el lado derecho)	O1. Crecimiento de la demanda de productos lácteos debido al aumento poblacional	A1. Aumento de la competencia nacional e internacional
	O2. Conciencia creciente de los consumidores sobre los productos saludables	A2. Vulnerabilidad a fluctuaciones en el precio de materias primas
	O3. Aumento en la exportación de productos lácteos	A3. Cambios en las regulaciones gubernamentales sobre el sector lácteo
	O4. Nuevas tecnologías de producción que aumentan la eficiencia	A4. Crecimiento del mercado de productos no lácteos (alternativas vegetales)
	O5. Creciente demanda de productos lácteos funcionales (sin lactosa, bajos en grasa)	A5. Aumento de los costos operativos debido a la inflación
FACTORES INTERNOS (Hacia abajo)	O6. Apoyo gubernamental al sector agrícola y la sostenibilidad	A6. Riesgos asociados con la cadena de suministro global
	O7. Expansión de la clase media que aumenta la capacidad de consumo	A7. Impactos de fenómenos climáticos que afectan la producción local
	O8. Innovaciones en la distribución y el comercio electrónico	A8. Barreras en la exportación debido a políticas comerciales restrictivas

	O9. Creciente interés en la compra de productos locales y artesanales	A9. Reducción del poder adquisitivo de la población debido a la crisis económica
	O10. Avances en la logística y distribución local	A10. Riesgos tecnológicos relacionados con la ciberseguridad
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Certificaciones de calidad en sus procesos de producción	FO1. Aprovechar las certificaciones de calidad para posicionar los productos como premium en un mercado en crecimiento, aprovechando el aumento poblacional para expandir la producción y satisfacer la creciente demanda de productos lácteos.	FA1. Aprovechar las certificaciones de calidad para diferenciarse de la creciente competencia nacional e internacional, destacando la superioridad de los productos de Lácteos Tuluá frente a las marcas competidoras.
F2. Fidelidad del cliente en el mercado local	FO2. Utilizar la lealtad de los clientes locales para promover productos saludables, destacando los beneficios nutricionales y saludables de los productos de Lácteos Tuluá, aprovechando la creciente tendencia hacia la salud y el bienestar.	FA2. Utilizar la fidelidad del cliente en el mercado local como base para crear programas de lealtad y mantener la demanda estable frente a las fluctuaciones de precio de las materias primas.
F3. Producción artesanal que resalta la tradición	FO3. Promover la producción artesanal como un valor distintivo para el mercado internacional, destacando la tradición y calidad de los productos de Lácteos Tuluá en la exportación a nuevos mercados globales.	FA3. Resaltar la producción artesanal que destaca la tradición de la marca, como una estrategia para atraer consumidores que prefieren productos tradicionales, frente al creciente mercado de productos no lácteos.
F4. Alta calidad en los productos lácteos	FO4. Implementar nuevas tecnologías de producción para aumentar la eficiencia sin comprometer la calidad, optimizando costos y mejorando la competitividad en el mercado, asegurando que los productos mantengan su alta calidad.	FA4. Mantener la alta calidad en los productos lácteos como un diferenciador clave en un entorno de aumento de la competencia, garantizando que la calidad supere las expectativas incluso en tiempos de inflación.
F5. Distribución eficiente a través de canales tradicionales y modernos	FO5. Aprovechar la distribución eficiente para introducir nuevos productos funcionales (sin lactosa, bajos en grasa) en el mercado, asegurando que lleguen rápidamente a los consumidores interesados en opciones más saludables.	FA5. Aprovechar la distribución eficiente a través de canales tradicionales y modernos para mitigar el impacto de los aumentos de costos operativos y asegurar que los productos lleguen de manera rentable a los consumidores.

F6. Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social	FO6. Aprovechar los incentivos y apoyos gubernamentales para fortalecer la estrategia de sostenibilidad de la empresa, mejorando prácticas agrícolas responsables y expandiendo los esfuerzos en responsabilidad social empresarial.	FA6. Intensificar el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social para cumplir con las nuevas regulaciones gubernamentales y posicionarse como una marca que contribuye a la sostenibilidad del sector lácteo.
F7. Capacitación continua del personal en nuevas tecnologías	FO7. Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la producción y la atención al cliente, aprovechando el aumento de la clase media que incrementa la demanda de productos lácteos de calidad.	FA7. Implementar medidas de eficiencia tecnológica y capacitación continua para reducir el impacto de los fenómenos climáticos que afectan la producción local, mejorando la resiliencia ante estos desafíos.
F8. Relaciones sólidas con los pequeños productores de leche	FO8. Colaborar con los pequeños productores para implementar tecnologías de distribución innovadoras y aprovechar el comercio electrónico, mejorando el acceso a los productos de Lácteos Tuluá para un público más amplio.	FA8. Establecer relaciones estratégicas con actores clave del mercado y aprovechar la distribución eficiente para superar barreras en la exportación debido a políticas comerciales restrictivas, buscando nuevos canales de distribución internacionales.
F9. Innovación en productos lácteos y nuevos sabores	FO9. Introducir nuevos sabores y productos innovadores que resalten la autenticidad y la producción local, aprovechando el creciente interés en la compra de productos artesanales y locales.	FA9. Utilizar la buena reputación en la comunidad local para mantener la preferencia del cliente, frente a la reducción del poder adquisitivo de la población debido a la crisis económica, destacando la relación calidad-precio.
F10. Reputación positiva en la comunidad local	FO10. Aprovechar la buena reputación local para reforzar las estrategias logísticas, mejorando la distribución dentro de la comunidad y consolidando la marca como la opción preferida a nivel local.	FA10. Invertir en la mejora de la ciberseguridad y los sistemas tecnológicos para proteger los datos de la empresa y evitar riesgos relacionados con la tecnología, asegurando una operación más segura y confiable.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Dependencia de mercados locales y limitación en la expansión nacional	DO1. Expandir la presencia de Lácteos Tuluá en mercados nacionales aprovechando el crecimiento de la demanda de productos lácteos debido al aumento poblacional, buscando nuevos mercados fuera de la región local.	DA1. Diversificar mercados para reducir la dependencia de mercados locales, enfrentando el aumento de la competencia nacional e internacional, e impulsando la expansión a nuevas regiones y mercados para contrarrestar la limitada presencia fuera de la zona local.

D2. Falta de presencia en canales de venta en línea	DO2. Desarrollar una plataforma de venta en línea para aprovechar la creciente conciencia sobre los productos saludables, lo que permitiría llegar a más consumidores interesados en opciones lácteas saludables.	DA2. Desarrollar presencia en canales de venta en línea para reducir la vulnerabilidad a la fluctuación de los precios de materias primas y mejorar el acceso de los consumidores a los productos, especialmente durante periodos de fluctuación económica.
D3. Limitada capacidad de producción ante un aumento abrupto de demanda	DO3. Incrementar la capacidad de producción mediante la implementación de nuevas tecnologías de producción, para poder satisfacer un aumento abrupto de la demanda, asegurando que no haya interrupciones en la oferta.	DA3. Mejorar la capacidad de producción mediante la inversión en nuevas tecnologías y la mejora de procesos productivos, mitigando los riesgos asociados con el aumento abrupto de la demanda y las fluctuaciones en la oferta debido a fenómenos climáticos y otros factores externos.
D4. Precios más altos que las marcas de la competencia industrial	DO4. Ofrecer productos de calidad competitivos en precio, desarrollando una estrategia que reduzca los costos de producción sin comprometer la calidad, y que permita competir con las marcas industriales de menor precio.	DA4. Ajustar la estrategia de precios para que los productos sean más competitivos frente a la competencia industrial, sin perder la percepción de calidad premium, enfrentando la amenaza de precios más bajos por parte de los competidores industriales.
D5. Falta de diversificación en productos sin lactosa o veganos	DO5. Diversificar la oferta de productos sin lactosa o veganos, para capturar la creciente demanda de productos lácteos funcionales y adaptarse a las preferencias de consumidores más conscientes de su salud.	DA5. Ampliar la gama de productos, incluyendo opciones sin lactosa y veganas, para competir con el crecimiento del mercado de productos no lácteos y satisfacer las demandas de consumidores que prefieren alternativas más saludables y sostenibles.
D6. Problemas de distribución en algunas regiones del país	DO6. Mejorar la distribución en las regiones donde existen problemas logísticos, aprovechando los avances en la logística y distribución local para garantizar que los productos lleguen eficientemente a todos los puntos de venta.	DA6. Resolver problemas de distribución en las regiones del país más afectadas, utilizando nuevas soluciones logísticas que ayuden a sortear las barreras relacionadas con costos de transporte y problemas en la cadena de suministro, minimizando el impacto de las amenazas externas.

D7. Falta de inversión en publicidad digital y estrategias de marketing online	DO7. Invertir en publicidad digital y estrategias de marketing online para aprovechar la creciente demanda y el interés en productos saludables, logrando una mayor visibilidad en plataformas digitales y alcanzando a una audiencia más amplia.	DA7. Incrementar la inversión en publicidad digital y estrategias de marketing online para mejorar la visibilidad de la marca, mitigando la falta de presencia en estos canales y enfrentando las barreras que dificultan el acceso a los consumidores más jóvenes y urbanos.
D8. Dependencia de un número reducido de proveedores de leche	DO8. Diversificar los proveedores de leche para reducir la dependencia de un número reducido de proveedores, aprovechando el apoyo gubernamental al sector agrícola y la sostenibilidad para fomentar relaciones con más productores locales.	DA8. Diversificar los proveedores de leche para reducir la dependencia de unos pocos, mitigando los riesgos asociados con fluctuaciones en el precio de la leche cruda y los riesgos que implica la cadena de suministro global, como las interrupciones por desastres naturales o cambios en la política internacional.
D9. Riesgos asociados a la fluctuación del precio de la leche cruda	DO9. Implementar prácticas de control de precios y suministro de leche cruda para mitigar los riesgos asociados a la fluctuación del precio de la leche, mientras se aprovechan las oportunidades de crecimiento en la exportación de productos lácteos.	DA9. Implementar estrategias para mantener los costos bajo control, a fin de contrarrestar el aumento de los costos operativos debido a la inflación, asegurando que los precios de los productos se mantengan competitivos a pesar de los desafíos económicos externos.
D10. No contar con un sistema robusto de control de calidad automatizado	DO10. Implementar un sistema robusto de control de calidad automatizado, aprovechando las nuevas tecnologías de producción para mejorar la eficiencia y garantizar la calidad constante en todos los productos de Lácteos Tuluá.	DA10. Invertir en soluciones de ciberseguridad avanzadas para proteger los sistemas tecnológicos y evitar los riesgos asociados con la ciberseguridad, mejorando la confianza de los consumidores y la seguridad de los datos internos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia¹

Rojo – A nivel de precios

Amarillo – A nivel de productos

Azul – A nivel de promoción

Verde – A nivel de plaza (distribución)

¹ Véase los objetivos estratégicos divididos por las 4P's en el plan de acción

Cierre del Capítulo: Caracterizar el mercado lácteo local con las tendencias de consumo relevantes y el análisis interno de la organización

En este capítulo se presenta un análisis integral del mercado lácteo local a través de diversos enfoques estratégicos que permiten caracterizar las tendencias de consumo relevantes y el desempeño interno de la empresa Lácteos Tuluá. Se utilizarán herramientas clave como la Matriz PESTEL, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. Este análisis proporcionará la base necesaria para desarrollar estrategias efectivas que fortalezcan la competitividad de Lácteos Tuluá en el horizonte 2025-2028.

La Matriz PESTEL permite evaluar el entorno macroeconómico en el que opera Lácteos Tuluá, tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. A través de esta matriz se identifican tanto las oportunidades como las amenazas que podrían afectar las operaciones de la empresa.

- En el ámbito político, las regulaciones nacionales en el sector lácteo y los subsidios a la producción láctea representan grandes oportunidades, ya que ofrecen un entorno favorable para mejorar la calidad de los productos y optimizar los costos de la materia prima. No obstante, la inestabilidad política es una amenaza significativa, ya que puede generar incertidumbre que afecte la estabilidad de las políticas públicas y la competitividad del sector.
- Desde el punto de vista económico, el crecimiento del PIB tanto a nivel nacional como en la región del Valle del Cauca (donde se encuentra Tuluá) constituye una oportunidad destacada, ya que favorece el poder adquisitivo de los consumidores y el crecimiento del mercado de productos lácteos. Sin embargo, factores como la inflación y las tasas de interés representan una amenaza al afectar los costos operativos y los precios de venta.

- En el entorno social, el crecimiento de la población y la creciente conciencia sobre la salud ofrecen oportunidades para diversificar la oferta de productos lácteos saludables, lo que permite a Lácteos Tuluá posicionarse en un segmento creciente. Por el contrario, el aumento en las preferencias por productos no lácteos es una amenaza moderada que requiere que la empresa se adapte a las nuevas demandas de los consumidores.
- En términos tecnológicos, la innovación en la producción y en el desarrollo de nuevos productos es una oportunidad importante para mejorar la eficiencia y ampliar la gama de productos de Lácteos Tuluá. No obstante, la adopción de nuevas tecnologías puede implicar costos adicionales y un proceso de adaptación que podría impactar temporalmente los resultados financieros.
- En el entorno ambiental, la gestión sostenible de los recursos naturales y el cumplimiento con las regulaciones ambientales son oportunidades que pueden mejorar la imagen de la empresa y asegurar su competitividad en el mercado. Sin embargo, los impactos del cambio climático representan una amenaza, ya que fenómenos climáticos extremos podrían alterar la producción de leche y afectar la disponibilidad de recursos.
- Por último, en el entorno legal, el cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria representa una oportunidad para garantizar la calidad de los productos, mientras que el incumplimiento de las normas de competencia podría generar sanciones graves, representando una amenaza significativa para la reputación de la empresa.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se utiliza para evaluar las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera Lácteos Tuluá. Los resultados del análisis externo mostraron un puntaje total de 2.60 puntos, lo que refleja un entorno mixto. Las oportunidades sumaron un puntaje ponderado de 2.00 puntos, destacando la creciente demanda de productos lácteos saludables, el apoyo gubernamental y el crecimiento de la población como factores clave que pueden beneficiar a la empresa. Sin embargo, las amenazas sumaron 0.60 puntos, con la

competencia creciente y las fluctuaciones en los precios de las materias primas siendo las principales preocupaciones que la empresa debe gestionar.

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) proporciona una visión detallada de los recursos y capacidades internas de la organización. El puntaje total obtenido fue 2.51 puntos, lo que indica que Lácteos Tuluá tiene varias fortalezas, pero también enfrenta debilidades que limitan su crecimiento. Las fortalezas sumaron 2.04 puntos, destacándose la alta calidad de los productos, la fidelidad del cliente y la producción artesanal como ventajas competitivas clave. Sin embargo, las debilidades totalizaron 0.47 puntos, principalmente debido a la dependencia de mercados locales, la falta de presencia en el comercio electrónico y la limitada capacidad de producción ante un aumento abrupto de la demanda.

En resumen, los resultados de la Matriz PESTEL, la Matriz EFE y la Matriz EFI proporcionan una comprensión profunda de los factores externos e internos que afectan la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado lácteo local. La empresa se encuentra en un entorno que ofrece múltiples oportunidades de crecimiento, especialmente en lo que respecta a la demanda de productos saludables, el apoyo gubernamental y la expansión de la población. Sin embargo, también enfrenta amenazas significativas, como la competencia creciente y las fluctuaciones en los precios de las materias primas. A nivel interno, Lácteos Tuluá cuenta con varias fortalezas, como su compromiso con la calidad y la fidelidad del cliente, pero también enfrenta debilidades que limitan su capacidad de expansión, como la falta de presencia en canales de venta en línea y la dependencia de mercados locales.

A partir de este análisis, se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y mejorar las debilidades internas, con el fin de consolidar la marca Lácteos Tuluá y fortalecer su competitividad en el mercado local durante el horizonte 2025-2028.

7. EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN DE LA MARCA LÁCTEOS TULUÁ FRENTE A LA COMPETENCIA

7.1 Calculo de la población muestral

Para evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá frente a la competencia, se llevará a cabo un proceso de recolección de datos mediante encuestas directas a los consumidores, este enfoque permite obtener una visión detallada sobre la percepción de la marca en cuanto a sus atributos de calidad, su posicionamiento frente a otras marcas del sector lácteo y las expectativas de los consumidores en relación con los productos ofrecidos. A través de este análisis, se busca identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la diferenciación de Lácteos Tuluá en un mercado altamente competitivo.

Tabla 29. Población por edad y género que más consume productos lácteos acorde a la organización

Población por sexo y edad			
Edad	Año 2023		Total
	Hombres	Mujeres	
15-19	9.519	9.174	18.693
20-24	9.228	9.234	18.462
25-29	8.625	9.061	17.686
30-34	7.921	8.596	16.517
35-39	7.151	7.893	15.044
40-44	6.758	7.721	14.479
45-49	6.135	7.438	13.573
50-54	6.062	7.632	13.694
55-59	5.942	7.468	13.410
60-64	5.135	6.608	11.743
Total	72.476	80.825	153.301

Fuente: Sacados de (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2023)

Los consumidores de Lácteos Tuluá pertenecen principalmente a las edades más jóvenes y adultas jóvenes, según los datos de la población por sexo y edad de 2023. Los grupos de edad que más consumen productos lácteos en la región son los de

15 a 29 años, con un total combinado de 54,841 personas (entre hombres y mujeres). En particular, los grupos de 20 a 24 años y 25 a 29 años representan una gran parte de esta base de consumidores, con 18,462 y 17,686 personas, respectivamente. Esto sugiere que la empresa podría estar captando principalmente a un público joven, posiblemente más inclinado a consumir productos frescos y saludables.

Sin embargo, también se observa una participación considerable en el segmento de edades intermedias, de 30 a 44 años, con un total de 62,040 personas, lo que indica que Lácteos Tuluá tiene una buena aceptación entre familias jóvenes y adultos que valoran la calidad y la autenticidad de los productos.

Tabla 30. Parámetros de la encuesta

Parametros			
N	Tamaño de la población	153301	personas
P	Probabilidad de éxito	0,5	
Q	Probabilidad de fracaso	0,5	
D	Margen de Error	5%	
Zd	Nivel de confianza	95%	1,96

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la fórmula utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N * Z d^2 * q * P}{d^2 * (N - 1) + Z d^2 * q * P}$$

$$n = \frac{153301 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (153301 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{153301 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{(0.0025) * (153300) + (3.8416) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{147230,2804}{384,201}$$

n = 383 encuestas a aplicar

Tabla 31. Segmentación de la muestra poblacional

ITEMS	ENCUESTAS A REALIZAR	ENCUESTAS REALIZADAS
Menos de 18 años	47	53
18 - 30 años	90	91
31 - 45 años	115	115
46 - 60 años	102	102
Más de 60 años	29	30
TOTAL	383	391

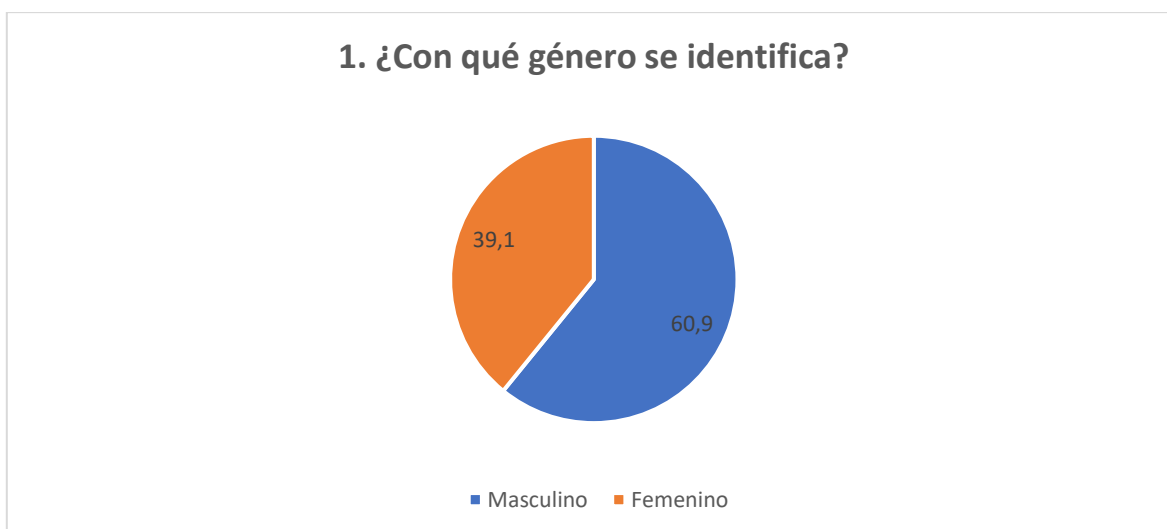
Fuente: Elaboración propia

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando una fórmula estadística que garantiza que los resultados sean representativos de la población total de 153,301 personas, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La probabilidad de éxito y fracaso se estableció en 0.5, lo que maximiza la variabilidad en la estimación y permite obtener una muestra conservadora. Con estos parámetros, se determinó que se necesitaban 383 encuestas para lograr una muestra adecuada que proporcione resultados confiables y precisos. La fórmula empleada toma en cuenta tanto el tamaño de la población como los valores de confianza y error, asegurando que las conclusiones sean válidas.

Para la recolección de datos, se segmentó la muestra de acuerdo con rangos de edad, cubriendo desde menores de 18 años hasta mayores de 60. Se realizaron un total de 391 encuestas, lo que representa un pequeño excedente respecto al número planeado inicialmente, lo que no afecta la validez de los resultados. Esta segmentación asegura una representación adecuada de cada grupo etario, permitiendo que los resultados obtenidos sean más específicos y pertinentes para cada categoría de edad. Este enfoque garantiza que los análisis y conclusiones sean relevantes para diferentes segmentos de la población, proporcionando una visión integral y detallada del comportamiento y percepciones de los consumidores.

7.2 Tabulación y análisis de la información recolectada

Gráfica 6. Tabulación de las respuestas de la pregunta 1

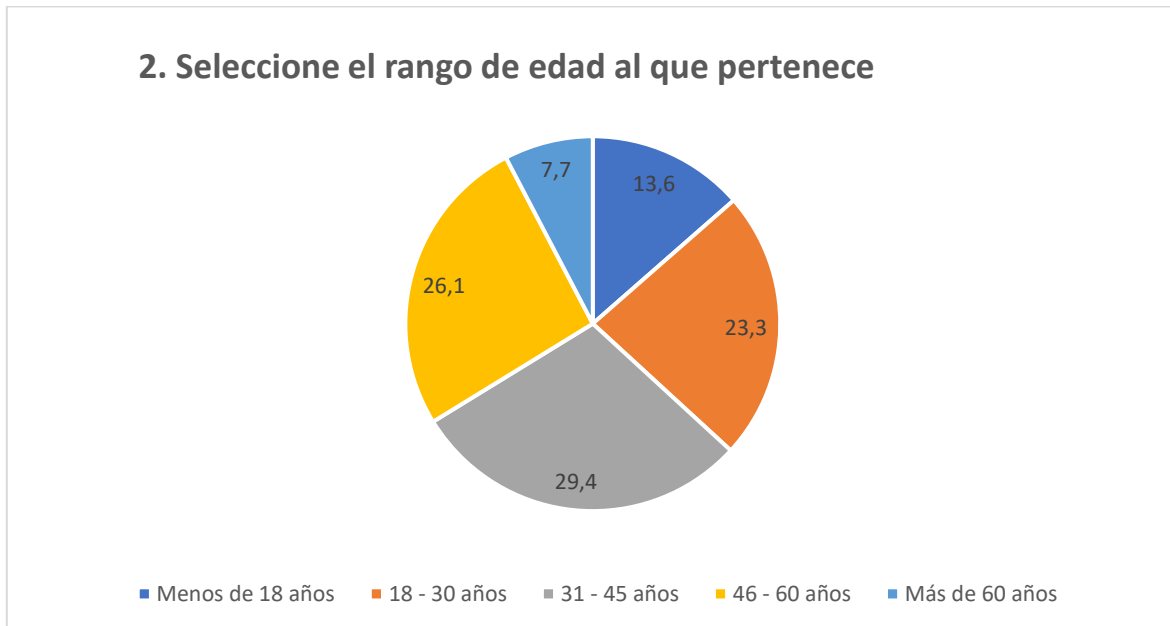


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La distribución por género de los encuestados revela que el 60,9% se identifica como masculino y el 39,1% como femenino. Esta diferencia porcentual evidencia una mayor participación de hombres en el estudio, lo cual podría estar asociado a la composición de la base de clientes o a un sesgo muestral. Desde el punto de vista descriptivo, esta información permite entender quiénes están teniendo mayor contacto con la marca o mostrando interés en los productos de Lácteos Tuluá, lo que puede ser útil para orientar campañas de marketing o decisiones sobre segmentación.

Desde una perspectiva inferencial, los resultados permiten considerar que el comportamiento de compra, las preferencias de consumo y la percepción de marca pueden estar influidos por el género. Según Kotler y Keller (2016), la variable demográfica del género es clave para el diseño de estrategias comerciales, ya que hombres y mujeres responden de manera diferente ante los estímulos de marca.

Gráfica 7. Tabulación de las respuestas de la pregunta 2

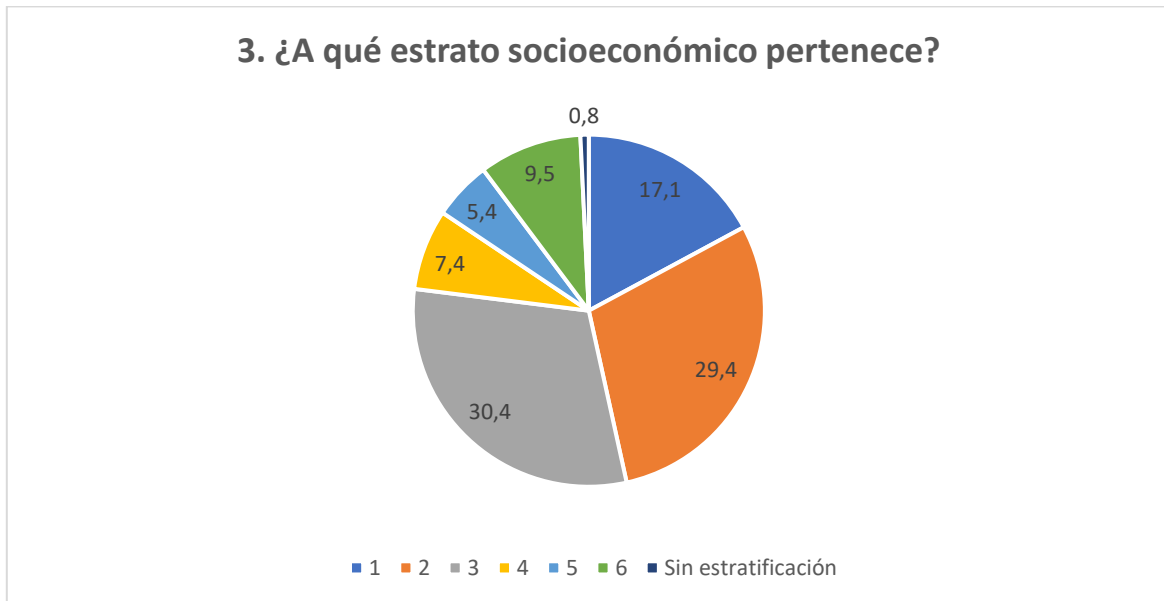


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La distribución etaria de los encuestados muestra que la mayor parte pertenece al grupo entre 31 y 45 años (29,4%), seguido por quienes tienen entre 46 y 60 años (26,1%) y aquellos entre 18 y 30 años (23,3%). En menor medida se encuentran los menores de 18 años (13,6%) y los mayores de 60 años (7,7%). Esta estructura demográfica indica que Lácteos Tuluá cuenta con un público principalmente adulto, en edad económicamente activa, lo cual es relevante para el diseño de productos y estrategias comerciales adaptadas a las rutinas y necesidades de este segmento poblacional.

