

**FACTORES DE LA INNOVACIÓN QUE GENERAN COMPETITIVIDAD EN EL
SUBSECTOR DE LÁCTEOS EN EL VALLE DEL CAUCA.**

EDWIN PÉREZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**FACTORES DE LA INNOVACIÓN QUE GENERAN COMPETITIVIDAD EN EL
SUBSECTOR DE LÁCTEOS EN EL VALLE DEL CAUCA.**

EDWIN PÉREZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Director: RUBEN DARIO ECHEVERRY
Decano Facultad de Ciencias de la Administración.
Ruben.echeverry@correounivalle.edu.co

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi madre, quien con su ejemplo me ha desafiado a vivir una vida de integridad y transparencia, haciendo que cada meta alcanzada, sea la recompensa al trabajo y dedicación.

AGRADECIMINETOS

Al culminar de desarrollar este trabajo y hacer el listado de los agradecimientos, es preciso darle gracias a Dios en primer lugar, por permitir culminar este proyecto de una manera satisfactoria, por la disposición y el apoyo incondicional del cuerpo de docentes y de mi familia.

En este momento, es donde se puede mirar el pasado cuando decido tomar la posta e inscribirme a la carrera para ser PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, sabiendo que la pertinencia del tema era sería determinante para mi crecimiento personal y profesional. Durante el transcurrir de la carrera sirve agradecer a el cuerpo docente de la Universidad del Valle de la sede Norte del Cauca y Cali, a los cuales les debo grandes enseñanzas académicas y de vida, que de una u otra forma ayudaron a confirmar las razones por las cuales me decidí a profesionalizarme en esa área; hoy quiero hacer mención de Daniel Trujillo, Ana Cecilia Suarez, Mónica García, Rubén Darío Echeverry y Juan David, quienes a través de su manera de compartir sus conocimientos inspiraron el anhelo por aprender para la vida y no para el momento. Ahora, cuando se logra concluir este proyecto de profesionalización, veo con gratitud que cada momento fue aprovechado y valorado.

A mi familia, por el apoyo incondicional y el respaldo que me brindaron en cada momento de la carrera; a mi madre, porque fue y es mi inspiración para buscar ser mejor ciudadano y que mi trabajo sea para beneficio de alguien; a mi padre, por siempre tener palabras de aliento en los momentos de mayor dedicación y entrega.

Cabe precisar un agradecimiento muy especial al profesor Rubén Darío Echeverry, quien ha sido el director de este proyecto desde que se inició, quien ha sido un apoyo incondicional por su disposición y entrega, por acompañarme en cada momento de este desarrollo, por su madurez y por compartir de sus conocimientos sin escatimar, por instruir según su experiencia e incitarme a terminar este proyecto.

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRAC.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. ANTECEDENTES.....	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	19
3. OBJETIVOS.....	22
3.1. GENERAL.....	22
3.2. ESPECÍFICOS.....	22
4. METODOLOGIA.....	23
4.1. FUENTE PRIMARIA.....	23
4.2. FUENTE SEGUNDARIA.....	24
5. COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	26
5.1. LA COMPETITIVIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE DESARROLLO.....	26
5.2. LA COMPETITIVIDAD DESDE UN ENFOQUE MACRO Y MICROECONÓMICO.....	28
5.3. LA INNOVACIÓN DETERMINA LA COMPETITIVIDAD EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES.....	28
5.4. RELACIÓN INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL.....	29
5.5. LA INNOVACIÓN COMO FACTOR PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA.....	30
5.6. IMPORTANCIA DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS EN EL VALLE DEL CAUCA.....	32
5.7. ESTUDIO DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS.....	38
5.7.1. Producción de leche.....	39
5.2.2 Dinámica comercial subsector lácteos.....	44
5.2.2.1 Exportaciones.....	45
5.2.2.2 Importaciones.....	50
5.2.2.3 Balanza Comercial.....	55
5.3. RELACIÓN ENTRE SUBSECTOR Y EMPRESA.....	57
5.4. RELACIÓN EMPRESA – GOBIERNO – SUBSECTOR.....	58
6. ESTUDIO DE CASOS.....	61
6.1. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS DESTACADAS EN EL MERCADO DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS EN EL VALLE DEL CAUCA.....	62
6.2. CONVOCATORIA PARA PARTICIPAR DEL TRABAJO DE EXPLORACIÓN.....	62
6.3. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS.....	63
6.3.1 Presentación de la empresa.....	63