Desde una perspectiva estratégica, este comportamiento coincide con lo planteado por Schiffman y Kanuk (2010), quienes afirman que las decisiones de compra están profundamente influenciadas por la etapa del ciclo de vida del consumidor. Los adultos entre 30 y 60 años suelen priorizar factores como la calidad, el valor nutricional y la confiabilidad del producto, aspectos clave en el consumo de productos lácteos.

Gráfica 8. Tabulación de las respuestas de la pregunta 3

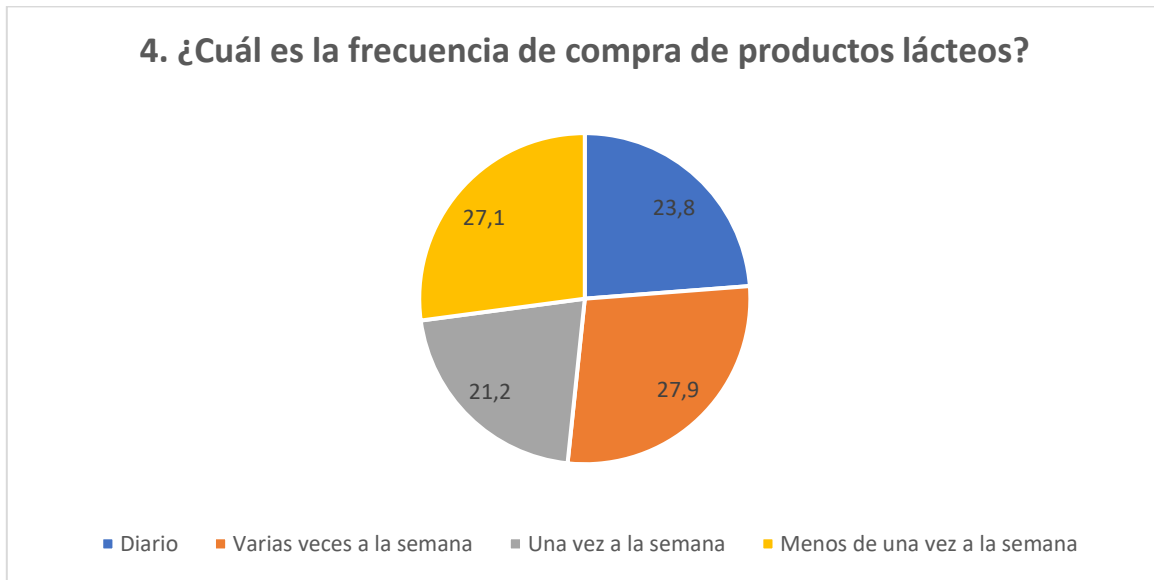


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La tabla muestra que la mayoría de los encuestados pertenecen a los estratos socioeconómicos 2 (29,4%) y 3 (30,4%), seguidos del estrato 1 con un 17,1%. Estos tres grupos representan más del 75% del total de la muestra, lo que indica que Lácteos Tuluá tiene una base de consumidores principalmente en sectores de ingresos bajos y medios. Los estratos 4, 5 y 6 tienen una representación menor, sumando conjuntamente alrededor del 22%, mientras que un pequeño porcentaje (0,8%) no reportó estrato.

Desde un enfoque de análisis de mercado, esta distribución refleja una oportunidad importante para reforzar una estrategia de valor que combine calidad con accesibilidad económica. Según Kotler y Armstrong (2017), entender el poder adquisitivo del público objetivo permite adaptar mejor la propuesta de valor y la estrategia de precios. En este caso, la empresa podría centrar su posicionamiento en ser una marca confiable y accesible para los hogares de ingresos medios-bajos, desarrollando productos con buena relación calidad-precio y utilizando canales de distribución que se ajusten a sus hábitos de compra.

Gráfica 9. Tabulación de las respuestas de la pregunta 4



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La tabla sobre la frecuencia de compra de productos lácteos revela que una parte importante de los consumidores realiza compras recurrentes: el 23,8% lo hace a diario y el 27,9% varias veces a la semana. Estos datos indican un consumo constante que refleja la presencia de los lácteos como parte habitual en la dieta del consumidor. Por otro lado, el 21,2% compra una vez por semana y el 27,1% lo hace con menor frecuencia, lo que también sugiere segmentos que, aunque no compran tan seguido, continúan considerando estos productos como parte de su consumo.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, esta información es clave para definir estrategias de comercialización y distribución. Según Solomon (2011), la frecuencia de compra está estrechamente relacionada con los hábitos de consumo y el estilo de vida, por lo que identificar consumidores de alta frecuencia permite enfocar campañas de fidelización, promociones recurrentes y mejorar la disponibilidad en puntos de venta estratégicos. Lácteos Tuluá podría aprovechar estos hallazgos para segmentar su mercado, enfocándose en los consumidores de alta frecuencia con propuestas de valor como empaques familiares, suscripciones o descuentos por volumen.

Gráfica 10. Tabulación de las respuestas de la pregunta 5

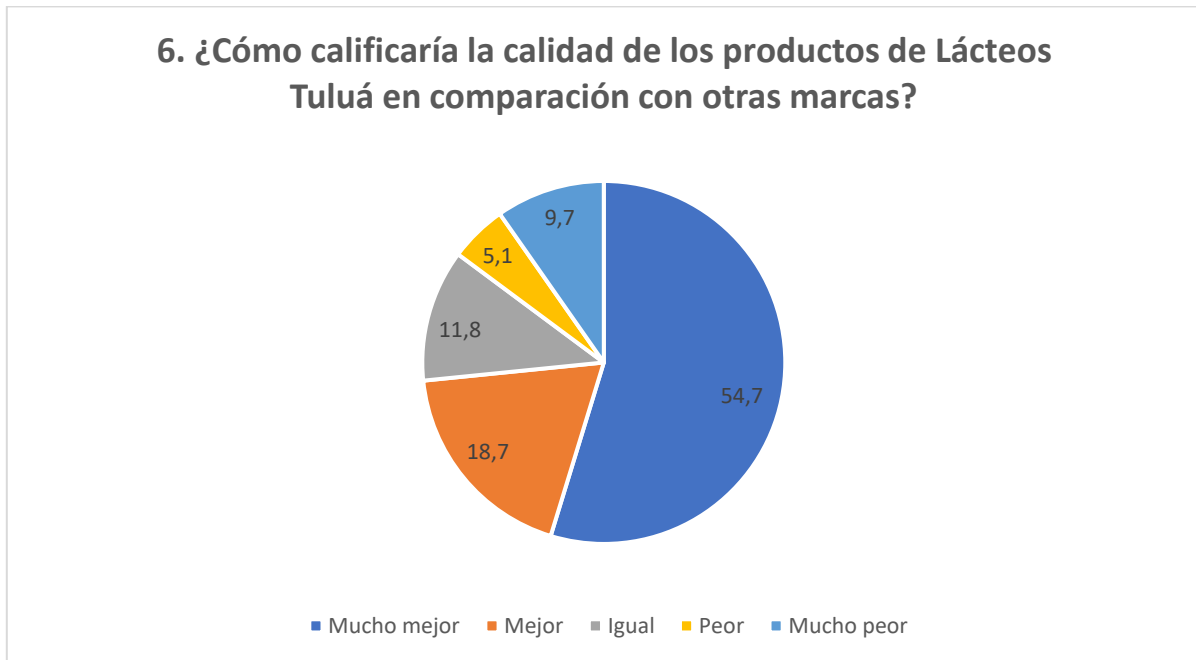


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La tabla muestra que el 92,3% de los encuestados ha comprado productos de Lácteos Tuluá en los últimos seis meses, lo que representa una amplia penetración de la marca en el mercado local. Solo el 7,7% afirmó no haber realizado compras recientes, lo que indica una baja proporción de desconocimiento o desuso de la marca. Esta alta cifra de compradores recientes puede interpretarse como un indicador de confianza del consumidor, aceptación de los productos y un posicionamiento favorable dentro del mercado de lácteos.

Desde una perspectiva teórica, esta alta tasa de recompra respalda la noción de lealtad del cliente, la cual, según Kotler y Keller (2016), es resultado de una experiencia satisfactoria y una percepción de valor constante. El hecho de que más del 90% de los encuestados haya adquirido los productos en el último semestre sugiere que Lácteos Tuluá ha logrado mantenerse vigente frente a la competencia y satisfacer las necesidades del consumidor. Este dato debe ser aprovechado para diseñar estrategias de fidelización, fortalecer la identidad de marca y profundizar el vínculo emocional con sus clientes actuales.

Gráfica 11. Tabulación de las respuestas de la pregunta 6



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La percepción de calidad de los productos de Lácteos Tuluá en comparación con otras marcas es mayoritariamente positiva: el 54,7% de los encuestados considera que son “mucho mejor” y un 18,7% adicional los califica como “mejor”. Esto significa que casi tres cuartas partes de los consumidores encuestados valoran favorablemente la calidad de la marca, lo que representa una ventaja competitiva clara. Solo un 11,8% considera que los productos son “iguales” a los de otras marcas, mientras que un porcentaje menor, el 14,8%, percibe la calidad como “peor” o “mucho peor”.

Este tipo de valoración evidencia una percepción diferenciadora en cuanto a calidad, un aspecto clave en la construcción del posicionamiento de marca. De acuerdo con Aaker (1996), una marca que logra ser percibida como superior en calidad tiene mayores posibilidades de fidelizar a sus clientes y de justificar precios más altos en el mercado.

Tabulación de las respuestas de la pregunta abierta - 7. Se solicita que justifique su respuesta de la pregunta anterior

En la encuesta sobre la calidad de los productos de Lácteos Tuluá en comparación con otras marcas, los consumidores expresaron sus opiniones de manera detallada, destacando varios aspectos relacionados con la frescura, el sabor y la superioridad general de los productos. Las respuestas a la pregunta abierta sobre cómo califican la calidad de los productos de Lácteos Tuluá en comparación con otras marcas ofrecen una visión amplia sobre la percepción de los consumidores, dividiéndose principalmente entre aquellos que perciben una calidad mucho mejor, mejor, o similar a otras marcas.

1. Calidad mucho mejor que la competencia

La mayor parte de las respuestas de los consumidores destacaron la calidad de los productos de Lácteos Tuluá como "Mucho mejor" que la de otras marcas. Un número significativo de participantes expresó que los productos de Lácteos Tuluá superan ampliamente a las marcas competidoras en cuanto a sabor, frescura y calidad general. Las respuestas como "Lácteos Tuluá ofrece una calidad superior", "mucho mejor en todos los aspectos", y "más sabrosos y frescos" fueron frecuentes entre los encuestados. Esta percepción refleja una alta satisfacción con la marca y su posición competitiva, destacando la diferencia notoria que los consumidores perciben en la frescura y sabor de los productos de Tuluá frente a otras opciones disponibles en el mercado.

2. Calidad mejor que la de otras marcas

Una proporción considerable de los encuestados también consideró que la calidad de los productos de Lácteos Tuluá es "Mejor" que la de otras marcas. Aunque esta opinión es positiva, las respuestas en esta categoría fueron algo más moderadas

en comparación con las que indicaron que Lácteos Tuluá es "Mucho mejor". Las menciones sobre la calidad superior fueron menos contundentes, con comentarios como "Los productos de Lácteos Tuluá son mejores en términos de frescura y sabor" o "Ofrecen un mejor sabor que muchas marcas competidoras". Esta percepción refleja que, si bien la marca es apreciada, no todos los consumidores consideran que su calidad sea significativamente superior a la competencia, aunque sí mejor en algunos aspectos específicos como el sabor y la frescura.

3. Calidad similar a otras marcas

Algunas respuestas indicaron que la calidad de los productos de Lácteos Tuluá es "Igual" a la de otras marcas, sugiriendo que no perciben una diferencia significativa en términos de sabor, frescura o calidad general. Estos consumidores consideraron que los productos de Tuluá son comparables a las opciones competidoras y no notaron ventajas o desventajas claras. Las respuestas en esta categoría destacaron una perspectiva más neutral, como "No veo una diferencia importante en la calidad" o "La calidad es similar a la de otras marcas del mercado". Esto sugiere que algunos consumidores no encuentran una razón clara para preferir Lácteos Tuluá por encima de otras marcas, ya que consideran que la calidad es consistente en todo el sector de lácteos.

4. Calidad peor que la de otras marcas

Pocas respuestas indicaron que la calidad de los productos de Lácteos Tuluá es "Peor" que la de otras marcas. Estos comentarios reflejaron una percepción negativa de la marca en cuanto a calidad, aunque el porcentaje de respuestas en esta categoría fue bajo. Las respuestas de este tipo mencionaron que "La calidad de los productos de Tuluá no está a la altura de otras marcas" o "No me parecen tan frescos ni sabrosos como los de otras marcas". Esta opinión señala que, para una minoría de consumidores, los productos de Lácteos Tuluá no cumplen con sus

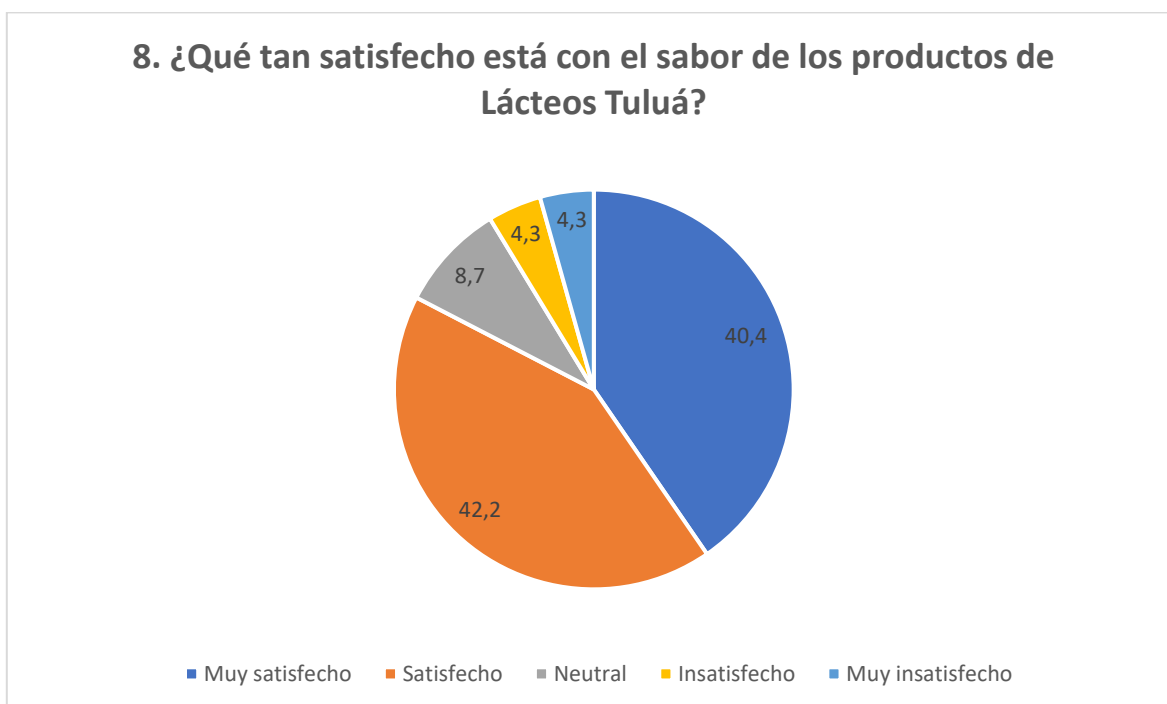
expectativas en términos de calidad, lo que puede estar relacionado con experiencias individuales específicas o con una percepción de falta de frescura o sabor en comparación con otros productos del mercado.

5. Calidad mucho peor que la de otras marcas

Finalmente, un pequeño porcentaje de encuestados expresó que la calidad de los productos de Lácteos Tuluá es "Mucho peor" que la de otras marcas. Este grupo destacó que los productos no cumplen con las expectativas en términos de frescura, sabor o consistencia. Comentarios como "Los productos de Lácteos Tuluá no son frescos ni sabrosos como los de otras marcas" reflejan un descontento con la calidad general de la marca en comparación con sus competidores. Este grupo es mínimo, pero su presencia señala áreas de mejora potenciales en la percepción de la marca.

En resumen, las respuestas sobre la calidad de los productos de Lácteos Tuluá en comparación con otras marcas muestran una tendencia positiva, con una mayoría de los encuestados considerando que la calidad de la marca es superior o al menos mejor que la de sus competidores. Sin embargo, también existen respuestas más neutrales y algunas críticas que sugieren que, para ciertos consumidores, Lácteos Tuluá no ofrece una ventaja clara sobre otras marcas en términos de calidad. La percepción predominante es de frescura, sabor y calidad superior, lo que indica que la marca tiene una fuerte posición en el mercado de lácteos, pero todavía enfrenta desafíos en términos de fidelización completa de los consumidores y la mejora continua de la percepción de calidad entre todos los segmentos del mercado.

Gráfica 12. Tabulación de las respuestas de la pregunta 8



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la satisfacción con el sabor de los productos de Lácteos Tuluá muestran una alta aceptación entre los consumidores. Un 40,4% se declara “muy satisfecho” y un 42,2% “satisfecho”, lo que suma un total del 82,6% de usuarios con una percepción positiva. Solo un 8,7% se mostró neutral, mientras que un 8,6% expresó insatisfacción en distintos grados. Esto refleja que el sabor, uno de los atributos sensoriales más influyentes en la preferencia del consumidor, es un punto fuerte de la marca.

Desde la perspectiva teórica, Kotler y Keller (2012) argumentan que el sabor es uno de los elementos fundamentales en la percepción de calidad en productos alimenticios, y está estrechamente vinculado a la fidelización del cliente. El alto porcentaje de satisfacción en este aspecto sugiere que Lácteos Tuluá ha logrado generar una experiencia gustativa positiva que debe ser capitalizada en su estrategia de marca.

Tabulación de las respuestas de la pregunta abierta - 9. Se solicita que justifique su respuesta de la pregunta anterior

En la encuesta sobre la satisfacción con el sabor de los productos de Lácteos Tuluá, los consumidores expresaron una gran variedad de opiniones, destacando sobre todo la frescura y el sabor natural de los productos. Las respuestas a la pregunta abierta sobre la satisfacción con el sabor reflejan las experiencias positivas de la mayoría de los encuestados, mientras que también hay una pequeña fracción de comentarios negativos. A continuación, se presenta un desglose de las respuestas basadas en las distintas calificaciones de satisfacción: "Muy satisfecho", "Satisfecho", "Neutral", "Insatisfecho" e "Insatisfecho muy insatisfecho".

1. Muy Satisfecho

Una gran parte de los encuestados se mostró "Muy satisfecho" con el sabor de los productos de Lácteos Tuluá. Las respuestas en esta categoría destacan la calidad del sabor, con muchos comentarios subrayando que el sabor es fresco, natural y delicioso. Los consumidores en esta categoría mencionaron frases como "El sabor es espectacular, me hace disfrutar al máximo de cada porción" y "Siempre que consumo estos lácteos, disfruto mucho su sabor", lo que refleja un alto nivel de satisfacción. Este grupo considera que el sabor de los productos de Lácteos Tuluá es uno de los mejores que han probado, y varios indicaron que lo consideran un producto imprescindible en su dieta, recomendándolo sin dudar.

2. Satisfecho

El grupo de encuestados que se identificaron como "Satisfechos" también expresó una gran satisfacción con el sabor, aunque en una forma algo más moderada en comparación con los "Muy satisfechos". Las respuestas indicaron que los consumidores disfrutaban de un sabor fresco, sabroso y agradable, aunque algunos

mencionaron que podrían existir opciones de sabor aún mejores en el mercado. Frases como "Me encanta el sabor, es justo lo que necesitaba" o "Estoy muy satisfecho con el sabor, es justo lo que buscaba en un lácteo" evidencian una experiencia positiva, aunque con algunas críticas más suaves. La frescura y el equilibrio de sabor son elementos destacados por estos consumidores.

3. Neutral

Una pequeña parte de los encuestados adoptó una posición neutral, indicando que el sabor de los productos de Lácteos Tuluá no les resultó particularmente destacable, pero tampoco fue desagradable. Este grupo no experimentó una reacción positiva o negativa fuerte, y los comentarios incluyeron expresiones como "El sabor está bien, pero no me entusiasma" o "No es un sabor que destaque, pero tampoco lo encuentro desagradable". Los consumidores en esta categoría consideran que el sabor es aceptable, aunque no tan especial como para hacerlos preferir la marca por encima de otras opciones disponibles en el mercado.

4. Insatisfecho

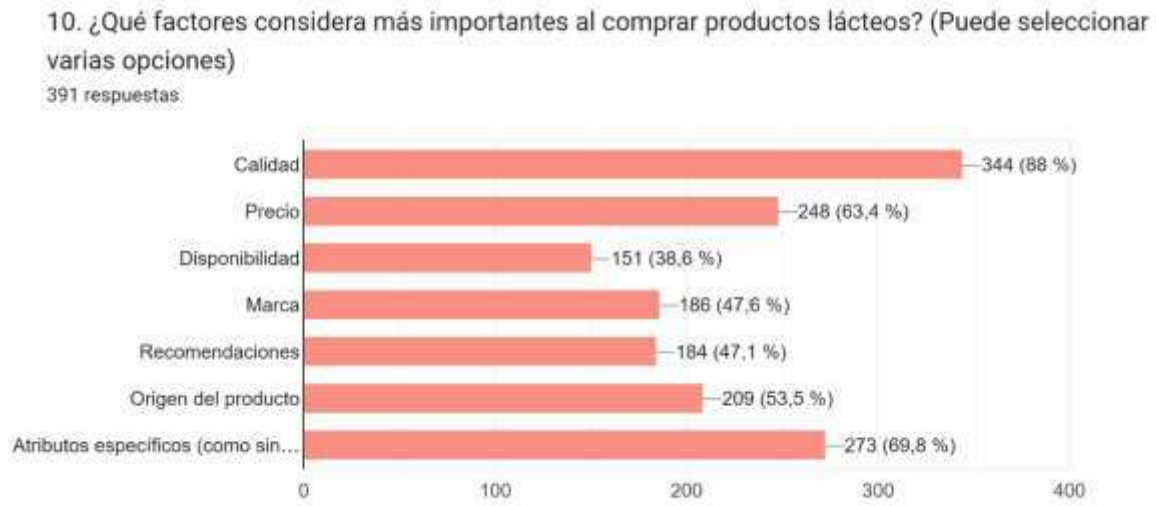
Aunque el porcentaje de encuestados "Insatisfechos" fue bajo, algunos mencionaron que el sabor de los productos no cumplió con sus expectativas. Las críticas en esta categoría destacaron que el sabor les resultó artificial o insípido, y varios expresaron que no volverían a comprar los productos debido a su insatisfacción con el sabor. Respuestas como "El sabor es demasiado malo, no lo puedo tolerar" o "No me gustó el sabor, es insostenible" reflejan descontento, sugiriendo que el sabor de los lácteos no se ajusta a las preferencias de este grupo de consumidores.

5. Muy Insatisfecho

En una categoría aún más pequeña, algunos consumidores se declararon "Muy insatisfechos" con el sabor de los productos de Lácteos Tuluá. Estos encuestados manifestaron que el sabor no solo fue decepcionante, sino que también lo consideraron desagradable al punto de no querer volver a consumir los productos. Los comentarios en esta categoría fueron muy negativos, con expresiones como "El sabor es tan malo que no me atrevería a consumirlo otra vez" y "El sabor es horrible, no sé cómo mejorarlo, simplemente no me gusta". Este grupo representa una fracción mínima, pero es importante señalar que existe una pequeña percepción negativa en cuanto al sabor que podría influir en la retención de ciertos consumidores.

En resumen, la mayoría de los encuestados están altamente satisfechos con el sabor de los productos de Lácteos Tuluá, destacando su frescura, naturalidad y balance de sabores. Sin embargo, también existe un pequeño grupo de consumidores que se mostró insatisfecho, citando razones como un sabor artificial o poco agradable. A pesar de las críticas, la marca mantiene una posición fuerte entre los consumidores que aprecian su sabor, lo que sugiere que Lácteos Tuluá tiene una oferta sólida en términos de sabor, pero podría beneficiarse de mejorar la percepción de su sabor para los pocos consumidores insatisfechos. En general, el sabor es un factor clave de satisfacción y fidelización para la mayoría de los consumidores.

Gráfica 13. Tabulación de las respuestas de la pregunta 10



Fuente: Elaboración propia con el software en Google Charts

En la encuesta sobre los factores más importantes al comprar productos lácteos, la mayoría de los encuestados destacó la calidad como el factor más relevante, con un 88% (344 respuestas) seleccionándolo. Esto resalta que la calidad es el principal criterio de compra para los consumidores. Le sigue el precio, con un 63,4% (248 respuestas), indicando que, aunque la calidad es crucial, el costo también juega un papel importante en la decisión de compra.

Otros factores mencionados incluyen la disponibilidad (38,6% o 151 respuestas), la marca (47,6% o 186 respuestas), y las recomendaciones (47,1% o 184 respuestas). Además, el origen del producto fue considerado importante por el 53,5% (209 respuestas) de los participantes, mientras que los atributos específicos del producto, como los sin conservantes u orgánicos, también fueron relevantes para un 69,8% (273 respuestas). Estos resultados muestran una variedad de factores considerados por los consumidores, aunque la calidad y el precio son los aspectos más determinantes en la decisión de compra.

Tabulación de las respuestas de la pregunta abierta - 11. Se solicita que justifique su respuesta de la pregunta anterior

En esta sección, se presentan los factores que los consumidores consideran más importantes al momento de adquirir productos lácteos, basados en las respuestas obtenidas en la encuesta. A continuación, se amplían y detallan los factores que influyen en la toma de decisiones de los consumidores.

1. Calidad

La calidad es, sin duda, el factor más destacado en la decisión de compra de productos lácteos, y es vista como el criterio fundamental que los consumidores priorizan. Este factor ha sido mencionado de manera repetida, indicando que los consumidores buscan productos frescos, saludables y sabrosos. La calidad no solo se refiere a la frescura del producto, sino también a su sabor y textura, los cuales deben cumplir con las expectativas de los consumidores. Respuestas como "La calidad es esencial para asegurar que el producto sea bueno y fresco", "La calidad siempre es mi principal factor al elegir productos lácteos" y "La calidad es lo que más valoro al elegir productos lácteos" muestran que la confianza del consumidor en un producto se basa principalmente en su calidad. Los consumidores perciben que la calidad es un reflejo directo de la frescura del producto, lo que a su vez se traduce en la garantía de un sabor agradable y una experiencia de consumo placentera.

La calidad, por lo tanto, está vinculada al concepto de fiabilidad, ya que los consumidores esperan que los productos lácteos sean frescos y saludables, lo cual influye enormemente en su decisión de compra. A menudo, los consumidores eligen marcas que consideran confiables en términos de calidad, y los productos que cumplen con altos estándares de calidad tienden a ser preferidos en comparación con aquellos que no cumplen con las expectativas de sabor y frescura.

2. Precio

El precio también es un factor clave para los consumidores, ya que este influye directamente en el presupuesto destinado a la compra de productos lácteos. Muchos consumidores mencionaron que el precio juega un papel fundamental en su toma de decisiones, ya que necesitan asegurarse de que el producto sea accesible sin sacrificar calidad. En este sentido, respuestas como "El precio me ayuda a tomar decisiones dentro de mi presupuesto", "El precio es esencial para que el producto sea accesible" y "El precio me ayuda a decidir qué productos puedo incluir en mi compra" reflejan la importancia de este factor.

El precio también es visto como una herramienta de comparación, ya que los consumidores desean encontrar el equilibrio adecuado entre calidad y costo. En un mercado competitivo, el precio competitivo puede ser un factor decisivo para muchos consumidores, especialmente cuando la calidad de los productos es percibida como similar entre las marcas. Sin embargo, la percepción de un precio justo, en relación con la calidad, hace que los productos lácteos de una determinada marca sean más atractivos que otros, especialmente si el precio es accesible y cumple con las expectativas de los consumidores.

3. Disponibilidad

La disponibilidad es otro factor crucial para los consumidores, ya que desean que los productos lácteos estén disponibles siempre que los necesiten. La facilidad de acceso al producto en diversas tiendas y la disponibilidad continua son aspectos altamente valorados, como se observa en respuestas como "La disponibilidad me asegura que siempre pueda encontrar el producto cuando lo necesite" y "La disponibilidad me facilita encontrar el producto rápidamente". La posibilidad de adquirir un producto sin tener que buscarlo en diferentes establecimientos es vital para los consumidores.

La disponibilidad no solo afecta la comodidad de los consumidores, sino que también influye en su lealtad hacia una marca. Cuando un producto está fácilmente accesible, el consumidor tiene menos probabilidades de cambiar a una marca competidora, ya que la disponibilidad constante genera confianza en la marca. Por tanto, las marcas que aseguran una presencia constante en los puntos de venta tienden a ser preferidas.

4. Marca

La marca tiene una relevancia considerable en la elección de los productos lácteos, ya que los consumidores valoran la confianza que les ofrece una marca reconocida. Las marcas que tienen una reputación sólida en el mercado suelen ser vistas como garantía de calidad y fiabilidad. Respuestas como "La marca me da confianza sobre la calidad del producto" y "La marca es importante para saber que el producto es confiable" muestran que las marcas juegan un papel crucial en la toma de decisiones.

La marca no solo representa un símbolo de calidad, sino también de seguridad y reputación. Los consumidores a menudo optan por productos de marcas que tienen una larga trayectoria en el mercado y que han demostrado ser confiables. Esto es especialmente importante cuando los consumidores buscan productos que cumplen con estándares específicos de calidad, salud y frescura. Las marcas que invierten en generar una percepción positiva y que son conocidas por sus altos estándares de producción tienden a generar mayor lealtad y confianza entre sus consumidores.

5. Recomendaciones

Las recomendaciones de otras personas, ya sean familiares, amigos o incluso otras personas en línea, son muy valoradas por los consumidores al momento de elegir productos lácteos. Las recomendaciones ayudan a los consumidores a conocer las experiencias de otros con el producto, lo que les proporciona una mayor certeza en

cuanto a la calidad y fiabilidad del producto. Frases como "Las recomendaciones me ayudan a decidir si el producto es bueno" y "Las recomendaciones me permiten saber si el producto tiene buena aceptación" destacan cómo las experiencias de otros influyen en la toma de decisiones de compra.

Las recomendaciones de personas de confianza o de aquellos que ya han probado el producto dan a los consumidores la seguridad de que están eligiendo algo que ha sido probado y que cumple con sus expectativas. Las plataformas en línea y las redes sociales también juegan un papel fundamental en la difusión de recomendaciones, donde los consumidores comparten sus opiniones y experiencias con otros compradores.

6. Origen del Producto

El origen del producto es un factor importante para algunos consumidores, ya que prefieren productos que provengan de fuentes confiables o locales. Este factor es especialmente relevante para quienes buscan productos con trazabilidad o que respeten normas éticas de producción. Respuestas como "El origen del producto me da confianza sobre su calidad" y "El origen del producto me asegura que es de una fuente confiable" muestran que la procedencia del producto influye en la elección de los consumidores.

Para algunos, el origen del producto está vinculado a preocupaciones sobre la sostenibilidad y la producción responsable. Los consumidores que priorizan el origen local o aquellos que buscan productos de comercio justo pueden sentirse más cómodos eligiendo productos lácteos con una procedencia clara y transparente. Además, la percepción de que los productos locales son más frescos y de mayor calidad también influye en esta preferencia.

7. Atributos Específicos

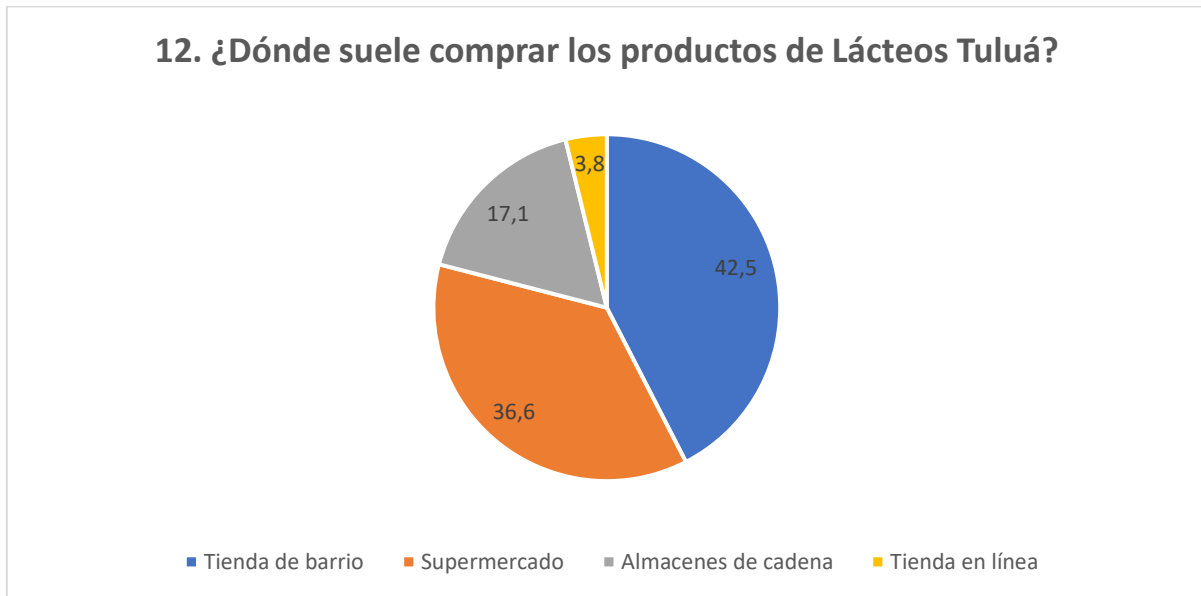
Finalmente, los atributos específicos como los productos bajos en grasa, sin lactosa o enriquecidos con nutrientes específicos, son factores que muchos consumidores

consideran al elegir productos lácteos. Las necesidades dietéticas particulares, como la intolerancia a la lactosa o la búsqueda de productos bajos en grasa, juegan un papel importante en la decisión de compra. Comentarios como "Prefiero productos lácteos sin lactosa para mi comodidad" y "Busco productos con atributos específicos como bajo en grasa, para mi salud" evidencian que los consumidores buscan opciones que se ajusten a sus necesidades personales de salud.

El aumento en la conciencia sobre la salud y el bienestar ha hecho que más personas se interesen en productos lácteos con atributos específicos. Los productos que ofrecen beneficios adicionales, como la reducción de grasa o la eliminación de lactosa, tienen una ventaja competitiva entre los consumidores que buscan mantener o mejorar su salud a través de su dieta.

En resumen, los factores más importantes para los consumidores al comprar productos lácteos incluyen calidad, precio, disponibilidad, marca, recomendaciones, origen del producto y atributos específicos. La calidad es el factor primordial, seguido por el precio, que se percibe como necesario para ajustar la compra al presupuesto sin sacrificar calidad. La disponibilidad también es crucial para los consumidores, ya que prefieren productos que puedan encontrar fácilmente en los puntos de venta. La marca juega un papel fundamental, ya que los consumidores confían en marcas con buena reputación. Las recomendaciones y el origen del producto también tienen un impacto considerable en la decisión de compra, al proporcionar seguridad sobre la calidad y el proceso de producción. Finalmente, los atributos específicos como productos sin lactosa o bajos en grasa son cada vez más valorados, especialmente por aquellos con necesidades dietéticas particulares.

Gráfica 14. Tabulación de las respuestas de la pregunta 12

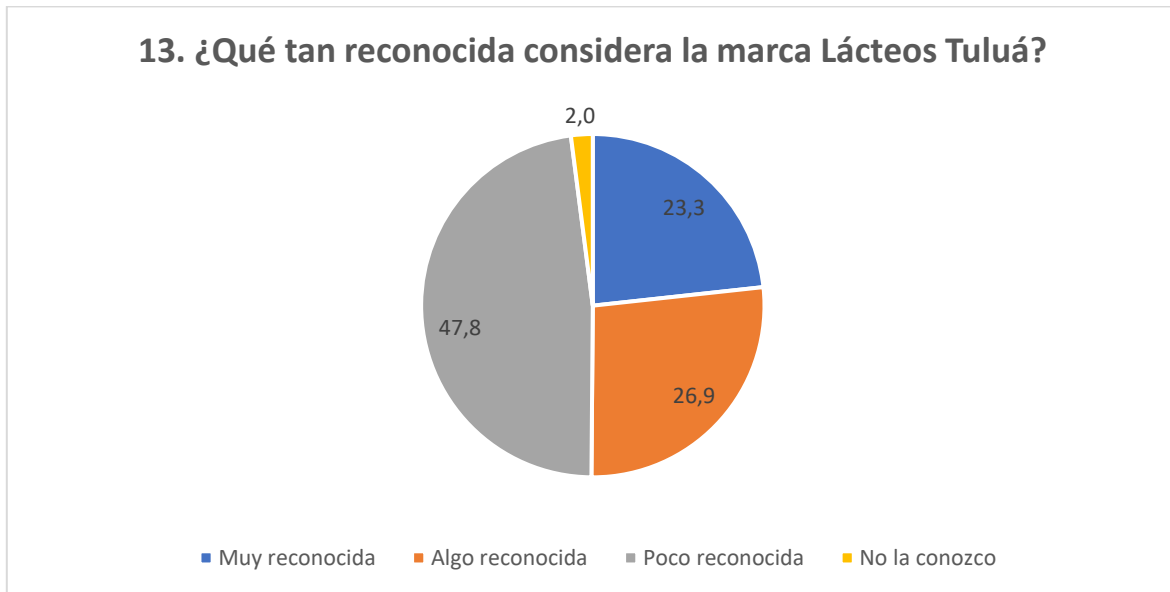


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los consumidores adquieren los productos de Lácteos Tuluá en tiendas de barrio (42,5%), seguidos por los supermercados (36,6%) y en menor medida por almacenes de cadena (17,1%) y tiendas en línea (3,8%). Este patrón de compra sugiere que los canales tradicionales de distribución continúan siendo los más relevantes para los consumidores, probablemente debido a la cercanía, la familiaridad y la inmediatez en el acceso a los productos.

Desde un enfoque estratégico, estos datos son clave para orientar decisiones de distribución. Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), los puntos de venta más frecuentados deben ser priorizados en las estrategias de marketing y logística, ya que son donde se consolida el contacto entre el consumidor y el producto. Así, Lácteos Tuluá podría enfocar sus esfuerzos en fortalecer relaciones con tiendas de barrio y supermercados, garantizando disponibilidad, exhibición atractiva y promociones.

Gráfica 15. Tabulación de las respuestas de la pregunta 13

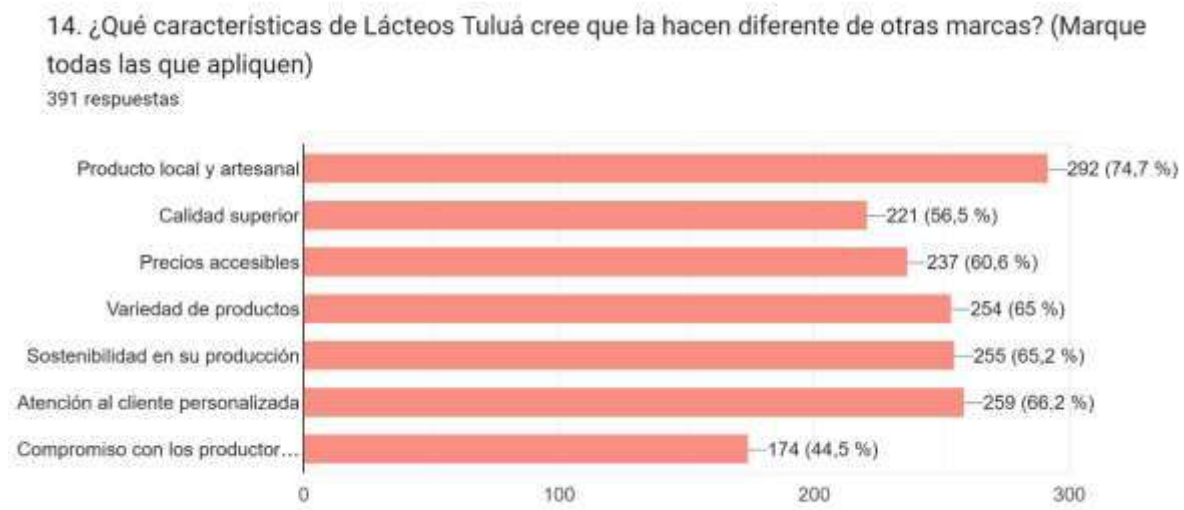


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los datos muestran que el 47,8% de los encuestados considera que la marca Lácteos Tuluá es "poco reconocida", mientras que un 26,9% la califica como "algo reconocida" y solo el 23,3% como "muy reconocida". Este resultado evidencia una baja recordación de marca, lo cual representa un desafío importante para la consolidación de su posicionamiento en el mercado local. Aunque la marca no es desconocida (solo un 2% afirmó no conocerla), sí enfrenta una percepción generalizada de escasa visibilidad.

Desde una perspectiva estratégica, estos hallazgos sugieren la necesidad urgente de implementar acciones de branding y marketing que fortalezcan la identidad y notoriedad de la marca. Según Kotler y Keller (2012), la construcción de valor de marca depende de la forma en que los consumidores perciben y experimentan dicha marca en el tiempo. Por tanto, invertir en campañas publicitarias integradas, fortalecer la presencia digital y establecer alianzas estratégicas pueden ser mecanismos eficaces para mejorar este indicador. Un mayor reconocimiento de marca no solo impacta en la fidelización, sino también en la capacidad de competir con marcas más posicionadas en la mente del consumidor.

Gráfica 16. Tabulación de las respuestas de la pregunta 14



Fuente: Elaboración propia con el software en Google Charts

En cuanto a las características que los encuestados consideran que hacen diferente a Lácteos Tuluá de otras marcas, la mayor parte destacó que es un "Producto local y artesanal", con un 74,7% (292 respuestas), lo que refleja una fuerte conexión de los consumidores con el origen local y la producción artesanal de los productos. Le sigue la percepción de "Precios accesibles", con un 60,6% (237 respuestas), indicando que la relación calidad-precio es un factor clave para la diferenciación de la marca.

Asimismo, un 65,2% (255 respuestas) considera que Lácteos Tuluá se distingue por su "Variedad de productos", mientras que un 56,5% (221 respuestas) resalta su "Calidad superior". Otros factores relevantes incluyen la "Sostenibilidad en su producción" (65,2% o 255 respuestas) y el "Compromiso con los productores" (66,2% o 259 respuestas), lo que demuestra que los consumidores valoran tanto los esfuerzos ambientales como la relación de la empresa con sus proveedores. La "Atención al cliente personalizada" también fue considerada por un 44,5% (174 respuestas), sugiriendo que los consumidores perciben un trato cercano y especializado como parte de la propuesta de valor de Lácteos Tuluá.

Tabulación de las respuestas de la pregunta abierta - 15. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la marca Lácteos Tuluá?

En el competitivo mercado de productos lácteos, las marcas deben adaptarse a las expectativas y necesidades de los consumidores para mantener su relevancia y crecimiento. En este sentido, las sugerencias recibidas de los consumidores de Lácteos Tuluá proporcionan valiosas perspectivas sobre cómo la marca puede mejorar su oferta y fortalecer su relación con el público. Estas sugerencias abarcan desde la ampliación de la oferta de productos hasta la mejora en la calidad, la innovación en el empaque y la expansión en el ámbito digital y físico. A continuación, se detallan las principales recomendaciones de los consumidores para mejorar la marca.

1. Ampliación y Diversificación de la Oferta

- Ampliar la distribución para garantizar que los productos estén disponibles en más tiendas y mercados, especialmente en áreas rurales y más alejadas de las ciudades.
- Incluir más sabores innovadores en productos lácteos como yogures y quesos, atrayendo a un público más diverso y en busca de nuevas experiencias de sabor.
- Expandir la gama de productos con opciones sin lactosa, bajas en grasa, sin azúcar añadido y adaptados a dietas específicas como la keto o veganas.
- Introducir productos lácteos funcionales, tales como yogures con beneficios para la digestión, probióticos o fortificados con nutrientes como calcio y vitamina D.
- Aumentar la oferta de postres lácteos, incluyendo gelatinas, mousses y helados con sabores innovadores y atractivos para los consumidores.

- Incluir más productos para personas con intolerancia al gluten para satisfacer la creciente demanda de opciones sin gluten.

2. Mejoras en la Calidad y el Sabor

- Mejorar el sabor y la textura de los productos tradicionales, como yogures y quesos, buscando que sean más cremosos y suaves, mejorando la calidad del sabor en productos icónicos como la leche y el queso.
- Desarrollar productos con menos azúcar o calorías, para aquellos consumidores interesados en opciones más saludables.
- Mejorar la textura de los yogures para que sean más cremosos y agradables al paladar, especialmente el yogurt griego.
- Ampliar la variedad de quesos gourmet, como quesos curados, para atraer a los consumidores que buscan productos exclusivos y de alta gama.

3. Estrategias de Marketing y Visibilidad

- Aumentar la presencia en redes sociales mediante campañas digitales y de marketing de influencia, que permitan conectar con el público más joven y fomentar la interacción con la marca.
- Realizar publicidad más local en comunidades específicas, creando una conexión más fuerte con los consumidores y potenciando la visibilidad en puntos de venta cercanos.
- Promover la marca mediante colaboraciones con chefs y nutricionistas para resaltar la calidad y los beneficios de los productos lácteos Tuluá.
- Fomentar la participación activa de los consumidores en el desarrollo de nuevos productos a través de encuestas, concursos o pruebas de productos.

4. Innovación en el Empaque y Presentación

- Mejorar el diseño del empaque para hacerlo más atractivo y moderno, haciendo uso de colores vibrantes, materiales ecológicos y más resistentes para evitar daños durante el transporte.
- Desarrollar empaques más funcionales que sean fáciles de abrir, especialmente para adultos mayores, y permitir una mejor conservación del producto.
- Crear empaques con ventanas transparentes para que los consumidores puedan ver el contenido y tener mayor confianza sobre la frescura del producto.

5. Estrategias de Precios y Promociones

- Realizar promociones o descuentos especiales para atraer a más clientes, como ofertas por compras en grandes cantidades, descuentos para clientes frecuentes o campañas de descuentos estacionales.
- Ofrecer paquetes más económicos para familias numerosas y para aquellos que prefieren comprar en grandes cantidades.
- Implementar programas de lealtad para premiar a los clientes recurrentes, brindándoles descuentos y ofertas exclusivas.

6. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

- Fomentar la sostenibilidad en la producción, utilizando envases reciclables y garantizando que los productos sean producidos de manera responsable, sin hormonas ni antibióticos.

- Crear una campaña de concientización sobre la importancia de consumir productos lácteos frescos y locales, destacando los beneficios de un consumo responsable y sostenible.
- Incluir más productos ecológicos y orgánicos, apelando a los consumidores conscientes del impacto ambiental de sus elecciones.

7. Mejoras en el Servicio al Cliente

- Mejorar la calidad del servicio al cliente tanto en tiendas físicas como en plataformas en línea, asegurando que los consumidores tengan una experiencia de compra fácil y satisfactoria.
- Optimizar la experiencia de compra en línea, con envíos más rápidos, opciones de pago seguras y un proceso simplificado de compra.

8. Aumentar la Transparencia y Confianza

- Mejorar la transparencia en la cadena de producción, mostrando a los consumidores cómo se producen los productos lácteos y garantizando el cumplimiento de altos estándares de calidad.
- Incluir más información en las etiquetas sobre los beneficios nutricionales de los productos, ayudando a los consumidores a tomar decisiones informadas y a confiar más en la marca.

9. Diversificación y Adaptación a Nuevas Demandas

- Desarrollar productos para dietas específicas como la cetogénica, paleo o vegana, con opciones adecuadas a las necesidades de estos consumidores.
- Ampliar la línea de productos sin gluten para atender las necesidades de las personas celíacas y aquellas con intolerancia al gluten.

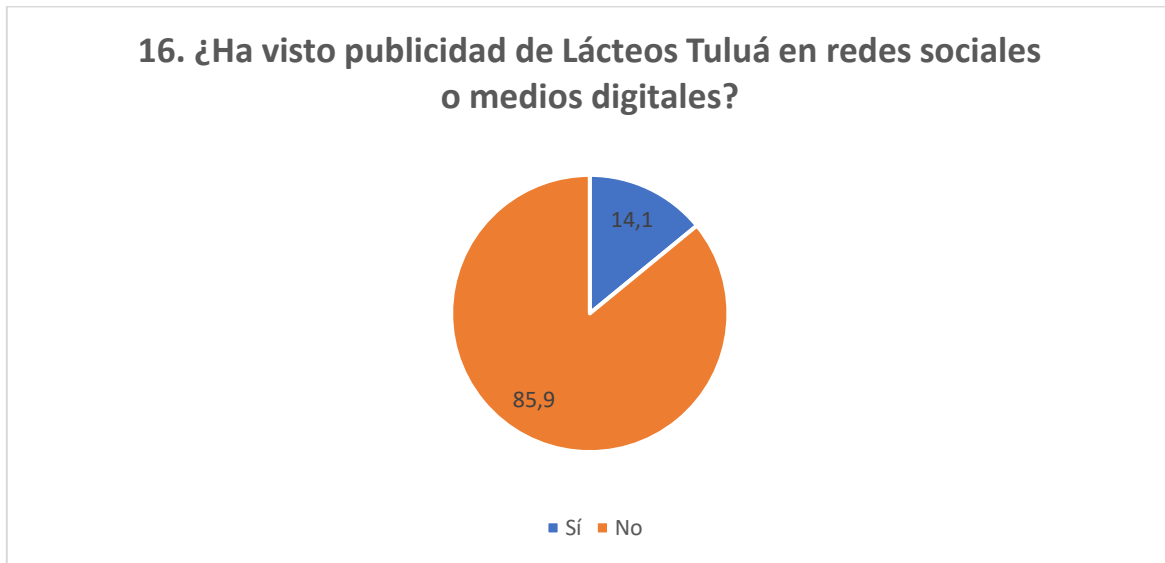
- Ofrecer productos lácteos con propiedades funcionales, como aquellos con aditivos que favorezcan la salud digestiva o el fortalecimiento del sistema inmunológico.

10. Expansión Internacional

- Expandir la presencia internacional de Lácteos Tuluá, llevándolos a mercados internacionales, especialmente en América Latina, lo que ayudaría a fortalecer la marca a nivel global.

Las sugerencias ofrecidas por los consumidores de Lácteos Tuluá evidencian áreas clave para el crecimiento y la mejora de la marca. Ampliar la oferta de productos, innovar en el sabor y el empaque, y aumentar la visibilidad de la marca en redes sociales y puntos de venta son pasos importantes para adaptarse a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. La sostenibilidad, la calidad y la transparencia seguirán siendo factores fundamentales para fortalecer la confianza de los clientes y asegurar la competitividad de Lácteos Tuluá en el futuro. Integrando estas recomendaciones, la marca puede consolidarse como líder en el mercado de productos lácteos y seguir ofreciendo productos que satisfagan las necesidades y expectativas de sus consumidores.

Gráfica 17. Tabulación de las respuestas de la pregunta 16



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados de la encuesta sobre la visibilidad de la publicidad de Lácteos Tuluá en redes sociales o medios digitales indican que una gran mayoría de los encuestados, un 85,9% (336 respuestas), no ha visto publicidad de la marca en estos medios. Esto sugiere que la presencia digital de la marca podría ser limitada o que los esfuerzos publicitarios en estas plataformas no han alcanzado a una parte significativa de su audiencia.

Por otro lado, un 14,1% (55 respuestas) de los participantes sí ha visto publicidad de Lácteos Tuluá en redes sociales o medios digitales, lo que refleja una presencia moderada pero notable en el entorno digital. Este dato puede ser útil para evaluar la efectividad de las campañas digitales de la marca y para considerar si es necesario aumentar su visibilidad en estos canales. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que garantiza que los datos son representativos y completos.

Gráfica 18. Tabulación de las respuestas de la pregunta 17



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

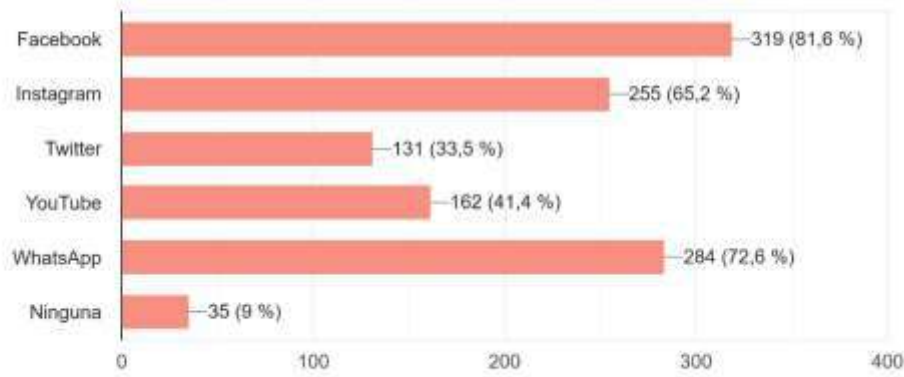
En relación con la posibilidad de comprar productos de Lácteos Tuluá en una tienda en línea, la gran mayoría de los encuestados, un 89% (348 respuestas), indicó que no les gustaría adquirir los productos de esta manera. Este resultado sugiere que la preferencia por los canales de venta físicos sigue siendo predominante entre los consumidores, a pesar de la creciente adopción de compras en línea en otros sectores.