6.3.2 Presentación del componente de investigación.....	65
6.3.3. Procesamiento de datos.....	66
6.3.3.1 Alquería	67
6.3.3.2 Colácteos.....	69
7. HALLAZGOS	71
8. CONCLUSIONES	74
9. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA.....	82

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Crecimiento y participación del PIB sectorial en la Industria nacional 1990 - 2011.....	37
Tabla 2. Exportaciones colombianas de productos Lácteos de 1995 a 2014	45
Tabla 3. Exportaciones totales vs Sector de Alimentos en el Valle del Cauca y su participación porcentual.	46
Tabla 4. Principales productos Lácteos de Exportacion en Colombia (toneladas netas).....	48
Tabla 5. Importaciones colombianas del Subsector de Lácteos.	50
Tabla 6. Importaciones totales vs Sector de Alimentos en el Valle del Cauca.	51
Tabla 7. Principales productos Lácteos importados en Colombia (toneladas netas).	53
Tabla 8. Importaciones de productos Lácteos en el Valle del Cauca.....	54
Tabla 9. Balanza Comercial del Valle del Cauca.	55
Tabla 10. Balanza comercial del Subsector de Lácteos en el Valle del Cauca.	57
Tabla 11. Componentes y eje temático de la herramienta de entrevista.	65

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Pilares de Competitividad en Colombia.....	27
Gráfico 2. PIB anual de Colombia desde el 2001 al 2014.....	34
Gráfico 3. PIB Nacional vs PIB Industrial en Colombia.....	35
Gráfico 4. Producción de leche en América Latina (millones de litros).	40
Gráfico 5. Producción de Leche en Colombia (millones de litros).....	40
Gráfico 6. Índice de producción real de la industria manufacturera de Lácteos en Colombia.....	42
Gráfico 7. Consumo per cápita de leche en Colombia.....	43
Gráfico 8. Producción de Leche en el Valle del Cauca.	44
Gráfico 9. Exportaciones del Sector de Alimentos en el Valle del Cauca (Valor FOB U\$).	46
Gráfico 10. Exportaciones totales vs Sector de Alimentos en el Valle del Cauca y su participación porcentual.	47
Gráfico 11. Exportaciones de productos Lácteos en el Valle del Cauca.....	49
Gráfico 12. Importaciones del Sector de Alimentos en el Valle del Cauca.	52
Gráfico 13. Importaciones de productos Lácteos en el Valle del Cauca.	54
Gráfico 14. Balanza comercial en el Valle del Cauca.	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estrategias para la Competitividad en Colombia.	31
Figura 2. Innovación como proceso	32
Figura 3. Metodología de trabajo de campo.	61
Figura 4. Logo de Alquilería.	63
Figura 5. Logo empresa Colácteos.	64

RESUMEN

En Colombia el subsector de lácteos se ha desarrollado desde los trabajos artesanales, hasta la tecnificación de en todo el proceso productivo, logrando obtener reconocimiento por parte de los entes gubernamentales y de control.

Al observar el desempeño del subsector de lácteos en Colombia, se puede destacar la participación actual que tiene este en la economía colombiana. Desde la última década de los noventa Colombia ha buscado generar políticas de apoyo para el desarrollo del subsector, el cual ha respondido de manera favorable, logrando alcanzar indicadores de crecimiento entre el sector industrial y manufacturero, dichas políticas se han centrado en promover la innovación en la implementación de nuevas tecnologías, agremiaciones, asociaciones cooperativas y fortalecimiento institucional; buscando satisfacer las necesidades internas de consumo e impulsar la promoción de los productos nacionales en esferas internacionales.