Por otro lado, un 11% (43 respuestas) expresó que sí le gustaría comprar productos de Lácteos Tuluá a través de una tienda en línea. Aunque este porcentaje es significativamente menor, puede indicar una oportunidad de expansión en el mercado digital para la marca, considerando que una parte del público estaría dispuesta a explorar esta opción. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que asegura la validez y representatividad de los datos recolectados.

Gráfica 19. Tabulación de las respuestas de la pregunta 18

18. ¿Qué redes sociales considera más efectivas para recibir información sobre productos de Lácteos Tuluá? (Marque todas las que apliquen)

391 respuestas



Fuente: Elaboración propia con el software en Google Charts

Los resultados sobre las redes sociales más efectivas para recibir información sobre los productos de Lácteos Tuluá indican que Facebook es la plataforma preferida por la mayoría de los encuestados, con un 81,6% (319 respuestas) seleccionándola. Esta alta cifra refleja la gran popularidad de Facebook entre los consumidores para obtener noticias e información sobre la marca. Le sigue WhatsApp con un 72,6% (284 respuestas), lo que sugiere que los consumidores también valoran la posibilidad de recibir información directa y personalizada a través de esta plataforma de mensajería.

Otras redes sociales también muestran una presencia considerable, aunque menor. Instagram fue seleccionada por un 65,2% (255 respuestas), lo que indica su efectividad para generar interacción visual e informativa. YouTube y Twitter fueron mencionadas por un 41,4% (162 respuestas) y un 33,5% (131 respuestas), respectivamente, lo que refleja una menor, pero aún relevante, preferencia por estas plataformas.

Gráfica 20. Tabulación de las respuestas de la pregunta 19

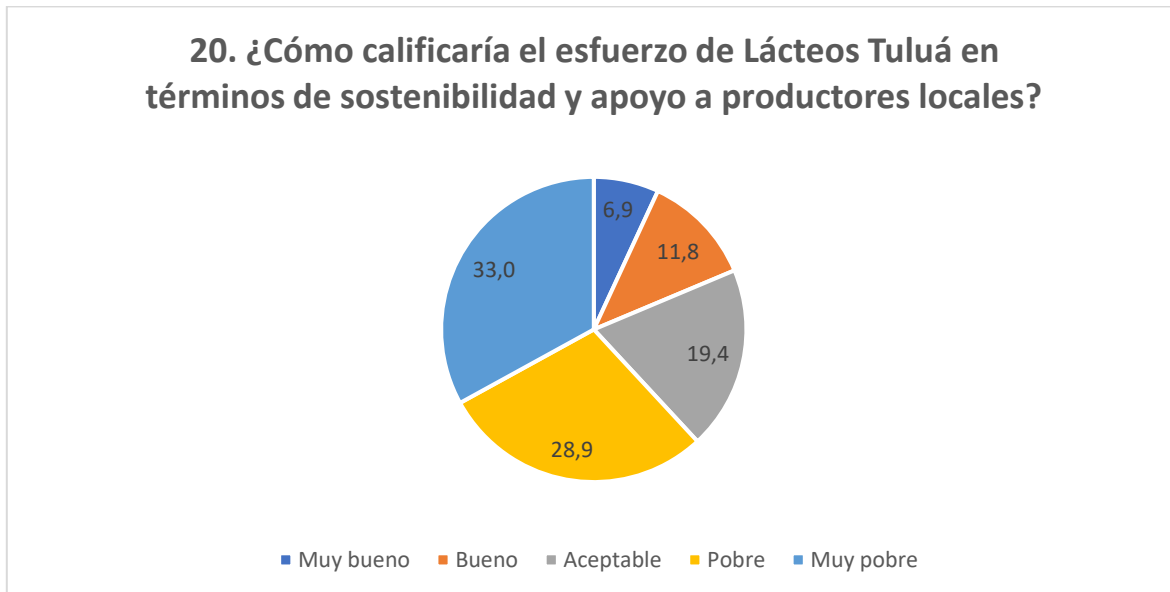


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la importancia de que una marca de lácteos promueva la sostenibilidad y el apoyo a productores locales muestran que la gran mayoría de los encuestados, un 86,4% (338 respuestas), considera que este aspecto es importante. Esto indica que una gran parte de los consumidores valora las prácticas sostenibles y el apoyo a los productores locales, lo que podría influir positivamente en la percepción de la marca Lácteos Tuluá si decidiera reforzar estos valores.

Por otro lado, un 13,6% (53 respuestas) indicó que no considera relevante que una marca de lácteos promueva la sostenibilidad y el apoyo a productores locales, lo que sugiere que, aunque una mayoría es favorable, también hay una parte de la audiencia que no lo considera un factor determinante en su decisión de compra. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que garantiza la representatividad y la integridad de los datos obtenidos.

Gráfica 21. Tabulación de las respuestas de la pregunta 20

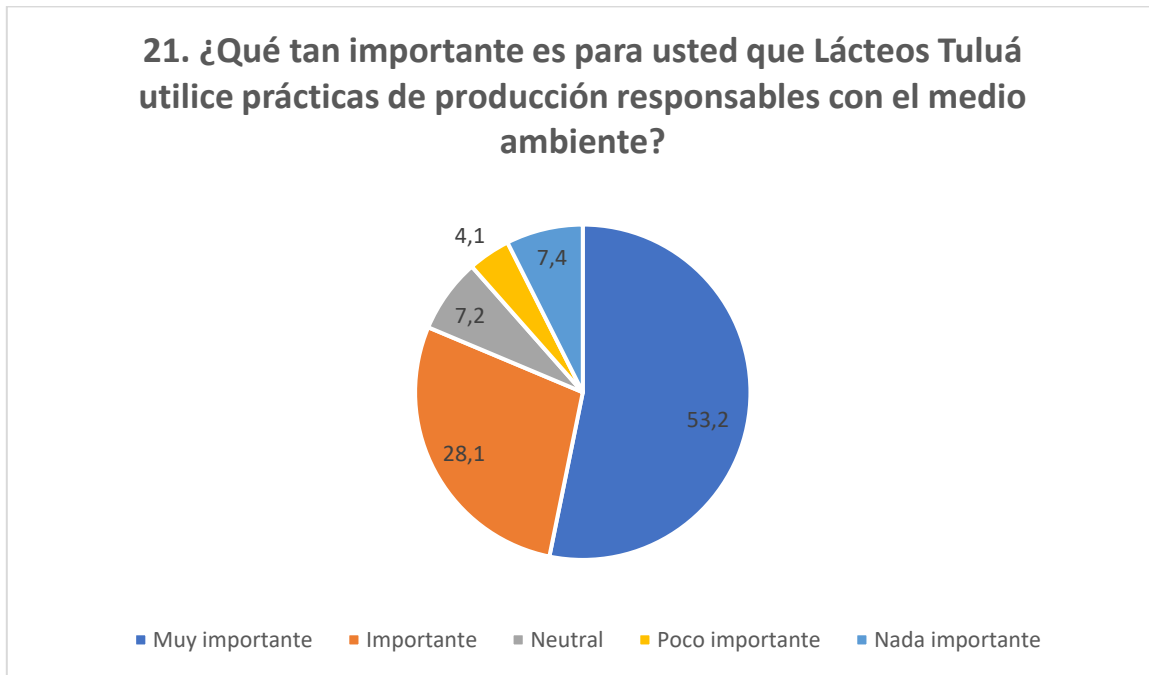


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la calificación del esfuerzo de Lácteos Tuluá en términos de sostenibilidad y apoyo a productores locales indican que la mayoría de los encuestados percibe este esfuerzo de manera negativa. Un 33% (129 respuestas) calificó el esfuerzo como "Muy pobre", lo que sugiere una importante oportunidad de mejora en la percepción de la marca sobre estos aspectos. Además, un 28,9% (113 respuestas) lo calificó como "Pobre", lo que refuerza la idea de que hay un amplio sector de consumidores que no perciben los esfuerzos de la marca en sostenibilidad y apoyo a productores locales de forma efectiva.

En contraste, solo un 6,9% (27 respuestas) calificó estos esfuerzos como "Muy bueno", y un 11,8% (46 respuestas) lo calificó como "Bueno", lo que refleja una pequeña proporción de consumidores que reconocen positivamente las acciones de la empresa en este ámbito. Un 19,4% (76 respuestas) consideró el esfuerzo "Aceptable", lo que refleja que hay margen para mejorar. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que asegura que los datos son completos y representativos de la muestra.

Gráfica 22. Tabulación de las respuestas de la pregunta 21

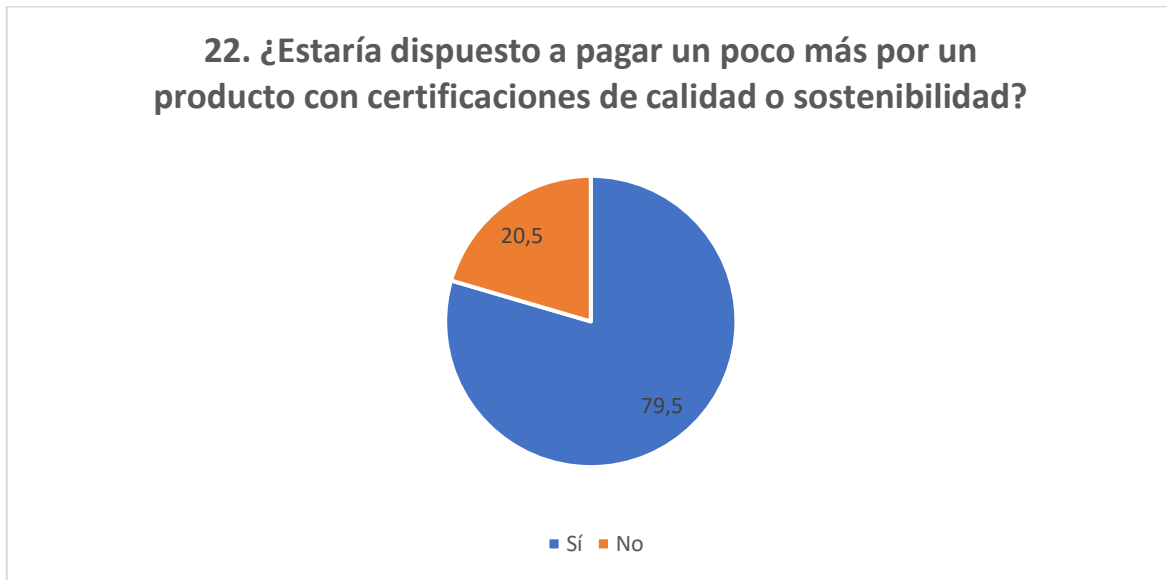


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la importancia de que Lácteos Tuluá utilice prácticas de producción responsables con el medio ambiente revelan que una gran mayoría de los encuestados valora significativamente este aspecto. Un 53,2% (208 respuestas) lo considera "Muy importante", lo que muestra un alto nivel de conciencia y preocupación por las prácticas medioambientales dentro de la producción de lácteos. Además, un 28,1% (110 respuestas) lo considera "Importante", lo que también refleja una valoración positiva en relación con la sostenibilidad.

Sin embargo, un 7,2% (28 respuestas) se mostró "Neutral", mientras que un 4,1% (16 respuestas) lo calificó como "Poco importante", y un 7,4% (29 respuestas) consideró que no es "Nada importante". Aunque estos porcentajes son menores, es importante destacar que una parte significativa de los consumidores sigue considerando relevante la adopción de prácticas responsables con el medio ambiente. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que garantiza la validez y representatividad de los datos obtenidos.

Gráfica 23. Tabulación de las respuestas de la pregunta 22

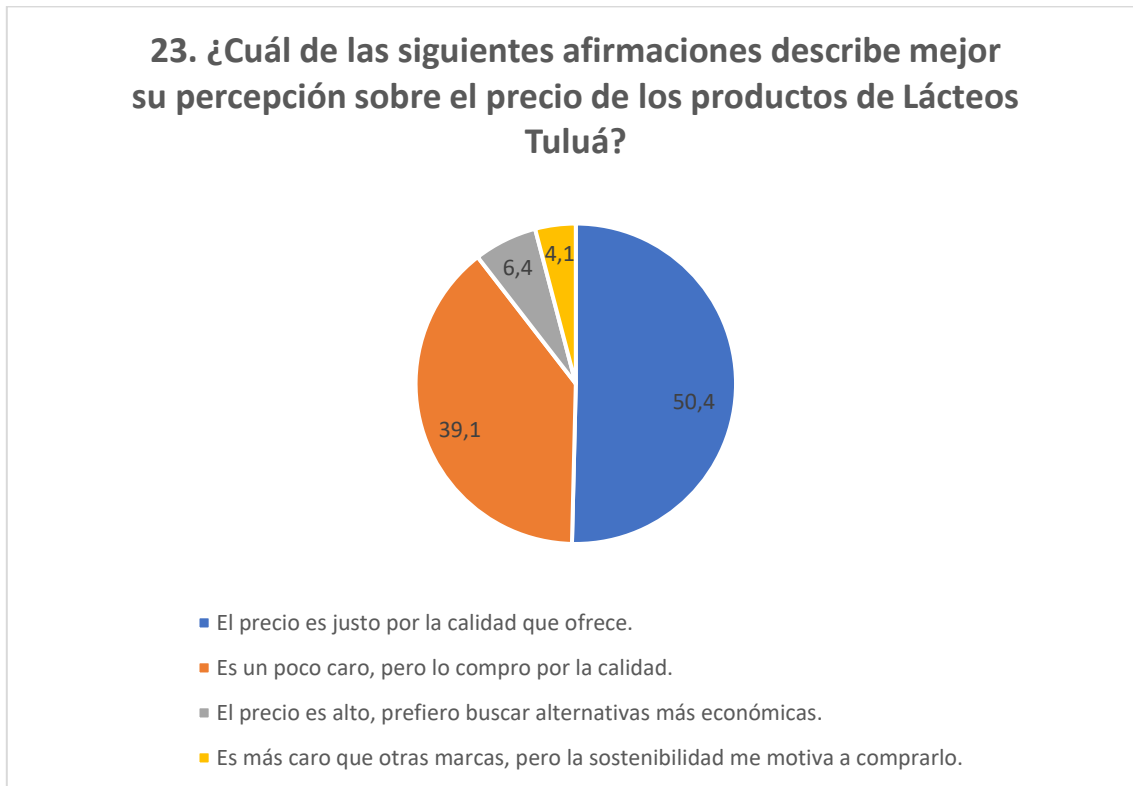


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados de la encuesta sobre la disposición a pagar un poco más por un producto con certificaciones de calidad o sostenibilidad muestran una clara preferencia por parte de los consumidores. Un 79,5% (311 respuestas) indicó que sí estaría dispuesto a pagar un precio adicional por productos que cuenten con estas certificaciones, lo que refleja una alta valorización de la calidad y la sostenibilidad en los productos que adquieren.

Por otro lado, un 20,5% (80 respuestas) afirmó que no estaría dispuesto a pagar más por productos con estas certificaciones, lo que señala que existe una porción de consumidores que no consideran que el costo adicional valga la pena. Sin embargo, la amplia mayoría de los encuestados muestra una actitud positiva hacia el pago de un extra por productos más responsables con la calidad y el medio ambiente. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que asegura la fiabilidad y representatividad de los resultados.

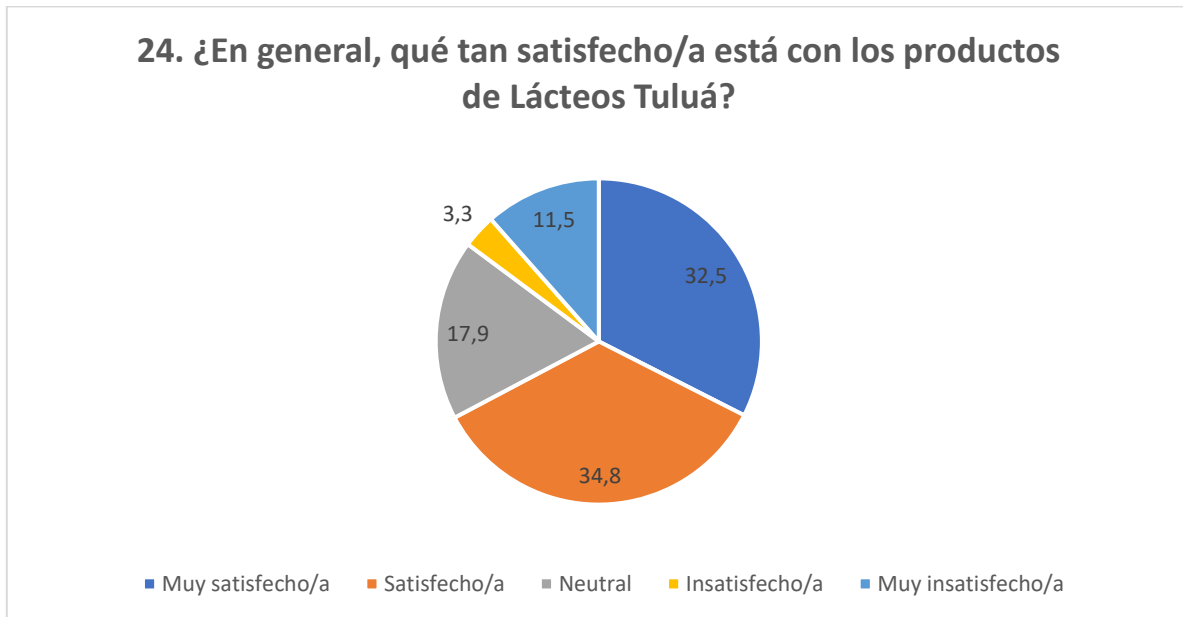
Gráfica 24. Tabulación de las respuestas de la pregunta 23



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la percepción del precio de los productos de Lácteos Tuluá indican que la mayoría de los encuestados considera que el precio es justo en relación con la calidad que ofrece la marca, con un 50,4% (197 respuestas) opinando que "El precio es justo por la calidad que ofrece". Sin embargo, un 39,1% (153 respuestas) considera que "Es un poco caro, pero lo compro por la calidad", lo que muestra que, aunque el precio puede ser percibido como elevado, la calidad sigue siendo un factor clave en la decisión de compra. Por otro lado, un 6,4% (25 respuestas) prefiere buscar alternativas más económicas debido al precio, mientras que un 4,1% (16 respuestas) está dispuesto a pagar más por la sostenibilidad de los productos. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que garantiza la representatividad de los datos.

Gráfica 25. Tabulación de las respuestas de la pregunta 24

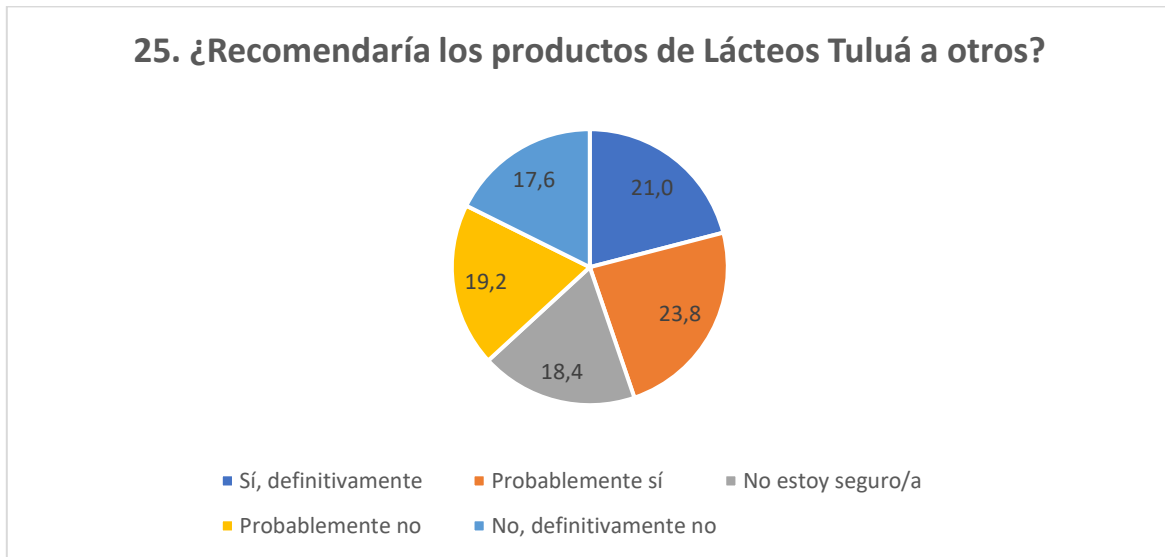


Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la satisfacción general con los productos de Lácteos Tuluá muestran que la mayoría de los encuestados está satisfecha con los productos de la marca. Un 34,8% (136 respuestas) indicó estar "Satisfecho/a", y un 32,5% (127 respuestas) se consideró "Muy satisfecho/a". Esto refleja una percepción mayoritariamente positiva hacia la calidad y el rendimiento de los productos de Lácteos Tuluá entre los consumidores.

Sin embargo, también hay una porción de consumidores que no se siente completamente satisfechos. Un 17,9% (70 respuestas) se mostró "Neutral", lo que sugiere que no tienen una opinión fuerte sobre la marca. Además, un 3,3% (13 respuestas) expresó estar "Insatisfecho/a", y un 11,5% (45 respuestas) se mostró "Muy insatisfecho/a". A pesar de estas opiniones negativas, la mayoría sigue teniendo una actitud favorable, con un total de 391 respuestas válidas, lo que garantiza la representatividad y la validez de los datos obtenidos.

Gráfica 26. Tabulación de las respuestas de la pregunta 25



Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

Los resultados sobre la recomendación de los productos de Lácteos Tuluá muestran que una parte significativa de los encuestados estaría dispuesta a recomendar los productos a otros. Un 23,8% (93 respuestas) indicó que "Probablemente sí" los recomendaría, y un 21% (82 respuestas) expresó que "Sí, definitivamente" lo haría. Esto refleja una base de consumidores satisfechos y dispuestos a promover la marca, lo que es positivo para la fidelización de clientes y el crecimiento de la marca.

Sin embargo, también hay una proporción considerable de encuestados que no recomendaría los productos. Un 19,2% (75 respuestas) indicó que "Probablemente no" los recomendaría, y un 17,6% (69 respuestas) afirmó que "No, definitivamente no" lo haría. Además, un 18,4% (72 respuestas) no está seguro/a sobre si recomendaría los productos. Estos resultados indican que, aunque hay una buena base de clientes dispuestos a recomendar la marca, existe una parte de la audiencia que es menos entusiasta, lo que sugiere áreas de mejora en la percepción general de los productos. El total de respuestas válidas fue de 391, lo que garantiza la fiabilidad de los datos.

Tabulación de las respuestas de la pregunta abierta - 26. ¿Qué le gustaría ver en la oferta de productos de Lácteos Tuluá en el futuro?

Lácteos Tuluá es una marca de confianza que ha logrado posicionarse en el mercado de productos lácteos gracias a su calidad y compromiso con la satisfacción del consumidor. Sin embargo, en un entorno tan dinámico y competitivo como el de la industria alimentaria, es crucial que las marcas se adapten a las tendencias emergentes y las expectativas de los consumidores. Las sugerencias recopiladas de los consumidores apuntan hacia una serie de áreas de mejora y expansión que pueden ayudar a Lácteos Tuluá a seguir creciendo y a fortalecer su presencia en el mercado. Estas sugerencias cubren desde la diversificación de la oferta de productos hasta la mejora de la sostenibilidad y la salud, pasando por una mayor innovación en sabores y empaques. A continuación, se detallan las principales áreas de interés para los consumidores.

1. Diversificación de Productos

- **Lácteos orgánicos y naturales:** Los consumidores desean ver una mayor oferta de productos orgánicos sin aditivos ni conservantes, que proporcionen una opción más saludable y respetuosa con el medio ambiente.
- **Lácteos bajos en azúcar y calorías:** Existe una fuerte demanda por productos lácteos con menos azúcar, menos grasas saturadas, y opciones light para aquellos interesados en llevar una dieta equilibrada.
- **Leches vegetales:** Se sugiere ampliar la oferta de leche de avena, leche de almendra y leche de soya, con opciones sin azúcar añadida y más sabores, para satisfacer las necesidades de los consumidores veganos y aquellos con intolerancias alimentarias.

- **Leche saborizada:** Los consumidores también están interesados en ver más opciones de leche saborizada, como sabores tropicales, vainilla, chocolate o fresa, con menos azúcar añadido.

2. Productos Funcionales y Fortificados

- **Yogures probióticos:** Los consumidores proponen introducir más yogures probióticos que ayuden a la digestión y fortalezcan el sistema inmunológico, con más variedades de frutas frescas y sin conservantes.
- **Leche enriquecida:** Se sugiere que la leche sea enriquecida con nutrientes adicionales, como calcio, hierro, vitaminas D y B12, y omega-3, para beneficiar la salud ósea, cardiovascular y digestiva.
- **Yogur con proteínas adicionales:** La inclusión de yogur con más proteínas también es una sugerencia frecuente, particularmente para personas que siguen dietas altas en proteínas o que practican deportes.

3. Opciones sin Lactosa y Alergenos

- **Leche sin lactosa:** Los consumidores piden más leche sin lactosa, así como opciones de queso sin lactosa y productos lácteos adaptados a personas con intolerancia a la lactosa.
- **Productos para personas con alergias alimentarias:** Hay una demanda creciente por productos lácteos sin gluten y otros alérgenos comunes, como la proteína de la leche, lo que permitiría atraer a un público más amplio con necesidades dietéticas específicas.
- **Lácteos sin hormonas ni antibióticos:** La salud animal y la transparencia en la cadena de producción son aspectos que los consumidores valoran, sugiriendo que la marca implemente prácticas libres de hormonas y antibióticos.

4. Innovación en Sabores y Variedades

- **Quesos frescos y madurados:** Se propone una mayor variedad de quesos frescos y quesos curados en sabores intensos y suaves, y la inclusión de queso vegano como una alternativa más inclusiva.
- **Yogur con frutas naturales:** Los consumidores piden más yogur con frutas frescas, preferiblemente con más frutas naturales y menos conservantes, para dar una opción más natural y saludable.
- **Productos de leche de cabra:** Existe una preferencia por leche de cabra, con más opciones de productos lácteos derivados de esta leche, debido a su sabor distinto y sus beneficios digestivos.

5. Sostenibilidad y Empaque

- **Envases ecológicos:** Los consumidores sugieren la implementación de envases más ecológicos y reciclables para reducir el impacto ambiental, así como empaques que sean más fáciles de abrir y usar, especialmente para personas mayores.
- **Envases prácticos:** Se recomienda crear envases más pequeños para productos lácteos, ideales para personas solas o parejas, y envases familiares para aquellos con familias grandes.
- **Transparencia en el origen:** Los consumidores desean conocer más sobre el origen de los productos, por lo que se propone hacer visible la cadena de producción y las prácticas responsables de la marca.

6. Marketing y Visibilidad

- **Más presencia en redes sociales:** Los consumidores piden una mayor presencia de la marca en plataformas sociales, especialmente en Instagram,

Facebook y TikTok, para fortalecer la relación con el público joven y aumentar la interacción con la marca.

- **Campañas educativas y colaboraciones:** Se sugiere realizar campañas educativas que resalten los beneficios de los productos lácteos y colaborar con nutricionistas o chefs para promover los beneficios nutricionales y la versatilidad de los productos lácteos.

7. Precios y Accesibilidad

- **Productos más accesibles:** Los consumidores piden que la marca ofrezca productos más económicos, sin comprometer la calidad, especialmente para aquellas personas con presupuestos limitados.
- **Promociones y descuentos:** Se proponen descuentos y promociones especiales para clientes frecuentes o compras a granel, con el fin de hacer los productos más accesibles a una mayor parte de la población.

Las sugerencias para la oferta futura de productos de Lácteos Tuluá revelan una clara tendencia hacia la demanda de productos más saludables, naturales, y adaptados a las necesidades dietéticas específicas de los consumidores. Desde la diversificación en las opciones de leche y yogur, hasta la mejora de la sostenibilidad en los empaques y la oferta de productos sin lactosa o para personas con alergias, Lácteos Tuluá tiene la oportunidad de expandir su portafolio y atraer a un público más amplio y consciente de su salud. Integrando estas sugerencias, la marca no solo podrá mantenerse competitiva, sino también consolidarse como un referente en la industria de los productos lácteos saludables y responsables.

7.3 Análisis de tablas cruzadas y chi-cuadrado

Este apartado presenta el análisis de la relación entre variables categóricas mediante el cruce de datos y la prueba estadística de chi-cuadrado. Se utilizó como caso la percepción del precio de los productos de Lácteos Tuluá y el nivel de satisfacción general de los consumidores, con el objetivo de identificar si existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. Para ello, se elaboró una tabla cruzada y se aplicó la prueba de chi-cuadrado de Pearson a partir de los datos recolectados en una muestra de 391 personas, usando el software SPSS.

Tabla 32. Tabulación de respuestas de tabla cruzada 1

Tabla cruzada 1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su percepción sobre el precio de los productos de Lácteos Tuluá?*24. ¿En general, qué tan satisfecho/a está con los productos de Lácteos Tuluá?

Recuento

		24. ¿En general, qué tan satisfecho/a está con los productos de Lácteos Tuluá?					Total
		Muy satisfecho/a	Satisfecho/a	Neutral	Insatisfecho/a	Muy insatisfecho/a	
23. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su percepción sobre el precio de los productos de Lácteos Tuluá?	El precio es justo por la calidad que ofrece.	74	69	33	6	15	197
	Es un poco caro, pero lo compro por la calidad.	45	57	26	6	19	153
	El precio es alto, prefiero buscar alternativas más económicas.	2	6	9	1	7	25
	Es más caro que otras marcas, pero la sostenibilidad me motiva a comprarlo.	6	4	2	0	4	16
Total		127	136	70	13	45	391

Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

La tabla cruzada muestra la relación entre la percepción del precio de los productos de Lácteos Tuluá y el nivel de satisfacción con estos productos en una muestra de 391 personas. La mayoría de los encuestados que consideran que el precio es justo por la calidad de los productos están "Muy satisfechos" o "Satisfechos". También se observa que aquellos que piensan que el precio es un poco caro pero lo compran por la calidad, igualmente se muestran satisfechos en su mayoría.

En menor medida, los consumidores que consideran que el precio es alto y prefieren alternativas más económicas están menos satisfechos, mientras que aquellos que lo consideran más caro que otras marcas, pero lo compran por sostenibilidad, también se muestran en su mayoría satisfechos. La distribución de la satisfacción varía según la percepción del precio, con los que valoran positivamente la relación calidad-precio siendo los más satisfechos.

Tabla 33. Resultados de pruebas de chi--cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,267 ^a	12	,014
Razón de verosimilitud	24,883	12	,015
Asociación lineal por lineal	11,935	1	,001
N de casos válidos	391		

a. 6 casillas (30,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,53.

Fuente: Elaboración propia con el software en SPSS

El análisis estadístico mediante la prueba de chi-cuadrado **revela una relación significativa entre la percepción del precio y la satisfacción del consumidor** (valor de 25,267, $p = 0,014$). Esto sugiere que la forma en que los consumidores perciben el precio de los productos de Lácteos Tuluá influye directamente en su nivel de satisfacción con la marca.

Cierre del Capítulo: Evaluar la Percepción de los Consumidores sobre la Calidad y Diferenciación de la Marca Lácteos Tuluá Frente a la Competencia

Este capítulo se centró en la evaluación de la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de los productos de Lácteos Tuluá, frente a sus competidores en el mercado local. La recopilación de datos se realizó a través de encuestas directas a los consumidores, lo que permitió obtener información detallada sobre los atributos clave que influyen en la elección de productos lácteos, así como en la posición de la marca en el mercado. A través de este análisis, se identificaron tanto las fortalezas de la marca como las áreas de mejora necesarias para consolidar su presencia y competitividad.

El análisis de la población de consumidores reveló que los grupos de edad más jóvenes, entre los 15 y 29 años, representan el segmento de mayor consumo de productos lácteos, con una proporción considerable en los rangos de 20 a 29 años. Estos resultados sugieren que Lácteos Tuluá está posicionando con éxito sus productos en el público joven y adulto joven, que valora la frescura y salud en los lácteos. Además, la encuesta muestra una fuerte aceptación de la marca, con un 92.3% de los consumidores indicando haber comprado productos de Lácteos Tuluá en los últimos seis meses, lo que refleja una alta lealtad a la marca.

En términos de percepción de la calidad, los resultados fueron positivos, con un 54.7% de los encuestados calificando los productos de Lácteos Tuluá como "Mucho mejor" que los de la competencia, destacando atributos como la frescura y el sabor superior. Sin embargo, un 9.7% de los participantes calificaron la calidad como "Mucho peor", lo que indica que hay un pequeño segmento de consumidores que no perciben una ventaja competitiva clara en cuanto a calidad, lo que podría requerir un ajuste en la percepción del producto. Esta retroalimentación sugiere la necesidad de investigar más a fondo las razones detrás de la insatisfacción de estos consumidores para mejorar aspectos como el sabor o la frescura.

En cuanto a la satisfacción general con los productos de Lácteos Tuluá, los resultados también fueron mayormente favorables, con el 32.5% de los

encuestados indicando estar "Muy satisfechos" y un 34.8% "Satisfechos", lo que refuerza la alta aceptación de la marca entre los consumidores. A pesar de la satisfacción general, hubo un 17.9% de consumidores que se mostraron "Neutrales" y un 14.8% que se consideraron "Insatisfechos" o "Muy insatisfechos", lo que indica áreas de mejora en términos de sabor, calidad o expectativas del producto.

Los factores clave que los consumidores valoran al comprar productos lácteos incluyen calidad, precio, disponibilidad y marca, con la calidad siendo el factor predominante. La mayoría de los encuestados considera que los productos de Lácteos Tuluá ofrecen una buena relación calidad-precio, aunque algunos expresaron que los productos son "un poco caros". Además, la disponibilidad de los productos en tiendas de barrio y supermercados es vista como un punto positivo, aunque se percibe una limitada presencia en canales digitales, lo que representa una oportunidad de expansión para la marca.

En términos de diferenciación, los consumidores identificaron a Lácteos Tuluá como una marca local y artesanal, lo que representa una ventaja competitiva significativa frente a otras marcas, con un 74.7% de los encuestados valorando esta característica. Además, la sostenibilidad y el apoyo a los productores locales fueron identificados como factores importantes que diferencian a Lácteos Tuluá, aunque los esfuerzos de la empresa en este sentido fueron percibidos como "pobres" o "muy pobres" por una parte considerable de los consumidores. Este aspecto sugiere que, aunque existe un interés por parte de los consumidores en apoyar prácticas responsables y sostenibles, la empresa debe mejorar sus esfuerzos y comunicar de manera más efectiva sus iniciativas en estos ámbitos.

En resumen, los resultados obtenidos permiten identificar que Lácteos Tuluá tiene una buena aceptación entre los consumidores, con una sólida percepción de calidad y frescura en sus productos, especialmente en los segmentos más jóvenes.

8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN DE MARCA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LÁCTEOS TULUÁ EN EL MERCADO LOCAL

En este capítulo se desarrollará el componente estratégico para la consolidación de la marca Lácteos Tuluá, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado local. Para ello, se trabajará en la definición y fortalecimiento de los pilares fundamentales de la empresa, como la misión, visión y valores, los cuales guiarán las acciones de la marca. Además, se elaborarán los objetivos estratégicos organizados en los niveles de mezcla de mercadeo: Precio, Plaza, Productos y Promoción, que orientarán las decisiones clave de la organización.

Se emplearán herramientas estratégicas como la Matriz de Ansoff para identificar las mejores oportunidades de crecimiento, el análisis VRIO para evaluar los recursos y capacidades, el perfil del consumidor ideal mediante la metodología del buyer persona, y la Matriz BCG para analizar el posicionamiento de los productos. Finalmente, se implementará un cuadro de mando integral que permitirá monitorear el desempeño de las estrategias a través de indicadores clave. Este enfoque integral proporcionará una visión clara y estructurada para la consolidación exitosa de la marca en el mercado.

La misión, visión y valores de una empresa son elementos fundamentales que guían sus operaciones y definen su propósito en el mercado. En el caso de Lácteos Tuluá, estos componentes no solo delinean el enfoque de la empresa hacia la calidad, la innovación y la sostenibilidad, sino que también refuerzan su compromiso con los clientes, empleados y la comunidad. Estos principios son la base para consolidarse como un líder en la industria láctea, destacando por su responsabilidad social, ética y la mejora continua en sus procesos productivos. A continuación, se presenta la misión, visión y valores propuestas por los investigadores:

Para la formulación de la misión, visión y valores de la empresa, no se aplicaron instrumentos como encuestas o entrevistas estructuradas. En su lugar, este contenido fue producto de una reunión directa con las directivas de la organización, en la cual se desarrolló un ejercicio de creación colectiva orientado a redefinir los elementos del direccionamiento estratégico. Este proceso participativo permitió integrar las percepciones, objetivos y proyecciones de los líderes de la empresa con la orientación metodológica de los investigadores. Como soporte teórico, se tuvo en cuenta el Manual de Planificación Estratégica: una herramienta para la gestión de Bravo Rojas, Castro Mozó y Rojas Jara (2017), el cual enfatiza la importancia de la construcción conjunta, el diálogo reflexivo y la participación activa de los actores organizacionales en la formulación de los pilares estratégicos de una entidad.

8.1 Misión

Nos dedicamos a ofrecer productos lácteos de alta calidad, fusionando la tradición artesanal con innovación y eficiencia, valoramos la confianza, la responsabilidad y la integridad, garantizando productos saludables y sostenibles que contribuyen al bienestar de nuestros clientes, liderando con creatividad y compromiso cada etapa del proceso productivo.

8.2 Visión

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado lácteo de alta calidad para el año 2028 a nivel departamental, fortaleciendo nuestro trabajo en la calidad, la innovación y la eficiencia, comprometiéndonos con la sostenibilidad, el desarrollo responsable y el bienestar de los clientes, destacándonos por la responsabilidad social y la mejora continua.

8.3 Valores

VALORES	NUCLEOS		
EJES	Calidad	innovación	Eficiencia
	Responsabilidad	Confianza	Integridad
	Creatividad	Tradición	Liderazgo

- **Calidad:** La calidad es un valor fundamental que se refiere a la capacidad de la empresa para ofrecer productos que cumplan con los estándares más altos y satisfagan las expectativas de los clientes. En Lácteos Tuluá, la calidad se asocia con la excelencia en el proceso de producción y el compromiso con la satisfacción del cliente.
- **Innovación:** La innovación es el impulso constante hacia la mejora, la búsqueda de nuevas ideas, productos, o procesos que permitan a la empresa mantenerse competitiva. Este valor es clave para la adaptación en un entorno en constante cambio y es central en el desarrollo de nuevos productos y tecnologías dentro de la organización.
- **Eficiencia:** La eficiencia se refiere a la optimización de recursos para lograr los mejores resultados posibles sin desperdiciar. Este valor implica gestionar los procesos de manera ágil y productiva, con el fin de maximizar la rentabilidad y reducir costos, al mismo tiempo que se mantiene la calidad en los productos.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor ético que implica tomar decisiones conscientes que afectan positivamente a la empresa, sus empleados y la comunidad. Esto incluye la responsabilidad social, ambiental y la ética empresarial, velando por el bienestar general y el cumplimiento de las normativas.
- **Confianza:** La confianza es fundamental para el establecimiento de relaciones duraderas tanto dentro de la empresa como con los clientes. Este valor está relacionado con la honestidad y el cumplimiento de compromisos,

creando un ambiente seguro y confiable para los colaboradores y consumidores.

- **Integridad:** La integridad hace referencia a actuar con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, manteniendo principios morales sólidos. En la empresa, significa ser transparente, honesto y ético, manteniendo una conducta recta en todas las interacciones y operaciones.
- **Creatividad:** La creatividad es la capacidad de pensar fuera de lo convencional y encontrar soluciones innovadoras a los retos que se presentan. Este valor permite a la empresa adaptarse a los cambios del mercado, desarrollando nuevos productos y mejorando los procesos existentes.
- **Tradición:** La tradición implica el respeto por las raíces y procesos heredados que han demostrado ser efectivos con el tiempo. Este valor destaca la importancia de preservar prácticas que han dado éxito a la empresa, mientras se integran elementos de modernidad y mejora continua.
- **Liderazgo:** El liderazgo se refiere a la capacidad de guiar, inspirar y motivar tanto al equipo interno como a los clientes hacia la consecución de los objetivos empresariales. Un líder en la empresa debe fomentar un ambiente positivo y ser un referente de compromiso, visión y dirección para los demás.

En resumen, la misión, visión y valores de Lácteos Tuluá establecen un marco claro para su crecimiento y diferenciación en el mercado lácteo. A través de un compromiso con la calidad, la innovación y la eficiencia, la empresa no solo busca satisfacer las expectativas de los consumidores, sino también liderar el sector mediante prácticas responsables y sostenibles. Estos principios refuerzan la identidad de la marca y la posicionan como una referencia en el mercado local, proyectando un futuro sólido y en constante evolución.

8.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos para Lácteos Tuluá están diseñados conforme a la metodología de la mezcla de mercadeo de Kotler (2008), la cual se enfoca en cuatro pilares clave: Precio, Producto, Promoción y Plaza. Estos objetivos tienen como fin mejorar la competitividad y consolidar la marca en el mercado local. Al abordar cada uno de estos elementos, se busca no solo maximizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente, sino también posicionar a Lácteos Tuluá como un líder en la industria láctea, destacándose por su innovación, flexibilidad y adaptabilidad en un entorno dinámico. (Página 60)

8.4.1 A nivel de precios

1. Incrementar el margen de beneficio neto en un 5% durante los próximos 2 años mediante la optimización de precios, una gestión más eficiente de los recursos y la reducción de gastos no esenciales.
2. Desarrollar una política de precios flexible en los próximos 6 meses que permita adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad, realizando ajustes trimestrales basados en análisis de costos y competencia.
3. Implementar un sistema de control de precios en los próximos 12 meses que permita realizar ajustes automáticos según la demanda y la competencia, con un enfoque en la competitividad frente a grandes marcas del sector.

8.4.2 A nivel de productos

1. Lanzar al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 2 años enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa, con una investigación de mercado previa y pruebas de aceptación del consumidor.

2. Expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama en los próximos 18 meses para capturar un 10% del segmento premium, incluyendo al menos 2 nuevos productos dentro de esta categoría.
3. Incrementar la variedad de presentaciones de productos en un 15% durante los próximos 18 meses, atendiendo las demandas del mercado de porciones familiares y más pequeñas, con un análisis de tendencias de consumo trimestral.

8.4.3 A nivel de promoción

1. Aumentar la visibilidad de la marca Lácteos Tuluá en un 20% durante los próximos 2 años mediante una campaña publicitaria integral que incluya medios digitales, redes sociales y puntos de venta, con medición mensual de impacto.
2. Expandir las actividades promocionales mediante alianzas con al menos 3 nuevos distribuidores importantes en los próximos 12 meses, para aumentar la presencia de marca en puntos de venta clave.
3. Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales en un 30% durante los próximos 12 meses, mediante contenido personalizado y segmentación de mercado, con análisis de resultados mensuales.

8.4.4 A nivel de plaza (Distribución)

1. Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la presencia en canales de distribución y el fortalecimiento de la imagen de marca, con un análisis semestral de desempeño.
2. Expandir las ventas online en un 25% durante los próximos 2 años mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el

fortalecimiento de canales de venta digital, con la medición trimestral de la conversión de clientes.

3. Fortalecer la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos en un 20% en los próximos 3 años, estableciendo 5 nuevas alianzas clave que aseguren una cadena de suministro eficiente y sostenible, con reuniones de seguimiento bimestrales.

En conclusión, los objetivos estratégicos propuestos para Lácteos Tuluá son fundamentales para fortalecer su competitividad y posicionamiento en el mercado local. A través de una optimización continua de precios, el lanzamiento de productos innovadores, campañas de promoción efectivas y una distribución eficiente, la marca podrá consolidar su presencia y fidelizar a los consumidores.

8.5 Matriz de Ansoff

Igor Ansoff, conocido como el "padre de la planificación estratégica", fue un teórico y matemático soviético-estadounidense. Nació en 1918 y se destacó por sus contribuciones al campo de la estrategia empresarial. Su obra más conocida es la Matriz de Ansoff, que introdujo en 1957 y que se ha utilizado ampliamente para guiar las decisiones de crecimiento y expansión de las empresas. (Ansoof, 1957)

La Matriz de Ansoff (1957) es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a decidir cómo crecer y expandir su negocio. Divide las estrategias de crecimiento en cuatro categorías: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. Estas estrategias se basan en las combinaciones de productos y mercados actuales o nuevos, y ayudan a las empresas a identificar las oportunidades que pueden tomar para maximizar su crecimiento.

Tabla 34. Matriz de Ansoff

MATRIZ DE ANSOFF	
MERCADO	PRODUCTOS

	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	La estrategia de penetración de mercado se enfoca en aumentar la cuota de mercado de los productos existentes en el mercado actual. Para Lácteos Tuluá, esto significa fortalecer la presencia de la marca mediante campañas publicitarias más agresivas en canales tradicionales y digitales, y promover programas de fidelidad que mantengan a los clientes actuales comprometidos con la marca. La idea es aprovechar la confianza ya existente en la calidad y tradición de los productos para seguir consolidándose como la opción preferida en los puntos de venta locales y centros comerciales, maximizando la visibilidad y el acceso a los consumidores actuales.	En el desarrollo de producto, Lácteos Tuluá puede diversificar su oferta sin necesidad de cambiar el mercado, creando productos innovadores que respondan a las nuevas demandas de los consumidores. Esto incluye el lanzamiento de productos lácteos funcionales como yogures probióticos, quesos bajos en grasa o alternativas como productos sin lactosa. Al innovar en sus productos, la empresa podrá satisfacer las preferencias de un público cada vez más orientado a la salud y el bienestar, manteniendo su presencia en el mercado actual con opciones frescas y diferenciadas que atraigan tanto a clientes existentes como a nuevos.
NUEVO	La estrategia de desarrollo de mercado implica expandir la venta de productos existentes a nuevos mercados, tanto en términos geográficos como en segmentos de consumidores. Para Lácteos Tuluá, esto puede significar llevar sus productos a otras ciudades del país o introducirlos en el comercio electrónico para acceder a consumidores que prefieren comprar en línea. Además, explorar otros canales de distribución, como asociaciones con minoristas más grandes o el establecimiento de alianzas estratégicas en mercados sin explorar, permitirá a Lácteos Tuluá crecer en nuevos segmentos, aprovechando la calidad y confianza que ya ofrece en su mercado local.	La diversificación es la estrategia de mayor riesgo y consiste en introducir nuevos productos en mercados nuevos. Para Lácteos Tuluá, esto podría significar explorar la creación de nuevas líneas de productos fuera del sector lácteo, como bebidas vegetales o alimentos saludables, adaptándose a nuevas tendencias de consumo. Además, explorar mercados internacionales o diferentes sectores dentro del mercado local podría abrir nuevas oportunidades de ingresos. Esta estrategia le permitiría a la empresa reducir su dependencia de su línea de productos actual y diversificar su base de clientes, aunque conlleva un riesgo más alto debido a la incertidumbre de nuevos mercados y productos.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la Matriz de Ansoff para Lácteos Tuluá destacan varias estrategias clave que permitirán a la empresa maximizar su crecimiento. La penetración de mercado, al enfocarse en aumentar la cuota de mercado de los productos existentes, permitirá a la marca fortalecer su presencia tanto en canales tradicionales como digitales. Mediante campañas publicitarias más agresivas y programas de fidelidad, Lácteos Tuluá podrá reforzar su vínculo con los clientes actuales, consolidándose como una opción preferida en los puntos de venta locales. Además, el desarrollo de productos, con la incorporación de opciones innovadoras

como productos lácteos funcionales, atenderá las demandas emergentes de los consumidores, como los productos sin lactosa o bajos en grasa, lo cual atraerá a un público más amplio y diverso, asegurando la competitividad dentro del mercado actual.

Por otro lado, la estrategia de desarrollo de mercado abre nuevas oportunidades al permitir a Lácteos Tuluá expandir su alcance geográfico y demográfico. La posibilidad de ingresar a nuevas ciudades o fortalecer su presencia en el comercio electrónico aumentará el acceso a nuevos consumidores. También, explorar nuevos canales de distribución a través de alianzas estratégicas con minoristas más grandes podrá ampliar significativamente su base de clientes. Sin embargo, la diversificación, que implica la introducción de nuevos productos en mercados nuevos, presenta un mayor riesgo. La incursión en líneas fuera del sector lácteo, como bebidas vegetales o alimentos saludables, ofrecería nuevas fuentes de ingresos, pero también enfrenta incertidumbre y desafíos debido a la novedad del mercado y la falta de experiencia previa en estos sectores. Esta estrategia de diversificación ayudaría a reducir la dependencia de la empresa de su línea de productos actual, pero requiere una gestión cuidadosa y un análisis detallado de los nuevos mercados.

8.6 Buyer Persona

Fred R. David es un académico y consultor internacionalmente reconocido, experto en estrategias empresariales. Su trabajo se enfoca principalmente en la formulación y la implementación de estrategias organizacionales, y es conocido por su enfoque metodológico claro y estructurado. David es autor de varios libros que han influido profundamente en el campo de la estrategia empresarial, siendo su obra más famosa "Strategic Management: Concepts and Cases". Este autor es ampliamente citado y su enfoque se destaca por su aplicabilidad en diversas industrias. La adaptación del Buyer Persona que se ha utilizado en el desarrollo de este perfil se basa en las prácticas y conceptos estratégicos de Fred David, permitiendo a las

empresas conectar mejor con sus clientes objetivo al estructurar campañas basadas en características reales y segmentadas. (David, 2003)

La adaptación del Buyer Persona utilizada en esta investigación se basa en la metodología que Fred R. David (2003) propone para la formulación de estrategias orientadas a la comprensión del consumidor y a la segmentación de mercados. Esta técnica tiene como objetivo proporcionar un perfil detallado y dinámico de los consumidores ideales de una empresa, basándose en información demográfica, psicográfica y comportamental. La adaptación de David permite realizar un análisis profundo sobre cómo las empresas pueden crear una conexión más efectiva con sus clientes y ajustar sus estrategias de marketing y producto para satisfacer mejor sus necesidades. La descripción del Buyer Persona que se presenta a continuación responde a este enfoque, permitiendo a Lácteos Tuluá establecer un perfil claro y estratégico de su consumidor objetivo, Carlos Suarez. (Pagina 11)

La presentación del Buyer Persona de Lácteos Tuluá se centra en el perfil de Carlos Suarez, un consumidor de estrato socioeconómico 3, que representa a un segmento clave del mercado objetivo de la empresa. Este perfil no solo detalla características demográficas, sino que también abarca los intereses, motivaciones y necesidades específicas del consumidor. A través de esta segmentación, la empresa puede orientar sus estrategias de marketing, distribución y desarrollo de productos, tomando en cuenta factores tan importantes como el nivel socioeconómico y los comportamientos de compra de los consumidores en Tuluá. Además, resalta el comportamiento familiar y los valores de estabilidad económica y bienestar familiar como elementos clave para la toma de decisiones de compra. Este enfoque integral permite a la empresa adaptar sus productos y campañas de manera eficiente y alineada con las expectativas de su público objetivo.

Tabla 35. Buyer persona de la organización

Atributo	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Carlos Suarez

Género	Masculino
Edad	Entre 31 y 45 años
Estrato Socioeconómico	Estrato 3
Ubicación	Tuluá, Valle del Cauca, Colombia
Ocupación	Profesionales de mediana experiencia, emprendedores o personas que están trabajando en empresas de tamaño medio o grande.
Nivel Educativo	Educación universitaria o técnica
Ingresos	Ingresos medios a medios-altos dentro del estrato 3, aproximadamente entre \$2,000,000 y \$4,000,000 COP mensuales.
Estado Civil	Casado o en pareja, generalmente con hijos
Intereses y Pasatiempos	Disfruta de actividades deportivas, cine, música, y actividades al aire libre. A menudo se preocupa por el bienestar de su familia y la educación de sus hijos.
Motivaciones	Busca estabilidad económica, bienestar familiar y oportunidades de crecimiento personal. A menudo está enfocado en mejorar la calidad de vida de su familia.
Necesidades	Productos y servicios que le brinden calidad, confianza y un buen costo-beneficio. Valora las ofertas que se alineen con su nivel socioeconómico.
Comportamiento de Compra	Compra productos de buena calidad a precios razonables. Prefiere comprar localmente o en grandes superficies de Tuluá, donde tiene acceso a promociones.
Canales de Información	Redes sociales (principalmente Facebook e Instagram), publicidad en medios locales, recomendaciones de amigos y familiares.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos del Buyer Persona muestran que el perfil de Carlos Suarez es un consumidor que valora la calidad y la confiabilidad en los productos que compra. Su comportamiento de compra se caracteriza por la preferencia por productos de buena calidad a precios razonables, lo que le permite mantener un equilibrio adecuado entre sus expectativas y su poder adquisitivo. Este buyer persona también refleja una gran preocupación por el bienestar familiar, lo que lo hace más susceptible a productos que promuevan valores como la salud y el

bienestar. Además, su inclinación hacia compras locales y promociones sugiere que las estrategias de marketing deben enfocarse en aumentar la visibilidad de los productos de Lácteos Tuluá en canales tradicionales y digitales, brindando opciones accesibles que resuenen con las preocupaciones de Carlos sobre su presupuesto y sus necesidades familiares.