Cuando se materializa las estrategias de orden público – privado, se puede observar que la relación empresa – gobierno – subsector va encaminada en el fortalecimiento de todas las esferas de producción, tanto a los pequeños productores como las organizaciones tecnificadas, trabajando por obtener materia prima de calidad y que los productos desarrollados bien sean de bienestar o funcionales sean aceptados por el mercado.

Al observar el papel de la innovación en cada aspecto del subsector, se evidencia que las empresas que la han aplicado son más competitivas en todos sus procesos, ya que alcanzan mejorar los estándares de producción, reducen los costos de producción, amplían sus líneas de productos y mejoran sus canales de distribución, logrando llegar con sus productos y marcas al consumidor de manera sencilla.

La innovación en el subsector lo ha convertido en referente de crecimiento y foco de estudios de desarrollo institucional, ya que su representación se hace cada vez mayor en el PIB sectorial de la industria colombiana y, ser el gremio que tiene un mayor mano de obra ocupada en el sector de alimentos en Colombia; esto se debe a la competitividad que ha adquirido el sector.

Esto se hace evidente en las empresas que de una u otra forma asumen el papel de la innovación como determinantes en su proceso productivo, para ser competentes en un mercado con pocas barreras y abierto a diferentes oferentes.

ABSTRAC.

In Colombia, the dairy subsector has developed from craft work, to the technology of the entire production process, obtaining recognition by government agencies and control.

When observing the performance of the dairy subsector in Colombia, we can highlight the real participation that this has in the Colombian economy. Since the last decade of the nineties Colombia has sought to generate support policies for the development of the subsector, which has responded favorably, achieving growth rates between the industrial and manufacturing sectors, these policies have focused on promoting innovation in the implementation of new technologies, associations, cooperative associations and institutional strengthening; the search for internal consumption needs and the promotion of national products in international spheres.

When the strategies of public - private order materialize, it can be observed that the relationship between the company - government - subsector is aimed at strengthening all production spheres, both small producers and technified organizations, working to obtain raw materials. of quality and that the products are well-being or are accepted by the market.

When observing the role of innovation in each aspect of the subsector, it is evident that companies that have been more competitive in all processes, since they reach production standards, reduce production costs, expand their product lines and improve their products. distribution channels, achieve reach with your products and brands to the consumer easily.

Innovation in the subsector has become a benchmark for growth and a focus of institutional development studies, since its representation has been increasingly made in the sectoral GDP of Colombian industry and, the sector has a higher hand of occupied work in the food sector in Colombia; This is due to the competitiveness that the sector has acquired.

This is evident in companies that otherwise have the role of innovation as determinants in their production process, to be competent in a market with few barriers and open to different suppliers.

INTRODUCCIÓN

La competitividad es un concepto que se está considerando de manera transversal en las funciones organizaciones y gubernamentales en Colombia, ya que las demandas se hacen numerosas, especializadas y funcionales; por tal motivo, se hace perentorio para el desarrollo público – privado, la implementación de tecnología y estrategias que cubran las necesidades de demandas por los usuarios o clientes.

El presente trabajo pretende dar a conocer como la situación mencionada en el párrafo anterior, se evidencia en el subsector de lácteos en el Valle del Cauca, ya que a pesar de no ser de los departamentos en Colombia que más producen leche, sin embargo, tiene en su territorio establecidas las empresas con mayor impacto en el mercado. Además, del protagonismo que el subsector ha tenido en el sector industrial y manufacturero, ya que este es que registra cifras de crecimiento constantes.

Esta particularidad se presenta en medio de esfuerzos de los gobiernos de turnos y los empresarios, por la implementación de aspectos de innovación que generen competitividad al subsector, logrando de manera considerable la materialización de estos esfuerzos en la renovación de herramientas tecnológicas, con las que mejoren sus sistemas de pastoreo y cría del ganado, transporte y conservación de leche cruda para pasteurizar o transformar, procesos de transformación de materia prima, ampliar sus líneas de productos y mejorar sus canales de distribución.