El análisis del Buyer Persona también muestra que Carlos Suarez se informa principalmente a través de redes sociales y recomendaciones de amigos y familiares, lo que indica que la presencia digital de Lácteos Tuluá debe ser robusta para conectar con este segmento de consumidores. Utilizar plataformas como Facebook e Instagram para promocionar productos de alta calidad y generar confianza será crucial para atraer y mantener a consumidores como Carlos. Además, la creación de campañas que resalten los beneficios de los productos en términos de valor por dinero y bienestar familiar podría fortalecer el lazo emocional con este grupo, aumentando así la lealtad del cliente y las ventas recurrentes.

8.7 Análisis VRIO

Jay B. Barney (1911) es un académico y experto en estrategia empresarial reconocido por su contribución en el desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades. Su trabajo más influyente es el modelo de análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización), el cual proporciona a las empresas una herramienta clave para evaluar sus recursos internos y determinar su capacidad para obtener una ventaja competitiva sostenida. Barney ha sido un referente en el campo de la gestión estratégica, destacando cómo los recursos y capacidades únicos y bien gestionados pueden ser la base de la competitividad empresarial en mercados dinámicos y cambiantes. (Página 99-120)

La matriz de recursos presentada en la tabla refleja tanto los recursos tangibles como intangibles de Lácteos Tuluá. Los recursos tangibles incluyen elementos físicos, como las instalaciones de producción, maquinaria y vehículos de

distribución, que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa. A su vez, los recursos intangibles abarcan aspectos cruciales como la marca, la reputación, el personal capacitado y la red de relaciones estratégicas, que fortalecen la capacidad de la empresa para competir en el mercado. Ambos tipos de recursos son esenciales para sostener y mejorar la posición competitiva de Lácteos Tuluá, permitiéndole aprovechar sus activos y capacidades para lograr ventajas en el mercado. (Barney, 1991)

Tabla 36. Recursos de la organización

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
Físicos	Humanos
- Escritorios, mesas, sillas, computadoras, muebles de documentos, accesorios de oficina	- Socios con experiencia en la industria láctea
- Oficina en arrendamiento	- Personal capacitado (operarios, técnicos, vendedores)
- Instalaciones de producción (lecherías, plantas de procesamiento)	- Motivación y empeño por el emprendimiento
- Maquinaria de producción (pasteurizadores, envasadoras, etc.)	- Colaboradores en el área comercial y administrativa
- Vehículos de distribución	
- Infraestructura tecnológica (servidores, software de gestión)	
Financieros	No Humanos
- Capital aportado por los socios	- Marca, visión, misión y valores
- Cuentas bancarias (ahorros, crédito)	- Red de Networking (relaciones con proveedores, distribuidores y clientes)
- Clientes y proveedores	- Página web y presencia digital
- Préstamos o financiamiento	- Reputación y confianza en la comunidad
	- Sistemas de gestión de calidad (ISO, BPM)
	- Patentes y registros de marca

Fuente: Elaboración propia

Los recursos tangibles de Lácteos Tuluá son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa, pero, en general, no son lo suficientemente raros ni difíciles de imitar para proporcionar una ventaja competitiva sostenible por sí solos. Por ejemplo, las instalaciones de producción y la maquinaria son valiosas y necesarias, pero no son recursos únicos en el mercado, lo que significa que otras empresas del sector podrían replicar rápidamente estos activos. No obstante, la organización de estos recursos y su eficiencia en la gestión sí pueden generar valor, pues la empresa tiene la capacidad de aprovecharlos de manera óptima.

La matriz VRIO es una herramienta estratégica que permite a las empresas evaluar el potencial de sus recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva. Esta matriz examina cuatro dimensiones clave: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

Tabla 37. Análisis VRIO

RECURSOS	VALOR	RAREZA	IMITABILIDAD	ORGANIZACIÓN
Escritorios, mesas, sillas, computadoras, muebles de documentos, accesorios de oficina	Sí	No	No	Sí
Oficina en arrendamiento	Sí	No	No	Sí
Instalaciones de producción (lecherías, plantas de procesamiento)	Sí	No	No	Sí
Maquinaria de producción (pasteurizadores, envasadoras, etc.)	Sí	No	No	Sí
Vehículos de distribución	Sí	No	No	Sí
Infraestructura tecnológica (servidores, software de gestión)	Sí	No	No	Sí
Capital aportado por los socios	Sí	No	No	Sí
Cuentas bancarias (ahorros, crédito)	Sí	No	No	Sí
Clientes y proveedores	Sí	No	No	Sí
Préstamos o financiamiento	Sí	No	No	Sí
Socios con experiencia en la industria láctea	Sí	No	No	Sí
Personal capacitado (operarios, técnicos, vendedores)	Sí	No	No	Sí
Motivación y empeño por el emprendimiento	Sí	No	No	Sí

Colaboradores en el área comercial y administrativa	Sí	No	No	Sí
Marca, visión, misión y valores	Sí	Sí	Sí	Sí
Red de Networking (relaciones con proveedores, distribuidores y clientes)	Sí	Sí	Sí	Sí
Página web y presencia digital	Sí	No	No	Sí
Reputación y confianza en la comunidad	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas de gestión de calidad (ISO, BPM)	Sí	No	No	Sí
Patentes y registros de marca	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis VRIO, se observa que los recursos más valiosos de Lácteos Tuluá están relacionados con sus activos intangibles, como la marca, la reputación y la red de networking. Estos recursos son considerados raros, difíciles de imitar y bien organizados, lo que les permite proporcionar una ventaja competitiva sostenida. Además, la motivación de los empleados, la experiencia de los socios y la confianza de la comunidad son elementos clave que refuerzan la competitividad de la empresa. Los recursos intangibles, como la capacidad organizativa para gestionar relaciones y la implementación de sistemas de calidad (ISO, BPM), permiten a la empresa mantener su ventaja sobre competidores en el largo plazo.

8.8 Cuadro de mando integral

Robert S. Kaplan y David P. Norton son dos reconocidos autores y académicos que han tenido un impacto significativo en el campo de la gestión empresarial y el rendimiento organizacional. Kaplan, profesor de contabilidad en la Universidad de Harvard, y Norton, consultor y autor de varios trabajos sobre estrategia empresarial, son mejor conocidos por desarrollar el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Su trabajo ha sido fundamental para transformar la manera en que las empresas gestionan sus estrategias y miden su desempeño. Su enfoque integral busca superar las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición y proporciona un marco para alinear las metas estratégicas con las operaciones diarias, ayudando a las organizaciones a evaluar su rendimiento en múltiples dimensiones más allá de lo financiero.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión estratégica propuesta por Kaplan y Norton en 1992. Esta metodología busca medir y mejorar el rendimiento de una organización no solo desde una perspectiva financiera, sino también a través de otras tres dimensiones clave: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La idea central del Cuadro de Mando Integral es ofrecer un enfoque equilibrado que permita a las empresas alinear sus actividades y recursos con sus objetivos estratégicos. Al integrar estos cuatro aspectos, las organizaciones pueden obtener una visión más completa y eficaz de su desempeño, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua en todas las áreas clave del negocio.

Tabla 38. Cuadro de mando integral

TIPO DE NIVEL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR ⁱ	FORMULA DEL INDICADOR	META
A NIVEL DE PRECIOS	1. Incrementar el margen de beneficio neto en un 5% durante los próximos 2 años mediante la optimización de precios, una gestión más eficiente de los recursos y la reducción de gastos no esenciales.	Margen de beneficio neto	$(\text{Beneficio neto actual} - \text{Beneficio neto anterior}) / \text{Beneficio neto anterior} * 100$	5% de mejora en 2 años
	2. Desarrollar una política de precios flexible en los próximos 6 meses que permita adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad, realizando ajustes trimestrales basados en análisis de costos y competencia.	Política de precios flexible implementada	$\text{Número de ajustes de precios realizados por trimestre} / \text{Total de trimestres}$	100% de implementación de política de precios flexible en 6 meses
	3. Implementar un sistema de control de precios en los próximos 12 meses que permita realizar ajustes automáticos según la demanda y la competencia, con un enfoque en la competitividad frente a grandes marcas del sector.	Sistema de control de precios implementado	$(\text{Número de ajustes automáticos realizados} / \text{Total de ajustes programados}) * 100$	100% de implementación del sistema de control en 12 meses

A NIVEL DE PRODUCTOS	1. Lanzar al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 2 años enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa, con una investigación de mercado previa y pruebas de aceptación del consumidor.	Nuevos productos lanzados	Número de nuevos productos lanzados / Número total de productos lanzados en el periodo	Lanzar al menos 3 productos innovadores en 2 años
	2. Expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama en los próximos 18 meses para capturar un 10% del segmento premium, incluyendo al menos 2 nuevos productos dentro de esta categoría.	Productos gourmet lanzados	(Número de productos gourmet lanzados / Total de productos lanzados) * 100	10% de participación en segmento premium con 2 nuevos productos gourmet en 18 meses
	3. Incrementar la variedad de presentaciones de productos en un 15% durante los próximos 18 meses, atendiendo las demandas del mercado de porciones familiares y más pequeñas, con un análisis de tendencias de consumo trimestral.	Variedad de presentaciones de productos	(Número de presentaciones nuevas / Total de presentaciones existentes) * 100	Aumentar un 15% en la variedad de presentaciones en 18 meses
A NIVEL DE PROMOCIÓN	1. Aumentar la visibilidad de la marca Lácteos Tuluá en un 20% durante los próximos 2 años mediante una campaña publicitaria integral que incluya medios digitales, redes sociales y puntos de venta, con medición mensual de impacto.	Incremento en visibilidad de la marca	(Visibilidad actual - Visibilidad anterior) / Visibilidad anterior * 100	Aumentar un 20% en visibilidad en 2 años
	2. Expandir las actividades promocionales mediante alianzas con al menos 3 nuevos distribuidores importantes en los próximos 12 meses, para aumentar la presencia de marca en puntos de venta clave.	Alianzas estratégicas promocionales	Número de alianzas promocionales realizadas / Total de alianzas estratégicas	3 nuevas alianzas estratégicas en 12 meses
	3. Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales en un 30% durante los próximos 12 meses, mediante contenido personalizado y segmentación de mercado, con análisis de resultados mensuales.	Engagement en redes sociales	(Engagement actual - Engagement anterior) / Engagement anterior * 100	Aumentar un 30% en engagement en 12 meses

A NIVEL DE PLAZA (Distribución)	1. Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la presencia en canales de distribución y el fortalecimiento de la imagen de marca, con un análisis semestral de desempeño.	Participación de mercado	(Ventas de Lácteos Tuluá / Ventas totales del sector) * 100	Aumentar un 15% de participación en 5 años
	2. Expandir las ventas online en un 25% durante los próximos 2 años mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el fortalecimiento de canales de venta digital, con la medición trimestral de la conversión de clientes.	Ventas online	(Ventas online actuales - Ventas online del año anterior) / Ventas online del año anterior * 100	Aumentar un 25% en ventas online en 2 años
	3. Fortalecer la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos en un 20% en los próximos 3 años, estableciendo 5 nuevas alianzas clave que aseguren una cadena de suministro eficiente y sostenible, con reuniones de seguimiento bimestrales.	Alianzas con proveedores y socios estratégicos	(Número de nuevos socios estratégicos / Número total de socios existentes) * 100	20% de incremento en alianzas estratégicas en 3 años

Fuente: Elaboración propia

Cierre del Capítulo: Diseño de Estrategias de Consolidación de Marca para Mejorar la Competitividad de Lácteos Tuluá en el Mercado Local

El presente capítulo se enfocó en el diseño de estrategias de consolidación de marca para Lácteos Tuluá, con el propósito de mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado local. Este proceso estratégico no surgió de manera aislada, sino que se fundamentó en los hallazgos obtenidos en el primer objetivo del trabajo investigativo, el cual consistió en realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa. A través del análisis PESTEL, la matriz DOFA, la evaluación del entorno competitivo, las tendencias del sector lácteo y la percepción de los consumidores, se identificaron con claridad las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que constituyen la base para la formulación estratégica desarrollada en este capítulo.

En ese sentido, los elementos del direccionamiento estratégico —misión, visión y valores— fueron contruidos de manera colaborativa con las directivas de la empresa en un ejercicio de co-creación, orientado por las recomendaciones metodológicas del *Manual de Planificación Estratégica: una herramienta para la gestión* de Bravo, Castro y Rojas (2017). Esta construcción no solo responde a las aspiraciones de la empresa, sino que se alinea con los factores críticos detectados en el análisis contextual previo, dando así continuidad lógica a la estructura investigativa.

La definición de objetivos estratégicos responde de manera directa a las necesidades identificadas en la etapa diagnóstica. Las estrategias se han categorizado bajo los pilares clásicos del marketing (producto, precio, plaza y promoción), con acciones específicas como la diversificación de productos lácteos funcionales (identificada como oportunidad en la matriz DOFA), el fortalecimiento de canales digitales (como respuesta a las debilidades detectadas en distribución y marketing online), el ajuste competitivo de precios y la implementación de campañas publicitarias enfocadas en resaltar la tradición y la sostenibilidad de la marca.

El uso de herramientas como la matriz de Ansoff, el análisis VRIO y el cuadro de mando integral permitió profundizar en la coherencia entre el diagnóstico inicial y las propuestas estratégicas. Por ejemplo, la penetración de mercado y el desarrollo de nuevos productos, recomendados por Ansoff, responden directamente a oportunidades detectadas en el entorno y a fortalezas internas como la innovación y la calidad artesanal. Igualmente, el análisis VRIO destacó recursos valiosos como la reputación de marca, la red de proveedores locales y las certificaciones de calidad, los cuales se han convertido en ejes clave para las estrategias de posicionamiento y diferenciación.

En la dimensión de producto, se planteó el lanzamiento de líneas funcionales y gourmet, en respuesta a la creciente demanda por opciones saludables y diferenciadas. En cuanto al precio, las estrategias buscan mantener la percepción de valor sin perder competitividad frente a marcas industriales. En promoción, se diseñó una campaña de comunicación que aprovecha los medios digitales para conectar con audiencias jóvenes y sensibilizadas por el consumo responsable. En la plaza, se priorizó la expansión de canales online y el fortalecimiento logístico en zonas de baja cobertura, coherente con las debilidades mapeadas previamente.

Finalmente, la implementación de un Cuadro de Mando Integral permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando una evaluación continua del desempeño y la capacidad de adaptación frente a un entorno dinámico. Esta herramienta articula indicadores relacionados con procesos internos, clientes, finanzas y aprendizaje organizacional, cerrando el ciclo estratégico con mecanismos concretos de seguimiento y control.

Listado de estrategias

A nivel de precios

Objetivo estratégico 1

Incrementar el margen de beneficio neto en un 5% durante los próximos 2 años mediante la optimización de precios, una gestión más eficiente de los recursos y la reducción de gastos no esenciales.

1. Optimización de precios

Descripción: Ajustar los precios de los productos de Lácteos Tuluá para mejorar la rentabilidad sin afectar la percepción de valor por parte de los consumidores. Esto implica encontrar un equilibrio entre los costos de producción, los precios del mercado y la disposición de pago de los clientes.

Implementación: Se realizará un estudio de precios actuales en relación con los costos internos y con los precios manejados por la competencia directa en el mercado local. Posteriormente, se establecerán rangos de precios que aseguren márgenes de ganancia saludables sin afectar la competitividad. Esta estrategia será acompañada por ajustes periódicos en función de la demanda y el comportamiento del consumidor.

Impacto esperado: Aumento del margen de ganancia sin pérdida de posicionamiento competitivo, mejorando la percepción de valor por parte del cliente y fortaleciendo la rentabilidad general de la empresa.

2. Gestión eficiente de los recursos

Descripción: Mejorar los procesos internos para maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, minimizando desperdicios y optimizando cada etapa de la producción y distribución.

Implementación: Se llevará a cabo una revisión detallada de los procesos operativos y administrativos de la empresa, con el fin de identificar áreas donde se presentan ineficiencias o gastos innecesarios. A partir de este diagnóstico se aplicarán medidas de racionalización de recursos y se fortalecerá una cultura organizacional orientada al uso eficiente del tiempo, insumos y talento humano.

Impacto esperado: Disminución de los costos operativos, incremento en la productividad y mayor disponibilidad de recursos para reinversión en actividades estratégicas.

3. Reducción de costos no esenciales

Descripción: Eliminar gastos que no contribuyen directamente a la calidad del producto o a la satisfacción del cliente, enfocando los recursos en lo que realmente genera valor.

Implementación: Se desarrollará un análisis financiero centrado en la clasificación de gastos según su relevancia estratégica. Los costos identificados como no esenciales serán eliminados o reformulados. Paralelamente, se negociará con proveedores y se buscarán alternativas más económicas que mantengan los estándares de calidad. También se evaluará la posibilidad de automatizar procesos para disminuir costos estructurales.

Impacto esperado: Reducción significativa de costos indirectos, liberación de flujo de caja y mejora del desempeño financiero sin sacrificar la propuesta de valor al cliente.

Objetivo estratégico 2

Desarrollar una política de precios flexible en los próximos 6 meses que permita adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad, mediante ajustes trimestrales basados en análisis de costos y competencia.

1. Política flexible de precios

Descripción: Crear un marco de referencia institucional que permita modificar los precios de manera ágil y fundamentada, en respuesta a los cambios del entorno.

Implementación: Se elaborará una política que contemple escenarios de ajuste de precios y márgenes de tolerancia, tanto al alza como a la baja. Esta política será validada con el equipo directivo y comercial, y se socializará internamente para garantizar su aplicación coherente. Se contemplará además la evaluación continua de los costos y la situación económica local.

Impacto esperado: Capacidad de respuesta rápida ante cambios de mercado, sostenibilidad del margen de rentabilidad y mayor control sobre la estrategia de precios.

2. Análisis de competencia

Descripción: Estudiar continuamente las políticas de precios de empresas similares o sustitutas para tomar decisiones informadas sobre la estrategia de Lácteos Tuluá.

Implementación: Se establecerá un sistema de vigilancia de precios en el mercado regional y nacional. Este sistema recopilará información de puntos de venta, catálogos digitales y estrategias promocionales de la competencia. La información obtenida será analizada trimestralmente y compartida con las áreas comerciales y de mercadeo para su incorporación en la toma de decisiones.

Impacto esperado: Mejora en la competitividad de los precios frente a la competencia y optimización de la percepción de valor por parte del consumidor.

3. Ajuste trimestral de precios

Descripción: Establecer revisiones periódicas del esquema de precios basado en información de costos, demanda, competencia y comportamiento del mercado.

Implementación: Cada tres meses se realizará un comité de evaluación de precios en el que se analizarán indicadores como el costo promedio por unidad, evolución de ventas, sensibilidad del cliente y movimiento del mercado. Con base en estos insumos, se definirán los ajustes necesarios, los cuales serán comunicados y aplicados de manera progresiva para no afectar la fidelización del cliente.

Impacto esperado: Mayor coherencia entre los precios y la realidad del mercado, manteniendo la competitividad y la rentabilidad sin necesidad de medidas reactivas.

Objetivo estratégico 3

Implementar un sistema de control de precios en los próximos 12 meses que permita realizar ajustes automáticos según la demanda y la competencia, con un enfoque en la competitividad frente a grandes marcas del sector.

1. Sistema de control automático de precios

Descripción: Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la automatización del monitoreo y ajuste de precios, mejorando la eficiencia y capacidad de respuesta.

Implementación: Se evaluarán e implementarán softwares especializados en pricing dinámico, integrando datos de ventas, inventarios, comportamiento

de los clientes y tendencias de la competencia. Este sistema permitirá establecer reglas automatizadas para ajustar precios en tiempo real sin intervención manual directa, con validaciones previas desde el área de estrategia.

Impacto esperado: Reducción del tiempo de reacción ante cambios de mercado, mejora de la eficiencia operativa y fortalecimiento del control sobre la política de precios.

2. Monitoreo de la demanda

Descripción: Vigilar permanentemente la respuesta del mercado a los precios establecidos, analizando patrones de consumo y tendencias emergentes.

Implementación: Se establecerán KPIs de comportamiento de la demanda por producto, canal y segmento. Estos indicadores serán monitoreados a través de reportes semanales automatizados, facilitando la interpretación de la información y la toma de decisiones oportunas.

Impacto esperado: Identificación temprana de cambios en la demanda, adaptación de precios por segmento y mejora del desempeño comercial.

3. Análisis de la competencia

Descripción: Ampliar la inteligencia comercial con un enfoque tecnológico que permita el seguimiento continuo a las estrategias de precios de la competencia.

Implementación: Se asignará un equipo responsable de alimentar el sistema con información de mercado relevante. Este equipo analizará el posicionamiento de marcas competidoras, promociones y variaciones de precios. A partir de esta información, se configurarán alertas automáticas dentro del sistema para sugerir ajustes preventivos.

Impacto esperado: Alineación más efectiva con los movimientos del mercado, mantenimiento del atractivo del portafolio de productos y fortalecimiento de la posición frente a grandes marcas.

A nivel de productos

Objetivo estratégico 1

Lanzar al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 2 años, enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa, con una investigación de mercado previa y pruebas de aceptación del consumidor.

1. Innovación de productos

Descripción: Desarrollar nuevas líneas de productos alineadas con las tendencias emergentes del mercado, especialmente aquellas relacionadas con salud, bienestar y preferencias alimentarias actuales, como productos sin lactosa, bajos en grasa o con ingredientes funcionales.

Implementación: Se realizará un diagnóstico del portafolio actual y se identificarán brechas frente a las tendencias del mercado nacional y local. Posteriormente, se conceptualizarán nuevos productos que respondan a dichas tendencias, desarrollando prototipos funcionales en planta piloto. Estos productos serán sometidos a pruebas técnicas y organolépticas antes de pasar a fases de prueba con consumidores reales.

Impacto esperado: Ampliación del portafolio de Lácteos Tuluá con productos alineados a las nuevas necesidades de los consumidores, posicionando la marca como innovadora, saludable y en sintonía con las demandas contemporáneas del mercado.

2. Investigación de mercado

Descripción: Realizar estudios de mercado que permitan entender las preferencias, hábitos de consumo y percepción de valor del público objetivo, para orientar el desarrollo de nuevos productos.

Implementación: Se aplicarán encuestas estructuradas, entrevistas en profundidad y análisis de tendencias de consumo a través de fuentes secundarias. Esta investigación se enfocará en identificar oportunidades dentro de nichos específicos como personas intolerantes a la lactosa, consumidores conscientes de su salud o interesados en alimentación funcional.

Impacto esperado: Mayor efectividad en el desarrollo de nuevos productos al contar con información precisa del mercado, reduciendo el riesgo de fracaso y asegurando un mejor ajuste entre la oferta y la demanda.

3. Pruebas de aceptación del consumidor

Descripción: Validar los nuevos desarrollos a través de procesos sistemáticos de prueba con consumidores reales, permitiendo realizar ajustes antes del lanzamiento oficial.

Implementación: Se organizarán sesiones de focus group con consumidores objetivo, así como pruebas piloto en puntos de venta seleccionados. Durante estos espacios se recopilarán datos sobre sabor, textura, presentación, precio ideal y disposición de compra, lo que permitirá afinar los productos antes de su entrada al mercado.

Impacto esperado: Aumento de la probabilidad de éxito comercial de los nuevos productos, mayor conexión con el consumidor y fortalecimiento del vínculo entre marca y preferencias individuales.

Objetivo estratégico 2

Expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama en los próximos 18 meses para capturar un 10% del segmento premium, incluyendo al menos 2 nuevos productos dentro de esta categoría.

1. Identificación de productos gourmet

Descripción: Reconocer las características, atributos y expectativas que definen a los productos lácteos gourmet dentro del mercado local, con el fin de desarrollar una oferta diferenciada.

Implementación: Se realizará un estudio del mercado gourmet regional, analizando la competencia, los canales de venta y el comportamiento de los consumidores de alto poder adquisitivo. Este análisis permitirá definir los atributos diferenciadores como ingredientes exclusivos, procesos artesanales, empaques de lujo o certificaciones especiales.

Impacto esperado: Comprensión profunda del mercado premium, base fundamental para el desarrollo de una línea de productos con alto valor percibido y diferenciación efectiva.

2. Expansión en el segmento premium

Descripción: Introducir productos de alta gama que se posicionen como exclusivos, saludables, sostenibles y artesanales, capturando la atención de consumidores exigentes.

Implementación: Se desarrollarán al menos dos productos nuevos enfocados en el segmento gourmet, como quesos madurados especiales, yogures con ingredientes exóticos o productos con certificación orgánica. Estos productos serán acompañados de un branding sofisticado y distribuido en canales selectos como tiendas especializadas, supermercados premium y plataformas digitales exclusivas.

Impacto esperado: Ampliación del portafolio con productos de alto margen, posicionamiento en un nuevo segmento de mercado y mejora del valor percibido general de la marca.

3. Desarrollo de productos de alta gama

Descripción: Aplicar criterios de innovación y calidad superior en el diseño de los nuevos productos, tanto en formulación como en presentación.

Implementación: Se desarrollará un proceso creativo de diseño de producto que considere no solo el sabor y la nutrición, sino también la estética, empaque y experiencia de consumo. Se buscará que estos productos generen una conexión emocional y sensorial con el consumidor premium, apelando a valores como la exclusividad, el origen natural y el placer gastronómico.

Impacto esperado: Generación de nuevas oportunidades comerciales, diferenciación competitiva y fortalecimiento de la imagen de marca.

Objetivo estratégico 3

Incrementar la variedad de presentaciones de productos en un 15% durante los próximos 18 meses, atendiendo las demandas del mercado de porciones familiares y más pequeñas, con un análisis de tendencias de consumo trimestral.

1. Diversificación de presentaciones

Descripción: Ofrecer nuevas presentaciones en términos de tamaño, envase o formato para adaptarse a distintos tipos de consumidores y contextos de consumo.

Implementación: Se realizará un mapeo del portafolio actual y su desempeño en puntos de venta. A partir de allí se identificarán oportunidades para introducir tamaños más pequeños (para consumo individual) y presentaciones familiares. Además, se explorarán innovaciones en

empaques sostenibles o reutilizables. Cada cambio será precedido por pruebas piloto de rotación en vitrinas seleccionadas.

Impacto esperado: Mejora en la cobertura del mercado, adaptación del producto a nuevos estilos de vida y crecimiento en volumen de ventas por nuevas opciones de empaque.

2. Análisis de demanda

Descripción: Estudiar de forma continua las preferencias de consumo en cuanto a cantidad, frecuencia y tipo de presentación, según los distintos segmentos del mercado.

Implementación: Se recopilará información trimestral a través de encuestas en punto de venta, datos de facturación por presentación y observación del comportamiento del consumidor en supermercados. Esta información servirá para adaptar la estrategia de portafolio a las preferencias reales del público.

Impacto esperado: Reducción del riesgo en lanzamientos de nuevas presentaciones, mayor afinidad con las dinámicas de consumo reales y optimización del stock.

3. Rediseño de envases para porciones familiares

Descripción: Reconfigurar los productos más vendidos para ofrecerlos también en presentaciones orientadas a familias o consumidores frecuentes.

Implementación: Se rediseñarán envases en tamaños familiares (por ejemplo, litro, kilo o multipack), utilizando materiales resistentes, con etiquetas claras y atractivas. Estas nuevas presentaciones se distribuirán en canales mayoristas, tiendas de barrio y supermercados, acompañadas de campañas promocionales específicas.

Impacto esperado: Aumento del ticket promedio de compra, fidelización de clientes por economía de escala y penetración en nuevos nichos como restaurantes, colegios o eventos familiares.

A nivel de promoción

Objetivo estratégico 1

Aumentar la visibilidad de la marca Lácteos Tuluá en un 20% durante los próximos 2 años mediante una campaña publicitaria integral que incluya medios digitales, redes sociales y puntos de venta, con medición mensual de impacto.

1. Campañas publicitarias

Descripción: Diseñar e implementar campañas de alto impacto que integren medios tradicionales y digitales, con mensajes claros que refuercen la identidad de Lácteos Tuluá y generen recordación de marca.

Implementación: Se elaborará una línea gráfica coherente con la identidad de la marca y se adaptará a formatos como vallas, cuñas radiales, videos promocionales y volantes. Se calendarizarán los lanzamientos por etapas y se coordinarán espacios en medios locales, especialmente en temporadas de alta demanda.

Impacto esperado: Aumento de la notoriedad de marca, atracción de nuevos clientes y fortalecimiento de la imagen de Lácteos Tuluá en el mercado local.

2. Marketing digital

Descripción: Ampliar el alcance y frecuencia del contacto con los consumidores a través de redes sociales, buscadores y correo electrónico, utilizando una estrategia integrada.

Implementación: Se crearán campañas de pauta en Facebook, Instagram y Google Ads con segmentación demográfica y geográfica. Además, se desarrollará contenido relevante que conecte con los valores de la marca y se programarán publicaciones constantes en plataformas digitales.

Impacto esperado: Mayor alcance digital, generación de comunidad en redes sociales, mejora en el tráfico a canales de venta online y aumento en la interacción con el público objetivo.

3. Marketing en puntos de venta

Descripción: Posicionar la marca directamente en los lugares donde el consumidor toma decisiones de compra, por medio de material POP, degustaciones y promociones.

Implementación: Se instalarán exhibidores llamativos, afiches, carteles y otros elementos visuales en tiendas aliadas. Se realizarán activaciones de marca con degustaciones y promociones en fechas clave (día de la madre, navidad, etc.), buscando reforzar el vínculo directo con el consumidor.

Impacto esperado: Incremento de la conversión en punto de venta, mayor rotación de productos y mejora en la experiencia del consumidor frente a la marca.

Objetivo estratégico 2

Expandir las actividades promocionales mediante alianzas con al menos 3 nuevos distribuidores importantes en los próximos 12 meses, para aumentar la presencia de marca en puntos de venta clave.

1. Alianzas estratégicas

Descripción: Establecer relaciones comerciales con nuevos distribuidores que compartan valores estratégicos y cuenten con canales de venta consolidados.

Implementación: Se realizará un mapeo de distribuidores regionales con mayor penetración en tiendas de barrio, supermercados y puntos especializados. Posteriormente, se iniciará un proceso de negociación para definir beneficios mutuos y condiciones de colaboración.

Impacto esperado: Ampliación de la cobertura de la marca, mejora del posicionamiento en canales clave y fortalecimiento del alcance logístico.

2. Expansión de distribución

Descripción: Aumentar los puntos de contacto entre el producto y el consumidor final a través de una cobertura geográfica más amplia.

Implementación: Se diseñará un plan de expansión territorial con metas por municipio y tipo de tienda. Se priorizarán zonas con baja presencia actual de la marca y alto potencial de ventas. Se capacitará a los equipos de venta de los nuevos aliados sobre las fortalezas del producto.

Impacto esperado: Mayor disponibilidad de productos en vitrinas locales, incremento en el volumen de ventas y acceso a nuevos segmentos de consumidores.

3. Incremento de la presencia de marca

Descripción: Reforzar la identidad visual y el reconocimiento de Lácteos Tuluá en los espacios de comercialización de sus aliados estratégicos.

Implementación: Se dotará a los nuevos distribuidores de material promocional, mobiliario de marca y productos para degustación. También se diseñarán acciones conjuntas como sorteos, rifas o campañas sociales vinculadas a la marca.

Impacto esperado: Mayor visibilidad en puntos de venta, consolidación de relaciones comerciales duraderas y diferenciación frente a la competencia.

Objetivo estratégico 3

Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales en un 30% durante los próximos 12 meses, mediante contenido personalizado y segmentación de mercado, con análisis de resultados mensuales.

1. Marketing digital

Descripción: Implementar una estrategia digital centrada en la interacción y participación del público objetivo, no solo en la promoción de productos.

Implementación: Se desarrollarán campañas temáticas, concursos, publicaciones interactivas, historias y videos cortos (reels) para Instagram, Facebook y TikTok. Se emplearán herramientas como Meta Business Suite y Creator Studio para calendarizar contenidos y medir resultados.

Impacto esperado: Aumento del número de seguidores, incremento del alcance orgánico y mejora en la reputación digital de la marca.

2. Segmentación de mercado

Descripción: Adecuar el contenido y la pauta digital según las características del público objetivo, con base en variables como edad, ubicación, intereses y comportamiento de compra.

Implementación: Se recopilarán datos a través de analítica web y redes sociales, y se crearán públicos segmentados para cada línea de contenido. Se diferenciará el tipo de mensaje entre productos infantiles, gourmet, saludables, entre otros.

Impacto esperado: Mayor efectividad de la inversión publicitaria, contenidos más relevantes y conexión emocional con el consumidor.

3. Contenido personalizado

Descripción: Crear piezas de comunicación adaptadas a las preferencias y emociones del consumidor, con un tono cercano, informativo y auténtico.

Implementación: Se diseñarán líneas de contenido específicas (recetas, beneficios nutricionales, historias de proveedores, testimonios de clientes) con un enfoque narrativo y visual potente. Se generará un calendario editorial mensual que combine objetivos informativos, promocionales y de fidelización.

Impacto esperado: Mejora del engagement, fortalecimiento del vínculo con la audiencia y aumento en la intención de compra a través de canales digitales.

A nivel de plaza (distribución)

Objetivo estratégico 1

Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la presencia en canales de distribución y el fortalecimiento de la imagen de marca, con un análisis semestral de desempeño.

1. Expansión de mercado

Descripción: Aumentar la cobertura geográfica y penetrar nuevos segmentos del mercado a través de estrategias diferenciadas de distribución y posicionamiento.

Implementación: Se identificarán nuevas zonas de influencia con bajo nivel de presencia de Lácteos Tuluá. Se establecerán metas de cobertura regional y se definirán estrategias específicas por canal: autoservicios, tiendas de barrio, mercados campesinos y tiendas especializadas.

Impacto esperado: Aumento sostenido en la participación de mercado, generación de demanda en nuevas zonas y mejora en el reconocimiento regional de la marca.

2. Mejora de presencia en canales de distribución

Descripción: Reforzar la posición de la marca en los puntos de venta existentes y optimizar la logística de distribución para una mayor eficiencia.

Implementación: Se realizarán auditorías de visibilidad en vitrinas, se actualizará el material promocional en punto de venta, y se entrenará a los equipos de venta y distribución sobre los diferenciales del portafolio.

Impacto esperado: Mejora en la rotación de productos, incremento de la satisfacción del distribuidor y consumidor, y consolidación de relaciones comerciales más efectivas.

3. Fortalecimiento de la imagen de marca

Descripción: Asociar la marca con atributos de confianza, tradición y sostenibilidad, para diferenciarla frente a competidores locales y nacionales.

Implementación: Se generarán campañas de posicionamiento en comunidades locales, patrocinio de eventos, y estrategias de storytelling en puntos de venta (origen del producto, trabajo con campesinos, procesos sostenibles).

Impacto esperado: Mayor fidelidad del cliente, reputación fortalecida y diferenciación clara frente a la competencia.

Objetivo estratégico 2

Expandir las ventas online en un 25% durante los próximos 2 años, mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el fortalecimiento de canales de venta digital, con la medición trimestral de la conversión de clientes.

1. Expansión de ventas online

Descripción: Aprovechar el crecimiento del comercio electrónico para ofrecer una experiencia de compra directa, rápida y accesible al consumidor.

Implementación: Se diseñará una estrategia de ventas directas al consumidor a través de canales propios (tienda online) y terceros (Rappi, Merqueo, Mercado Libre). Se desarrollarán promociones exclusivas para el canal digital.

Impacto esperado: Aumento en la participación del canal online en las ventas totales, fidelización digital de clientes y mejora en la experiencia de compra.

2. Fortalecimiento de la plataforma digital

Descripción: Garantizar que la plataforma digital de la empresa sea intuitiva, funcional y adaptada a dispositivos móviles, facilitando el proceso de compra.

Implementación: Se contratará el desarrollo o la mejora de una tienda virtual con pasarela de pagos segura, opción de seguimiento de pedidos y canales de atención integrados (WhatsApp, correo, chatbot).

Impacto esperado: Reducción de fricción en el proceso de compra digital, mayor retención de usuarios y mejor percepción de modernización empresarial.

3. Medición de conversiones

Descripción: Evaluar el desempeño del canal digital mediante indicadores de conversión, permanencia en la web y retorno de inversión publicitaria.

Implementación: Se configurarán herramientas como Google Analytics, Meta Pixel y reportes automatizados para conocer el comportamiento del consumidor en línea, ajustar la estrategia y maximizar el impacto.

Impacto esperado: Mayor efectividad en la toma de decisiones digitales y uso óptimo del presupuesto de marketing online.

Objetivo estratégico 3

Fortalecer la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos en un 20% en los próximos 3 años, estableciendo 5 nuevas alianzas clave que aseguren una cadena de suministro eficiente y sostenible, con reuniones de seguimiento bimestrales.

1. Alianzas estratégicas

Descripción: Establecer relaciones de cooperación con actores clave de la cadena de suministro que aporten valor, estabilidad y compromiso con la calidad.

Implementación: Se identificarán proveedores potenciales y aliados estratégicos (logística, empaques, insumos) con enfoque en sostenibilidad y economía regional. Se negociarán acuerdos con visión a largo plazo.

Impacto esperado: Mayor estabilidad operativa, reducción de costos asociados a la cadena de suministro y fortalecimiento del tejido empresarial local.

2. Sostenibilidad en la cadena de suministro

Descripción: Promover prácticas responsables entre proveedores, incluyendo buenas prácticas ambientales, laborales y sociales.

Implementación: Se elaborará un código de ética para proveedores, se evaluarán condiciones de producción de los aliados actuales y se ofrecerán incentivos para cumplir estándares de sostenibilidad.

Impacto esperado: Reducción del impacto ambiental y social negativo, mejora del prestigio corporativo y atracción de consumidores socialmente conscientes.

3. Seguimiento de relaciones clave

Descripción: Monitorear periódicamente la calidad de la relación con los socios estratégicos y su desempeño en la cadena de valor.

Implementación: Se establecerán reuniones bimestrales de seguimiento, indicadores de desempeño logístico y una base de datos centralizada con la trazabilidad de los acuerdos.

Impacto esperado: Relaciones estables, mejora en la eficiencia de los procesos logísticos y mayor capacidad de respuesta frente a cambios del entorno.

9. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL QUE REFUERCE LA IDENTIDAD Y MARCA DE LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ

Fred R. David es un académico y autor destacado en el campo de la gestión estratégica empresarial, ampliamente reconocido por sus contribuciones en la formulación e implementación de estrategias para organizaciones. Su enfoque metodológico destaca por integrar análisis internos y externos con la toma de decisiones estratégicas. David propone una estructura clara y detallada para que las empresas desarrollen planes de acción efectivos, alineando las metas organizacionales con las estrategias prácticas para alcanzar el éxito. Sus propuestas metodológicas incluyen un enfoque integral que considera factores clave como la innovación, la competitividad y la optimización de recursos, lo cual es fundamental para empresas como Lácteos Tuluá que buscan fortalecer su marca y aumentar su competitividad en el mercado local. (David, 2003)

La metodología del plan de acción propuesto para Lácteos Tuluá se basa en la aplicación de la mezcla de mercadeo, un enfoque que permite alinear las estrategias de marketing con los objetivos empresariales, tomando en cuenta variables como el precio, los productos, la distribución y la promoción. A través de esta metodología, se busca una integración efectiva de estos elementos clave para maximizar el impacto de las acciones comerciales. Cada componente del plan se estructura detalladamente con objetivos específicos, estrategias claras y acciones concretas que se implementarán en plazos determinados. Además, se incluye la asignación de presupuestos estimados y la designación de responsables para cada acción, lo cual facilita la supervisión y el seguimiento continuo del progreso del plan, asegurando su efectividad y el fortalecimiento de la marca Lácteos Tuluá en su mercado local.

Tabla 39. Plan de acción del plan estratégico

TIPO DE NIVEL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A NIVEL DE PRECIOS	1. Incrementar el margen de beneficio neto en un 5% durante los próximos 2 años mediante la optimización de precios, una gestión más eficiente de los recursos y la reducción de gastos no esenciales.	1. Optimización de precios. 2. Gestión eficiente de los recursos. 3. Reducción de costos no esenciales.	1. Realizar un análisis de precios actuales y competidores. 2. Ajustar precios de acuerdo a la demanda y costos. 3. Implementar procesos de control de costos.	1/01/2025	1/01/2028	1,500,000	Gerente Financiero
	2. Desarrollar una política de precios flexible en los próximos 6 meses que permita adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad, realizando ajustes trimestrales basados en análisis de costos y competencia.	1. Política flexible de precios. 2. Análisis de competencia. 3. Ajuste trimestral de precios.	1. Realizar análisis de fluctuaciones de precios. 2. Desarrollar criterios de ajuste de precios trimestrales. 3. Comunicar la política a los equipos de ventas.	1/03/2025	1/03/2028	1,200,000	Gerente de Marketing
	3. Implementar un sistema de control de precios en los próximos 12 meses que permita realizar ajustes automáticos según la demanda y la competencia, con un enfoque en la competitividad frente a grandes marcas del sector.	1. Sistema de control automático de precios. 2. Monitoreo de la demanda. 3. Análisis de la competencia.	1. Implementar software para monitoreo de precios. 2. Configurar alertas para ajustes automáticos. 3. Realizar pruebas de sistema con productos seleccionados.	1/02/2025	1/02/2027	900,00	Gerente de TI

A NIVEL DE PRODUCTOS	1. Lanzar al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 2 años enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa, con una investigación de mercado previa y pruebas de aceptación del consumidor.	1. Innovación de productos. 2. Investigación de mercado. 3. Pruebas de aceptación del consumidor.	1. Realizar investigaciones de tendencias del mercado. 2. Desarrollar prototipos de nuevos productos. 3. Realizar focus groups y encuestas para prueba de aceptación.	1/03/2025	1/03/2030	2,000,000	Gerente de Producto
	2. Expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama en los próximos 18 meses para capturar un 10% del segmento premium, incluyendo al menos 2 nuevos productos dentro de esta categoría.	1. Identificación de productos gourmet. 2. Expansión en el segmento premium. 3. Desarrollo de productos de alta gama.	1. Identificar productos gourmet populares en el mercado. 2. Desarrollar 2 nuevos productos gourmet. 3. Crear campañas promocionales dirigidas al segmento premium.	1/04/2025	1/04/2027	1,500,000	Gerente de Marketing
	3. Incrementar la variedad de presentaciones de productos en un 15% durante los próximos 18 meses, atendiendo las demandas del mercado de porciones familiares y más pequeñas, con un análisis de tendencias de consumo trimestral.	1. Diversificación de presentaciones. 2. Análisis de demanda. 3. Rediseño de envases para porciones familiares.	1. Realizar estudios de mercado sobre preferencias de porciones. 2. Crear nuevas presentaciones para productos populares. 3. Lanzar campañas de promoción.	1/07/2025	1/07/2028	1,200,000	Gerente de Producto

A NIVEL DE PROMOCIÓN	1. Aumentar la visibilidad de la marca Lácteos Tuluá en un 20% durante los próximos 2 años mediante una campaña publicitaria integral que incluya medios digitales, redes sociales y puntos de venta, con medición mensual de impacto.	1. Campañas publicitarias. 2. Marketing digital. 3. Marketing en puntos de venta.	1. Crear contenido visual y digital. 2. Desarrollar una campaña de marketing en medios digitales. 3. Ejecutar promociones en puntos de venta.	1/09/2025	1/09/2028	1,800,000	Gerente de Marketing
	2. Expandir las actividades promocionales mediante alianzas con al menos 3 nuevos distribuidores importantes en los próximos 12 meses, para aumentar la presencia de marca en puntos de venta clave.	1. Alianzas estratégicas. 2. Expansión de distribución. 3. Incremento de la presencia de marca.	1. Identificar distribuidores clave. 2. Establecer acuerdos de distribución. 3. Supervisar la ejecución de las actividades promocionales.	1/10/2025	1/10/2027	1,200,000	Gerente Comercial
	3. Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales en un 30% durante los próximos 12 meses, mediante contenido personalizado y segmentación de mercado, con análisis de resultados mensuales.	1. Marketing digital. 2. Segmentación de mercado. 3. Contenido personalizado.	1. Crear campañas segmentadas para redes sociales. 2. Aumentar la frecuencia de interacción en plataformas. 3. Medir engagement y ajustar las campañas.	1/01/2026	1/01/2028	2,000,000	Gerente de Marketing Digital

A NIVEL DE PLAZA (Distribución)	1. Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la presencia en canales de distribución y el fortalecimiento de la imagen de marca, con un análisis semestral de desempeño.	1. Expansión de mercado. 2. Mejora de presencia en canales de distribución. 3. Fortalecimiento de la imagen de marca.	1. Expandir en nuevos canales de distribución. 2. Fortalecer la presencia de marca en puntos clave. 3. Medir desempeño semestralmente.	1/03/2025	1/03/2027	1,000,000	Gerente Comercial
	2. Expandir las ventas online en un 25% durante los próximos 2 años mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el fortalecimiento de canales de venta digital, con la medición trimestral de la conversión de clientes.	1. Expansión de ventas online. 2. Fortalecimiento de la plataforma digital. 3. Medición de conversiones.	1. Desarrollar una plataforma de comercio electrónico eficiente. 2. Integrar nuevas herramientas de pago. 3. Medir conversiones trimestralmente.	1/04/2025	1/04/2027	1,200,000	Gerente de E-commerce
	3. Fortalecer la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos en un 20% en los próximos 3 años, estableciendo 5 nuevas alianzas clave que aseguren una cadena de suministro eficiente y sostenible, con reuniones de seguimiento bimestrales.	1. Alianzas estratégicas. 2. Sostenibilidad en la cadena de suministro. 3. Seguimiento de relaciones clave.	1. Identificar socios estratégicos potenciales. 2. Establecer alianzas a largo plazo. 3. Realizar reuniones de seguimiento bimestrales.	1/05/2025	1/05/2027	1,500,000	Gerente de Compras

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Presupuesto del trabajo de grado

TIPO DE NIVEL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRESUPUESTO
A NIVEL DE PRECIOS	1. Incrementar el margen de beneficio neto en un 5% durante los próximos 2 años mediante la optimización de precios, una gestión más eficiente de los recursos y la reducción de gastos no esenciales.	\$ 1.500.000
	2. Desarrollar una política de precios flexible en los próximos 6 meses que permita adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad, realizando ajustes trimestrales basados en análisis de costos y competencia.	\$ 1.200.000
	3. Implementar un sistema de control de precios en los próximos 12 meses que permita realizar ajustes automáticos según la demanda y la competencia, con un enfoque en la competitividad frente a grandes marcas del sector.	\$ 900,000
A NIVEL DE PRODUCTOS	1. Lanzar al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 2 años enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa, con una investigación de mercado previa y pruebas de aceptación del consumidor.	\$ 2.000.000
	2. Expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama en los próximos 18 meses para capturar un 10% del segmento premium, incluyendo al menos 2 nuevos productos dentro de esta categoría.	\$ 1.500.000
	3. Incrementar la variedad de presentaciones de productos en un 15% durante los próximos 18 meses, atendiendo las demandas del mercado de porciones familiares y más pequeñas, con un análisis de tendencias de consumo trimestral.	\$ 1.200.000
A NIVEL DE PROMOCIÓN	1. Aumentar la visibilidad de la marca Lácteos Tuluá en un 20% durante los próximos 2 años mediante una campaña publicitaria integral que incluya medios digitales, redes sociales y puntos de venta, con medición mensual de impacto.	\$ 1.800.000

	2. Expandir las actividades promocionales mediante alianzas con al menos 3 nuevos distribuidores importantes en los próximos 12 meses, para aumentar la presencia de marca en puntos de venta clave.	\$ 1.200.000
	3. Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales en un 30% durante los próximos 12 meses, mediante contenido personalizado y segmentación de mercado, con análisis de resultados mensuales.	\$ 2.000.000
A NIVEL DE PLAZA (Distribución)	1. Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la presencia en canales de distribución y el fortalecimiento de la imagen de marca, con un análisis semestral de desempeño.	\$ 1.000.000
	2. Expandir las ventas online en un 25% durante los próximos 2 años mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el fortalecimiento de canales de venta digital, con la medición trimestral de la conversión de clientes.	\$ 1.200.000
	3. Fortalecer la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos en un 20% en los próximos 3 años, estableciendo 5 nuevas alianzas clave que aseguren una cadena de suministro eficiente y sostenible, con reuniones de seguimiento bimestrales.	\$ 1.500.000
COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN		\$ 16.100.900

Fuente: Elaboración propia

Cierre del Capítulo: Proponer un Plan de Acción Integral que Refuerce la Identidad y Marca de la Empresa Lácteos Tuluá

En este capítulo se presentó un plan de acción integral detallado que tiene como principal objetivo reforzar la identidad y la marca de Lácteos Tuluá, consolidando su posición en el mercado local. Este plan, organizado en los cuatro niveles fundamentales del marketing – Precio, Plaza, Productos y Promoción – busca optimizar cada uno de estos componentes estratégicos para garantizar la competitividad y el crecimiento de la empresa en el mercado.

A nivel de precios, se propusieron acciones enfocadas en la optimización de márgenes de beneficio neto, la creación de una política flexible de precios y la implementación de un sistema de control automático de precios. Estas acciones son esenciales para adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad. El análisis de precios actuales y la competencia, así como el ajuste de precios conforme a la demanda, permitirán a Lácteos Tuluá mantenerse competitiva frente a otras grandes marcas del sector, al mismo tiempo que se gestionan de manera eficiente los recursos. El presupuesto asignado a este nivel es de 4.700.000 COP, distribuidos entre la optimización de precios, la creación de políticas flexibles y el desarrollo del sistema de control.

En el componente de productos, las estrategias están orientadas a lanzar nuevos productos innovadores, expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama, e incrementar la variedad de presentaciones. En este sentido, se planea el lanzamiento de al menos tres nuevos productos innovadores, enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa. Además, se expandirá la oferta de productos gourmet, con el objetivo de capturar un 10% del segmento premium. Para fortalecer la presencia en este segmento, se desarrollarán campañas promocionales dirigidas a consumidores que valoran los productos exclusivos y de alta gama. El presupuesto para estas acciones es de 4.700.000 COP, destinado a la investigación de mercado, pruebas de aceptación del consumidor y la implementación de nuevos lanzamientos.

En el nivel de promoción, se propuso un incremento en la visibilidad de la marca en un 20% durante los próximos dos años. Para lograrlo, se implementarán campañas publicitarias integrales que incluyan medios digitales, redes sociales y puntos de venta. También se prevé expandir las actividades promocionales mediante alianzas con distribuidores importantes y desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales. Estas acciones permitirán mejorar la interacción con el público y fortalecer la imagen de la marca en el mercado. El presupuesto asignado para las actividades promocionales es de 5.000.000 COP, que cubrirá los costos de las campañas publicitarias, el marketing digital y las alianzas con distribuidores.

Finalmente, en cuanto a plaza (distribución), se tiene como objetivo incrementar la participación de mercado en un 15% durante los próximos cinco años, mediante el lanzamiento de nuevos productos y la mejora de la presencia en canales de distribución clave. Se expandirá la presencia en puntos de venta y se fortalecerá la imagen de marca en estos canales. Además, se trabajará en el fortalecimiento de las ventas online, aumentando su participación en un 25% en los próximos dos años. El presupuesto para este nivel es de 4.000.000 COP, que se destinarán a la expansión de mercado, el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el fortalecimiento de la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos.

El presupuesto total de implementación del plan de acción, que asciende a 16.100.900 COP, refleja el compromiso de Lácteos Tuluá con el fortalecimiento de su marca y su competitividad en el mercado local. Las asignaciones presupuestarias están cuidadosamente distribuidas en las áreas clave de la empresa, lo que permitirá una implementación ordenada y efectiva de las estrategias. La empresa podrá realizar un seguimiento de los avances a través de un cuadro de mando integral, lo que facilitará la medición del rendimiento de las acciones y el ajuste oportuno de las estrategias.

Análisis costo-beneficio

Tabla 41. Ventas históricas de Lácteos Tuluá

Año	Ventas generadas por la organización	Variación Absoluta	Variación Porcentual
2021	\$ 283.561.251	---	---
2022	\$ 182.411.736	-\$ 101.149.515	-35,67
2023	\$ 242.151.871	\$ 59.740.135	32,75
2024	\$ 269.558.549	\$ 27.406.678	11,32

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la organización

La tabla de ventas históricas de Lácteos Tuluá presenta un análisis de la evolución de los ingresos generados por la organización durante el periodo 2021–2024. En el año 2021, las ventas alcanzaron los \$283.561.251, sirviendo como punto de referencia para los años posteriores. En 2022, se evidenció una caída significativa en las ventas, con una variación absoluta negativa de \$101.149.515 y una disminución porcentual del 35,67%, lo cual puede interpretarse como un periodo crítico para la organización, posiblemente influenciado por factores externos como la inflación, reducción de la demanda o dificultades operativas internas.

Sin embargo, en los años siguientes se observa una recuperación progresiva. En 2023, las ventas aumentaron en \$59.740.135 en comparación con 2022, representando un crecimiento del 32,75%, mientras que en 2024 el incremento fue de \$27.406.678, equivalente a un 11,32% respecto al año anterior. Aunque no se ha logrado superar el nivel de ventas registrado en 2021, la tendencia desde 2022 muestra signos de mejora y estabilización. Estos datos reflejan un escenario de recuperación gradual, donde las estrategias de reactivación y fortalecimiento de la marca podrían estar comenzando a generar resultados positivos.