En este sentido, se presentara una conceptualización sobre COMPETITIVIDAD e INNOVACIÓN y, la relación que estas tienen para que la última sea considerada causa de la primera. En tal motivo, cabe resaltar que dentro de este marco se identificará como la relación gobierno – sector – empresa, están trabajando para identificar sus necesidades y la manera como cada uno aporta a la solución de los mismos, a través de nuevas y mejores formas de realizar sus funciones, y seguirse destacando en un mercado competido y global.

También se mostrará la situación actual del subsector a nivel nacional (Colombia) y a nivel regional (Valle del Cauca), donde las estadísticas serán de vital ayuda para establecer dos lineamientos que nos ayuden a comprender, el efecto que tiene la innovación en cuanto a la competitividad y crecimiento que presenta el subsector desde la última década de los noventa.

Al tener estas consideraciones en conocimiento, se mostrará con dos casos específicos que la aplicación de la innovación en los procesos productivos de una organización, le genera ventajas competitivas para lograr posicionamiento en el mercado con sus productos y marcas; estos casos serían de las empresas Alquilería y Colácteos, quienes hacen un aporte de alto valor a este trabajo con su participación, ya que aportan información importante para generar conclusiones precisas sobre el impacto de la aplicación de la innovación en la generación de competitividad en sus organizaciones. Haciendo esta participación de manera voluntaria e interesada en los resultados que se puedan obtener con este trabajo exploratorio.

Con los hallazgos encontrados en el desarrollo del trabajo, se realizarán unas recomendaciones pertinentes al tema y la necesidad del subsector, con el objetivo de poder llegar a conclusiones concisas y precisas frente al importante papel que la innovación hace en el desarrollo de las empresas del subsector de lácteos en el Valle del Cauca; tomando estas consideraciones como los resultados de los efectos inherentes que genera el asumir la innovación como herramienta para alcanzar una sostenibilidad empresarial a larga data.

1. ANTECEDENTES

Las características que presenta el desarrollo económico de los sectores productivos en el país, muestra la necesidad de darle un valor relevante al hecho de estudiar, analizar e implementar factores que hagan de la innovación un aspecto que genere competitividad y crecimiento en las organizaciones.

En el Valle del Cauca no se hace la excepción de esta particularidad en sus sectores productivos, ya que las organizaciones que tienen su domicilio en el departamento, se han preocupado por el estudio de aspectos que generan competitividad, a través de la implementación de factores de innovación, que logran que un proceso productivo o un producto logre mejores estándares de calidad, presentación u oferta.

La utilización de la innovación en los procesos productivos de las organizaciones, son obligatorios en las organizaciones del Valle del Cauca, debido a la competencia que se ha generado por la apertura económica; puesto que, ha permitido que más oferentes lleguen a su mercado, brindando nuevos productos, nuevas presentaciones y nuevas maneras de llegar al consumidor. Por lo tanto, cada vez se hace necesario para las organizaciones estar a la vanguardia en estudios de nuevas maneras de producir, buscando mantenerse en el mercado o fortalecer el mercado que ya tiene cautivo.

El impacto de esta dinámica comercial, ha causado que el Valle del Cauca pasará de ser un departamento productor a un departamento comercializador e importador, como lo expone el Banco de la República en su boletín económico regional para el IV trimestre del 2014.

El comercio exterior de Suroccidente, sin incluir petróleo y derivados, cerró el año 2014 con resultados muy satisfactorios en medio de las circunstancias desfavorables del mercado mundial. El crecimiento del valor exportado en el acumulado anual fue de 7,5%, en contraste con la caída de 1,8% en el total nacional.