Tabla 42. Análisis costo-beneficio

Año	Escenario Base	Escenario Base Variación %	Escenario plan estrategico	Escenario plan estrategico %	Diferencia
2024	\$ 269.558.549	--	\$ 269.558.549	--	--
2025	\$ 323.470.259	20%	\$ 323.470.259	20%	--
2026	\$ 404.337.824	25%	\$ 420.511.336	30%	\$ 16.173.513
2027	\$ 525.639.171	30%	\$ 588.715.871	40%	\$ 63.076.700
Ingresos Marginales Obtenidos de la Implementación del Plan					\$ 79.250.213
Costos asociados a la implementación del plan					\$ 16.100.900
Relación costo / Beneficio					4,92

Fuente: Elaboración propia

La tabla del análisis costo-beneficio muestra la comparación entre un escenario base y uno con la implementación del plan estratégico para Lácteos Tuluá entre 2024 y 2027. En los años 2024 y 2025 no hay variación entre ambos escenarios, pero a partir de 2026 el plan empieza a generar ingresos adicionales, con una diferencia de \$16.173.513 ese año y \$63.076.700 en 2027. Esto refleja un impacto positivo en los ingresos gracias a la ejecución del plan.

En total, los ingresos marginales por la implementación del plan ascienden a \$79.250.213, frente a unos costos estimados de \$16.100.900, lo que arroja una relación costo-beneficio de 4,92. Esto significa que por cada peso invertido, la empresa obtendría casi cinco pesos de retorno, lo que justifica plenamente la ejecución del plan desde el punto de vista financiero.

10. CONCLUSIONES

El presente plan estratégico ha sido desarrollado con el propósito de consolidar la marca Lácteos Tuluá y fortalecer su competitividad en el mercado local durante el horizonte 2025-2028. A través de la implementación de estrategias centradas en la calidad, innovación, promoción y distribución, este plan tiene como objetivo principal posicionar a Lácteos Tuluá como líder en la industria láctea local, garantizando su sostenibilidad a largo plazo y la satisfacción de los consumidores. La organización de este plan en cuatro objetivos específicos permite abordar de manera integral los desafíos y oportunidades del mercado, y las acciones propuestas servirán como guía para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

El primer objetivo específico se centró en la caracterización del mercado lácteo local, analizando tanto las tendencias de consumo como el desempeño interno de la empresa. Los resultados obtenidos revelaron una clara preferencia por productos lácteos frescos, saludables y funcionales, con una creciente demanda por alternativas como productos bajos en grasa, sin lactosa y gourmet. Además, el análisis interno identificó fortalezas significativas en términos de infraestructura de producción, aunque también se evidenció la necesidad de mejorar la presencia digital y la diversificación de productos. Las tendencias actuales muestran una inclinación por productos más saludables y de mayor calidad, lo que representa una oportunidad estratégica para Lácteos Tuluá en su esfuerzo por diversificar y adaptar su portafolio de productos a las necesidades emergentes del consumidor. Este análisis proporciona una base sólida para las decisiones que guiarán la consolidación de la marca.

En cuanto al segundo objetivo, la evaluación de la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá frente a la competencia, los resultados de la encuesta revelaron que una gran parte de los consumidores valora positivamente la calidad de los productos de la marca. Un porcentaje significativo de los encuestados considera que los productos de Lácteos Tuluá son "mucho mejores" o "mejores" que los de otras marcas del sector, destacando

aspectos como la frescura y el sabor. Sin embargo, también se identificaron algunas áreas de oportunidad en términos de la visibilidad de la marca, ya que una porción significativa de los encuestados la considera "poco reconocida". Esta evaluación sugiere que Lácteos Tuluá ha logrado posicionarse positivamente en términos de calidad, pero aún debe trabajar en mejorar su reconocimiento de marca y fortalecer su comunicación en el mercado para que más consumidores reconozcan su propuesta diferenciadora.

El desarrollo del tercer objetivo, orientado al diseño de estrategias para consolidar la marca y mejorar la competitividad de Lácteos Tuluá en el mercado local, se construyó con base en los hallazgos obtenidos en los análisis interno y externo realizados en el primer objetivo específico. A partir del cruce de información obtenida en la matriz DOFA, el análisis PESTEL, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE), así como el análisis competitivo, se formularon estrategias alineadas con las necesidades reales de la organización y las oportunidades detectadas en el entorno. Estas estrategias se organizaron en cuatro niveles clave del marketing mix: precio, producto, promoción y plaza (distribución). Entre las acciones más relevantes se destacan: la optimización de precios basada en análisis de competencia y demanda, el lanzamiento de nuevos productos enfocados en tendencias de salud y gourmet, la ampliación de la visibilidad de marca a través de campañas integrales en medios digitales y puntos de venta, y el fortalecimiento de la distribución mediante alianzas estratégicas y comercio electrónico. Cada una de estas estrategias fue formulada con un enfoque técnico y práctico, permitiendo responder a los desafíos identificados y capitalizar las fortalezas internas de Lácteos Tuluá.

El cuarto objetivo consistió en la propuesta de un plan de acción integral para la implementación de las estrategias formuladas. Este plan se construyó asegurando la coherencia entre objetivos, estrategias y acciones operativas, y presenta un desglose detallado por cada nivel estratégico (precio, producto, promoción y plaza), con responsables asignados, plazos definidos y presupuesto. Además, se estructuró un plan presupuestal para garantizar la viabilidad de la implementación.

De esta manera, los objetivos 3 y 4 no solo se articulan entre sí, sino que muestran una clara trazabilidad con el diagnóstico inicial, lo que refuerza la validez del trabajo realizado. En conjunto, el diseño estratégico y su correspondiente operativización constituyen una hoja de ruta robusta para que Lácteos Tuluá fortalezca su identidad de marca, se adapte a las exigencias del mercado y mejore su posicionamiento competitivo de cara al horizonte 2025-2028.

Como conclusión general del trabajo de grado, se destaca que el diseño de un plan estratégico de marketing para Lácteos Tuluá no solo responde a una necesidad de fortalecer su posicionamiento en el mercado local, sino que también se justifica desde una perspectiva financiera y de crecimiento sostenible. El análisis costo-beneficio evidencia que las estrategias propuestas, alineadas con los objetivos trazados a lo largo del proyecto, permiten proyectar ingresos marginales superiores a \$79 millones de pesos durante el periodo 2026–2027, con una inversión estimada de poco más de \$16 millones. Esto se traduce en una relación costo-beneficio de 4,92, lo que significa que por cada peso invertido, la empresa obtendría un retorno cercano a cinco pesos. Así, el plan no solo plantea un camino claro para la consolidación de marca y el aumento de la competitividad, sino que también representa una decisión estratégica financieramente viable y beneficiosa para el futuro de la organización.

11. RECOMENDACIONES

1. **Diversificar la oferta de productos saludables:** Dado el creciente interés de los consumidores en productos lácteos saludables, como aquellos sin lactosa, bajos en grasa o funcionales, se recomienda a Lácteos Tuluá invertir en la investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos que se alineen con estas tendencias. Esto permitirá capturar una mayor cuota de mercado, especialmente entre consumidores más conscientes de su salud.
2. **Fortalecer la presencia en canales digitales:** La digitalización y las compras en línea continúan ganando fuerza. Se recomienda que Lácteos Tuluá desarrolle una plataforma de comercio electrónico eficiente y aproveche las redes sociales y el marketing digital para aumentar su visibilidad y llegar a nuevos clientes, especialmente a un público más joven y tecnológicamente activo.
3. **Optimizar la cadena de distribución:** Para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, Lácteos Tuluá debería revisar y optimizar su cadena de distribución. Establecer alianzas con distribuidores clave y explorar nuevos canales de venta, tanto físicos como digitales, facilitaría la expansión de la marca en mercados locales y regionales.
4. **Realizar investigaciones periódicas de satisfacción del cliente:** Aunque Lácteos Tuluá tiene una buena base de clientes leales, es fundamental realizar encuestas de satisfacción periódicas para obtener retroalimentación directa de los consumidores. Esto permitirá identificar áreas de mejora y ajustar la oferta de productos, el servicio al cliente y las estrategias de marketing de manera más precisa.
5. **Desarrollar una estrategia de fidelización de clientes:** Si bien la marca cuenta con una clientela fiel, la implementación de un programa de fidelización podría aumentar aún más la lealtad. Este programa podría incluir beneficios exclusivos, descuentos y recompensas para clientes recurrentes, lo que incentivaría la repetición de compras y fortalecería la relación con la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). *Gestión del valor de la marca: Aprovechar el valor de una marca registrada*. New York: Free Press.
- Ackoff, R. (1974). *La paradoja de Ackoff: Una administración sistemática*. Distrito Federal: Editorial Limusa.
- ANDI. (2020). *Cadena lactea colombiana*. Bogotá: Unidad de Planificación Rural Agroecuaría. Obtenido de https://www.andi.com.co/uploads/20200430_dt_analsitlechelarga_andreago_nzalez.pdf
- Ansoof, I. (1957). *Estrategias para diversificación*. Massachussets: Harvard Business Review.
- BARNARD, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. Obtenido de <https://www.worldcat.org/es/title/555075>
- Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 99-120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Betancourt, B. (2013). *Guía práctica para planes estrategicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación*. Cali: Programa Editorial de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle.
- Bolsa Mercantil de Colombia. (2020). *Serie de estudios sectoriales leche y derivados*. Bogotá: Unidad de estudios económicos. Obtenido de <https://www.bolsamercantil.com.co/sites/default/files/2022-07/Estudio%20Sector%20Leche.pdf>
- Bravo rojas, M., Castro Mozó, L., & Rojas Jara, A. (2017). *Manual de planificación estratégica: una Herramienta para la gestión*. Ciudad de México: Universidad

del Desarrollo. Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/05/DOC1-manual-planificacion.pdf>

Cámara de Industria y Comercio Colombo Alemana. (2021). *Contexto, tendencias y oportunidades del mercado de los derivados lácteos en Antioquia*. Medellín: Clúster Derivados Lácteos de Antioquia. Obtenido de <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2021/04/ESTUDIO-DE-TENDENCIAS-DERIVADOS-LACTEOS-2021.pdf>

Carvalho, A. (2020). *Tendencias para el mercado lácteo mundial en 2020*. New York: Tretapak. Obtenido de https://proleche.com/recursos/documentos/congreso2011/15.Tendencias_mecado_lacteo_2020.pdf

Chiavenato, I. (1929). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill Companies.

Cluster Alimenticio de Galicia. (2020). *Tendencias globales del sector lacteo*. Galicia: Organización. Obtenido de <https://www.clusteralimentariodegalicia.org/wp-content/uploads/2020/07/informe-tendencias-globales-sector-lacteo-clusaga.pdf>

COHEN, M. D., MARCH, J. G., & OLSEN, J. P. (1 de Marzo de 1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Sage Publications, Volumen 17 No.1* , 1-25. doi:<https://doi.org/10.2307/2392088>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Deloitte. (2021). *Consumer Industry Outlook: Future of Consumer Trends*. New York: The New York Post. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/>

Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (28 de 09 de 2023). *Informe Estadístico del Municipio de Tuluá*. Obtenido de Tuluá datos: <https://camaratulua.org/es/ipaginas/ver/G2/23/tulua-datos/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (15 de Marzo de 2023). *Estadísticas por tema*. Obtenido de Información técnica del índice de precios al consumidor: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (30 de Mayo de 2023). *PIB por departamento - Información preliminar*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Drucker, P. (1954). *La práctica de la administración*. Burlington: Routledge.

George, C., & Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kantar. (2023). *Consumer Insights LATAM Report*. Washington: Kantar Group.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). *Los retos y desafíos de las oportunidades en redes sociales*. Washington : Business Horizons.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). El Cuadro de Mando Integral: Los indicadores que impulsan el rendimiento. *Harvard Business Review*, 71-79.

Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Washington: Prentice Hall.

Koontz, H. (1955). *Principios de la administración, un análisis de funciones empresariales*. Los Angeles: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va Edición*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. New York: Pearson Education

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. New York: Pearson Educación.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THEORET, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 246-275. doi:<https://doi-org.bd.univalle.edu.co/10.2307/2392045>

Nielsen. (2022). *Tendencias del consumidor en America Latina*. Ciudad de México: Nielsen Insights Report.

Observatorio de Consumo Universidad del Valle. (2022). *Percepciones y hábitos de compra en ciudades intermedias de Colombia*. Cali: Universidad del Valle.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Desempeño Superior*. Rei & Ceca.

SIMON, H. A. (1947). *El comportamiento administrativo: Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Buenos Aires, Argentina: ERREPAR S.A.

ANEXOS

Herramienta de control y evaluación

TIPO DE NIVEL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	FECHA DE REVISIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE	COMENTARIOS
A NIVEL DE PRECIOS	1. Incrementar el margen de beneficio neto en un 5% durante los próximos 2 años mediante la optimización de precios, una gestión más eficiente de los recursos y la reducción de gastos no esenciales.	1. Realizar un análisis de precios actuales y competidores. 2. Ajustar precios de acuerdo a la demanda y costos. 3. Implementar procesos de control de costos.	1/01/2025	1/01/2028	Gerente Financiero	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	2. Desarrollar una política de precios flexible en los próximos 6 meses que permita adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin comprometer la rentabilidad, realizando ajustes trimestrales basados en análisis de costos y competencia.	1. Realizar análisis de fluctuaciones de precios. 2. Desarrollar criterios de ajuste de precios trimestrales. 3. Comunicar la política a los equipos de ventas.	1/03/2025	1/03/2028	Gerente de Marketing	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	3. Implementar un sistema de control de precios en los próximos 12 meses que permita realizar ajustes automáticos según la demanda y la competencia, con un enfoque en la competitividad frente a grandes marcas del sector.	1. Implementar software para monitoreo de precios. 2. Configurar alertas para ajustes automáticos. 3. Realizar pruebas de sistema con productos seleccionados.	1/02/2025	1/02/2027	Gerente de TI	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)

A NIVEL DE PRODUCTOS	1. Lanzar al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 2 años enfocados en las tendencias del mercado, como productos sin lactosa y bajos en grasa, con una investigación de mercado previa y pruebas de aceptación del consumidor.	1. Realizar investigaciones de tendencias del mercado. 2. Desarrollar prototipos de nuevos productos. 3. Realizar focus groups y encuestas para prueba de aceptación.	1/03/2025	1/03/2030	Gerente de Producto	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	2. Expandir la oferta de productos gourmet y de alta gama en los próximos 18 meses para capturar un 10% del segmento premium, incluyendo al menos 2 nuevos productos dentro de esta categoría.	1. Identificar productos gourmet populares en el mercado. 2. Desarrollar 2 nuevos productos gourmet. 3. Crear campañas promocionales dirigidas al segmento premium.	1/04/2025	1/04/2027	Gerente de Marketing	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	3. Incrementar la variedad de presentaciones de productos en un 15% durante los próximos 18 meses, atendiendo las demandas del mercado de porciones familiares y más pequeñas, con un análisis de tendencias de consumo trimestral.	1. Realizar estudios de mercado sobre preferencias de porciones. 2. Crear nuevas presentaciones para productos populares. 3. Lanzar campañas de promoción.	1/07/2025	1/07/2028	Gerente de Producto	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)

A NIVEL DE PROMOCIÓN	1. Aumentar la visibilidad de la marca Lácteos Tuluá en un 20% durante los próximos 2 años mediante una campaña publicitaria integral que incluya medios digitales, redes sociales y puntos de venta, con medición mensual de impacto.	1. Crear contenido visual y digital. 2. Desarrollar una campaña de marketing en medios digitales. 3. Ejecutar promociones en puntos de venta.	1/09/2025	1/09/2028	Gerente de Marketing	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	2. Expandir las actividades promocionales mediante alianzas con al menos 3 nuevos distribuidores importantes en los próximos 12 meses, para aumentar la presencia de marca en puntos de venta clave.	1. Identificar distribuidores clave. 2. Establecer acuerdos de distribución. 3. Supervisar la ejecución de las actividades promocionales.	1/10/2025	1/10/2027	Gerente Comercial	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	3. Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar el engagement en redes sociales en un 30% durante los próximos 12 meses, mediante contenido personalizado y segmentación de mercado, con análisis de resultados mensuales.	1. Crear campañas segmentadas para redes sociales. 2. Aumentar la frecuencia de interacción en plataformas. 3. Medir engagement y ajustar las campañas.	1/01/2026	1/01/2028	Gerente de Marketing Digital	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)

A NIVEL DE PLAZA (Distribución)	1. Incrementar la participación de mercado en un 15% en los próximos 5 años mediante el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la presencia en canales de distribución y el fortalecimiento de la imagen de marca, con un análisis semestral de desempeño.	1. Expandir en nuevos canales de distribución. 2. Fortalecer la presencia de marca en puntos clave. 3. Medir desempeño semestralmente.	1/03/2025	1/03/2027	Gerente Comercial	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	2. Expandir las ventas online en un 25% durante los próximos 2 años mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico eficiente y el fortalecimiento de canales de venta digital, con la medición trimestral de la conversión de clientes.	1. Desarrollar una plataforma de comercio electrónico eficiente. 2. Integrar nuevas herramientas de pago. 3. Medir conversiones trimestralmente.	1/04/2025	1/04/2027	Gerente de E-commerce	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)
	3. Fortalecer la red de relaciones con proveedores y socios estratégicos en un 20% en los próximos 3 años, estableciendo 5 nuevas alianzas clave que aseguren una cadena de suministro eficiente y sostenible, con reuniones de seguimiento bimestrales.	1. Identificar socios estratégicos potenciales. 2. Establecer alianzas a largo plazo. 3. Realizar reuniones de seguimiento bimestrales.	1/05/2025	1/05/2027	Gerente de Compras	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)	(Este espacio lo diligencia la organización)

Instrumento de Encuesta

Objetivo: Evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad y diferenciación de la marca Lácteos Tuluá frente a la competencia.

Dirigido a: Consumidores locales.

Tipo de preguntas: Cerradas y escala de Likert.

Sección 1: Datos Demográficos

1. Edad:

- ☐ *Menos de 18 años*
- ☐ *18 - 30 años*
- ☐ *31 - 45 años*
- ☐ *46 - 60 años*
- ☐ *Más de 60 años*

2. Nivel socioeconómico:

- ☐ *1*
- ☐ *2*
- ☐ *3*
- ☐ *4*
- ☐ *5*

3. Género:

- ☐ *Masculino*
- ☐ *Femenino*
- ☐ *Otro / Prefiero no decir*

4. Frecuencia de compra de productos lácteos:

- ☐ *Diario*
 - ☐ *Varias veces a la semana*
 - ☐ *Una vez a la semana*
 - ☐ *Menos de una vez a la semana*
-

Sección 2: Percepción sobre Lácteos Tuluá

5. ¿Ha comprado productos de Lácteos Tuluá en los últimos 6 meses?

- ☐ *Sí*
- ☐ *No*

6. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de Lácteos Tuluá en comparación con otras marcas?

- ☐ *Mucho mejor*
- ☐ *Mejor*
- ☐ *Igual*
- ☐ *Peor*
- ☐ *Mucho peor*

7. ¿Qué tan satisfecho está con el sabor de los productos de Lácteos Tuluá?

- ☐ *Muy satisfecho*
- ☐ *Satisfecho*
- ☐ *Neutral*
- ☐ *Insatisfecho*
- ☐ *Muy insatisfecho*

8. ¿Qué factores considera más importantes al comprar productos lácteos? (Marque máximo 2)

- ☐ Calidad
- ☐ Precio
- ☐ Disponibilidad
- ☐ Marca
- ☐ Recomendaciones
- ☐ Origen del producto
- ☐ Atributos específicos (como sin lactosa, bajo en grasa, etc.)

9. ¿Dónde suele comprar los productos de Lácteos Tuluá?

- ☐ Tienda de barrio
 - ☐ Supermercado
 - ☐ Tienda en línea
 - ☐ Otro (especificar): _____
-

Sección 3: Imagen y Diferenciación de Marca

10. ¿Qué tan reconocida considera la marca Lácteos Tuluá?

- ☐ Muy reconocida
- ☐ Algo reconocida
- ☐ Poco reconocida
- ☐ No la conozco

11. ¿Qué características de Lácteos Tuluá cree que la hacen diferente de otras marcas? (Marque todas las que apliquen)

- ☐ *Producto local y artesanal*
- ☐ *Calidad superior*
- ☐ *Precios accesibles*
- ☐ *Variedad de productos*
- ☐ *Sostenibilidad en su producción*
- ☐ *Atención al cliente personalizada*
- ☐ *Compromiso con los productores locales*

12. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la marca Lácteos Tuluá?
(Pregunta abierta)

Sección 4: Percepción Digital y Publicidad

13. ¿Ha visto publicidad de Lácteos Tuluá en redes sociales o medios digitales?

- ☐ *Sí*
- ☐ *No*

14. ¿Le gustaría comprar productos de Lácteos Tuluá en una tienda en línea?

- ☐ *Sí*
- ☐ *No*

15. ¿Qué redes sociales considera más efectivas para recibir información sobre productos de Lácteos Tuluá?
(Marque todas las que apliquen)

- ☐ *Facebook*

- ☐ *Instagram*
 - ☐ *Twitter*
 - ☐ *YouTube*
 - ☐ *WhatsApp*
 - ☐ *Ninguna*
-

Sección 5: Sostenibilidad y Valores de Marca

16. ¿Considera importante que una marca de lácteos promueva la sostenibilidad y el apoyo a productores locales?

- ☐ *Sí*
- ☐ *No*

17. ¿Cómo calificaría el esfuerzo de Lácteos Tuluá en términos de sostenibilidad y apoyo a productores locales?

- ☐ *Muy bueno*
- ☐ *Bueno*
- ☐ *Aceptable*
- ☐ *Pobre*
- ☐ *Muy pobre*

18. ¿Qué tan importante es para usted que Lácteos Tuluá utilice prácticas de producción responsables con el medio ambiente?

- ☐ *Muy importante*
- ☐ *Importante*
- ☐ *Neutral*

- ☐ ☐ *Poco importante*
 - ☐ ☐ *Nada importante*
-

Sección 6: Escala de Precios y Disposición a Pagar

19. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto con certificaciones de calidad o sostenibilidad?

- ☐ ☐ *Sí*
- ☐ ☐ *No*

20. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su percepción sobre el precio de los productos de Lácteos Tuluá?

- ☐ ☐ *El precio es justo por la calidad que ofrece.*
 - ☐ ☐ *Es un poco caro, pero lo compro por la calidad.*
 - ☐ ☐ *El precio es alto, prefiero buscar alternativas más económicas.*
 - ☐ ☐ *Es más caro que otras marcas, pero la sostenibilidad me motiva a comprarlo.*
-

Sección 7: Satisfacción General y Recomendación

21. ¿En general, qué tan satisfecho/a está con los productos de Lácteos Tuluá?

- ☐ ☐ *Muy satisfecho/a*
- ☐ ☐ *Satisfecho/a*
- ☐ ☐ *Neutral*
- ☐ ☐ *Insatisfecho/a*

- o ☐ *Muy insatisfecho/a*

22. ¿Recomendaría los productos de Lácteos Tuluá a otros?

- o ☐ *Sí, definitivamente*
- o ☐ *Probablemente sí*
- o ☐ *No estoy seguro/a*
- o ☐ *Probablemente no*
- o ☐ *No, definitivamente no*

23. ¿Qué le gustaría ver en la oferta de productos de Lácteos Tuluá en el futuro?

(Pregunta abierta)

Instrumento de Entrevista

Objetivo: Recoger opiniones de expertos en marketing y directivos sobre posibles estrategias innovadoras para mejorar la diferenciación de marca de Lácteos Tuluá.

Dirigido a: Directivos de Lácteos Tuluá y expertos en marketing.

Tipo de preguntas: Abiertas.

1. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta Lácteos Tuluá en términos de diferenciación de marca?
2. ¿Qué estrategias considera más efectivas para mejorar el posicionamiento de Lácteos Tuluá en el mercado local?
3. ¿Cómo percibe la fidelidad de los clientes hacia la marca?
4. ¿Cuál cree que es el factor más determinante en la decisión de compra de los consumidores de productos lácteos?
5. ¿Qué papel considera que juegan las redes sociales y el marketing digital en la diferenciación de la marca Lácteos Tuluá?

6. ¿Ha identificado oportunidades de innovación en productos o servicios que podrían fortalecer la competitividad de Lácteos Tuluá?
7. Desde su experiencia, ¿qué cambios sugeriría para mejorar la estrategia comercial de la empresa?
8. ¿Cómo cree que Lácteos Tuluá puede mejorar su presencia en redes sociales?
9. ¿Qué estrategias digitales podrían ayudar a mejorar la diferenciación de la marca?
10. ¿Considera que Lácteos Tuluá debería diversificar su portafolio de productos? ¿Qué tipo de productos podrían introducirse?
11. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la distribución y accesibilidad de los productos de Lácteos Tuluá?

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EL PROFESOR CRISTHIAN BELTRAN

Validación de Encuesta



Yo, Cristhian Beltrán, profesor de la Universidad del valle, certifico que he revisado y validado las preguntas de la encuesta presentada por Joan Sebastián Riveros y Farid Camilo García. Después de una revisión exhaustiva, puedo confirmar que las preguntas están bien escritas, claras y concisas, y que su redacción es adecuada para el propósito de la encuesta.

En base a mi revisión, puedo concluir que las preguntas de la encuesta están bien diseñadas y listas para ser utilizadas. Estoy seguro de que los resultados de la encuesta serán válidos y confiables.

EVALUACIÓN DEL PROFESOR GUSTAVO ORTIZ

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Encuesta para identificar la percepción del consumidor sobre la calidad y diferenciación de Lácteos Tuluá

Objetivo de la herramienta:

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad, la autenticidad y la diferenciación de los productos de Lácteos Tuluá frente a otras marcas del mercado. Tu opinión es fundamental para ayudarnos a entender mejor tus preferencias y necesidades, lo que nos permitirá seguir mejorando nuestros productos y servicios.

DATOS DEL EVALUADOR:

Nombre: Gustavo Alfonso Ortiz Vela

Profesión / Cargo: Docente Tiempo Completo

Experiencia relacionada: ☐ Baja ☒ Media ☐ Alta

Fecha de la evaluación: 23 de Abril de 2025

1. EVALUACIÓN GENERAL

Criterio	Detalle	Evaluación
Claridad	¿Las preguntas son comprensibles y están redactadas de manera clara y precisa?	☐ Deficiente ☐ Regular ☒ Bueno ☐ Excelente
Relevancia	¿Las preguntas están alineadas con los objetivos de la investigación?	☐ Deficiente ☐ Regular ☒ Bueno ☐ Excelente
Pertinencia	¿El contenido de la encuesta es adecuado para el perfil de los encuestados?	☐ Deficiente ☐ Regular ☒ Bueno ☐ Excelente
Extensión	¿La cantidad de preguntas es adecuada para evitar fatiga en los encuestados?	☐ Deficiente ☐ Regular ☒ Bueno ☐ Excelente
Orden y Fluidez	¿El orden de las preguntas permite una fácil comprensión y coherencia en la respuesta?	☐ Deficiente ☐ Regular ☒ Bueno ☐ Excelente
Categorización de respuestas	¿Las opciones de respuesta son claras y permiten capturar la información de manera efectiva?	☐ Deficiente ☐ Regular ☒ Bueno ☐ Excelente