Las compras externas de Suroccidente presentaron en el cuarto trimestre de 2014 un crecimiento del 14,6%, superando el 9,0% del total nacional. Este significativo crecimiento puede relacionarse como un anticipo de las compras ante el incremento registrado en la tasa de cambio desde el último trimestre, especialmente por importadores de bienes de consumo duradero, en los que se destacaron los electrodomésticos y los vehículos. En el acumulado anual, la

región Suroccidente casi duplicó el crecimiento del total nacional, al igual que en los últimos meses del año

La transformación de la estructura productiva del Valle del Cauca, convirtió un departamento industrial y productor en un departamento comercializador e importador. La idea con la que se justificó el cambio no se cumplió. La apertura comercial no redundó en mayores tasas de crecimiento ni en mayores niveles de exportación, en especial con los países que se tienen TLC (Banco de la república, 2014).

Por lo tanto, toma relevancia la identificación que factores que incidan en la creación de ventajas competitivas que le brinden a los diferentes sectores y subsectores económicos del departamento del Valle del Cauca, un impulso para optimizar los recursos de sus procesos productivos y de esta manera, contemplar la innovación de estos como una herramienta de creación de ventajas que impulsen la competitividad, estos factores se centran en la Innovación.

Al considerar la importancia que tiene la implementación de herramientas y estrategias, que generan desarrollo en las organizaciones del sector de alimentos y específicamente del subsector de lácteos del Valle del Cauca, aportando optimización de recursos, reducción de tiempos de producción, integración de aspectos externos e internos para mejorar los productos, reducción de costos de producción, y demás, presentan un valor destacado en el subsector, dado a los avances que se ven en la industria, y los beneficios obtenidos por el uso de las mismas.

Por tal motivo la innovación se considera un factor determinante de aspectos que generan competitividad en las organizaciones.

El sector industrial en el Valle del Cauca, especialmente el sector de alimentos ha tomado conciencia de la importancia de la implementación de la innovación en los procesos productivos, que impulsan a la empresa y sus productos para impactar al mercado consumidor.

La innovación en el subsector de alimentos de productos lácteos en el Valle del Cauca, se debería presentar de manera constante, ya que los alcances a los que se puede llegar a través de los acuerdos y tratados internacionales firmados por Colombia, hacen que su nivel de competencia se incrementa de manera directa, ya que se permite el ingreso parcial o total de tales productos al mercado nacional, los

cuales provienen de organización que le apuestan a la innovación como factor de competitividad en cada una de sus empresas.

La utilización de aspectos que ayuden a mejorar la productividad en el sector de lácteos en el departamento del Valle del Cauca, harán que la industria trabaje en el estudio, análisis e implementación de factores de innovación, lo cual representaría como se comentó en el párrafo anterior, beneficios que llevarían a las organizaciones a generar competitividad.

El reconocimiento de la importancia del desarrollo e innovación en el subsector de lácteos en el departamento del Valle del Cauca, llevarían a las organizaciones a la investigación de aspectos y factores que contribuyan a la implementación de nuevas manera de producir y ofertar sus productos, generando competitividad para hacer frente a la internacionalización de la economía, y ser competentes a las demandas que se tendrían al tener unas políticas económicas de expansión e internacionalización.

El desarrollo de la competitividad en el subsector de lácteos del Valle del Cauca, es un tema de prioridad, dado que la innovación es un aspecto clave, para el éxito de las empresas frente a la internacionalización de la economía, y todos los procesos de exportación de materias primas y productos terminados dentro de la región.

La internacionalización de la economía colombiana trae consigo una necesidad de transformación de las empresas productoras en el Valle del Cauca, bien sea con la modernización de maquinaria de producción, mejoramiento de los procesos productivos, estandarizaciones de producción (Certificaciones de Calidad), el cuidado y la preservación del medio ambiente, cambios en sus estrategias de mercadeo y cambio en las políticas organizacionales, las cuales le permitirán a las organizaciones hacer frente a empresas del mismo sector (en el presente caso del subsector de producción de Lácteos).

Por lo tanto, es importante resaltar que este trabajo es exploratorio, debido a que es un tema de continuo desarrollo y estudio, donde los factores que toman valor y relevancia para su implementación se toman según la particularidad de cada subsector. Presentando el caso del subsector de lácteos del departamento del Valle del Cauca, se considerará que la identificación e implementación de estos factores de innovación generan competitividad en las organizaciones.

La intención de este estudio es llegar a conocer la situación que presenta en la actualidad el subsector de lácteos en el Valle del Cauca, logrando identificar a través de las estadísticas el aporte de este al desarrollo económico de la región; además, de identificar como las organizaciones están implementando la innovación en sus procesos productivos. Tomando a la innovación como una fuente de éxito en las organizaciones fabricantes y comercializadores de productos lácteos en la región, a través del estudio de dos organizaciones de la región que nos permitirán conocer como la innovación ha sido determinante para lograr el éxito.

2. JUSTIFICACIÓN

Dentro del sector industrial, la producción de Lácteos en el país tiene gran importancia, ya que es un gran generador de empleo, por su participación en el PIB, en la canasta familiar y los alimentos de consumo primarios que recomienda la OMS (organización mundial de la salud), la cual, expone que el consumo per cápita de Leche es de 170 litros anuales, cuando el consumo per cápita en Colombia está alrededor de 145 litros anuales, cifras otorgadas por la FAO, poniendo en evidencia la importancia del estudio del subsector en Colombia, siendo una cifra que deja a el país en una posición alta frente a otros países donde el consumo alcanza estas cifras.

Esto se debe también al interés que el gobierno nacional ha tenido con el subsector, en cuanto a apoyos, subsidios y creación de frentes de organización que le ayuden a los productores y comercializadores, conocer las condiciones del subsector y la competencia que se presentan. Uno de estos frentes fue la creación del Concejo Nacional Lácteo (CNL), que le ha permitido a los productores (pequeños y grandes) y comercializadores (pequeños y agrandes) una agremiación que le favorece ante la alta competencia que tiene el sector en el país.

Estas estrategias han hecho que Colombia se ubique para el año 2010 como el cuarto país productor de leche en latino américa. Es una posición que país ha mantenido durante los 3 siguientes años, mostrando el interés que tienen las entidades estatales por el fortalecimiento del sector, ya que el sector de los productos lácteos representa el 0,9 % del PIB nacional y el 7% del personal ocupado en el país, según cifras del Banco de la República.

Dentro de las políticas de internacionalización de la economía colombiana se busca que los sectores productivos tengan beneficios y no ocurra situaciones de colonización comercial, por lo cual el gobierno nacional a través el decreto 1767 del 16 de Agosto de 2013; *“Artículo 1. Declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales dedicadas exclusivamente a las actividades relacionadas con el sector lácteo. Podrá declararse la existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales en cualquier parte del territorio nacional, dedicadas exclusivamente a las actividades relacionadas con el sector lácteo, cumpliendo con los requisitos y compromisos establecidos en el presente Decreto. Para los efectos del presente Decreto, se entenderá que hacen parte del sector lácteo las actividades de higienización y pulverización de la leche, así como la producción de derivados lácteos mediante procesos tecnológicos.”* (Decreto 1767 del 2013).

La creación de estas zonas francas para los productores es una manera de potencializar el subsector e incentivarlo a la modernización de su proceso productivo, mediante el fortalecimiento financiero y tecnológico del mismo, aplicando aspectos de innovación que generen competitividad en el subsector, generando mayor valor agregado y mayor compensación de los productos.

Teniendo en cuenta el importante papel que ha jugado la innovación en el desarrollo productivo de diferentes compañías a nivel internacional y nacional, y tomando como base la evidencia en el proyecto del cual esta investigación hace parte, el estudio realizado por el grupo de investigación de Comercio Exterior de la Universidad del Valle: “**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO EN ALGUNOS SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN COLOMBIA: EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA SECTORIAL**”, es pertinente el análisis de casos específicos dentro de la región vallecaucana que cuenta con empresas como ALPINA, ALQUERIA, ALIVAL y COLACTEOS, líderes en el sector lácteos y a partir de las cuales se pretende identificar de manera específica los factores de innovación que han llevado a que estas compañías se posicionen de manera exitosa dentro del mercado y a partir de las cuales se pueden establecer referentes que en un futuro pueden ser de aplicación para otras compañías en la misma línea.

Elegir empresas con éxito empresarial y realizar encuestas de información primaria, permitirá clasificar los factores que serán posteriormente tomados como referentes. Cuando se analiza las características de desarrollo industrial en los departamentos de Colombia, vemos como el Valle del Cauca ha presentado una desaceleración prominente desde la década de los noventa, o el alto porcentaje de participación que este tenía frente al PIB nacional. En este sentido, se espera que las empresas de la región generen competitividad y por ende los distintos sectores a fin de mejorar las condiciones económicas; tomando como elemento fundamental la innovación, que se constituye en fuente de competitividad y éxito empresarial.

Con esta mira, la investigación toma valor teniendo en cuenta que es necesario el desarrollo del subsector en aspectos de innovación, ya que es por este medio que se puede llegar a competir de manera más certera frente a los oferentes, que tienen sistemas de innovación ya implementados. Dicha identificación, permitirá actualizar conceptos y conocer de manera puntual aquellos factores o características del subsector, donde se pueden tomar aspectos que generen ventajas competitivas, y lograr además de un mejor producto, en cuanto a calidad y precio, mayor rentabilidad para la industria que se encarga de este subsector.

El fortalecimiento del sector permitiría a la industria de lácteos ser más competitiva en los mercados internacionales, otorgando condiciones favorables frente a los aspectos que dirimen al desarrollo del sector, frente a la competencia internacional.

Los TLC y acuerdos comerciales que el país ha firmado, le han permitido la eliminación de barreras arancelarias y aduaneras de manera gradual o directa, logrando la exportación de sus productos por medio de estos acuerdos de una manera más abierta; sin embargo, también el ingreso de un mayor número de productos y comercializadores que hacen que el mercado se vuelva más competido. Por lo tanto, se hace necesario la investigación y aplicación de los aspectos de innovación que aumentan la competitividad en cada sector.

Es en el presente tiempo donde la innovación debe tomar un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que se ha contemplado una fuente de éxito y fortalecimiento en las organizaciones.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Identificar y analizar la incidencia de la innovación en la creación de ventajas competitivas en el subsector de productos lácteos del Valle del Cauca.

3.2. ESPECÍFICOS

- Construir un aporte conceptual sobre la importancia de la Innovación en la generación de competitividad en las organizaciones.
- Caracterizar el subsector de lácteos, destacando aquellos aspectos relacionados con la innovación y la competitividad.
- Establecer los elementos centrales de competitividad en el subsector de lácteos en el Valle del Cauca, en particular la innovación, ilustrando con dos casos empresariales.
- Proponer acciones estrategias para el mejoramiento competitivo del sector.

4. METODOLOGIA

Para este trabajo se realizará una exploración en el subsector de Lácteos en el departamento del Valle del Cauca, como complemento a la Investigación ***“PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO EN ALGUNOS SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN COLOMBIA: EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA SECTORIAL”*** realizado por el Grupo de Investigación de Comercio Exterior de la Universidad del Valle.

Presentando la información que se obtiene por los diferentes estudios de desarrollo económico en el sector de alimentos y específicamente en el subsector de lácteos, acercado al caso del departamento del Valle del Cauca, sobre su participación e incidencia en el subsector, hasta el desempeño del consumo y la producción.

4.1. FUENTE PRIMARIA

El trabajo tiene una connotación exploratoria de las condiciones que presenta y se han presentado en el subsector de productos de alimentos lácteos del Valle del Cauca; a través de un estudio de investigación lograr una caracterización del subsector que permita tener un reconocimiento de los aspectos que han incidido para que las organizaciones asuman posturas particulares, especialmente como utilizan la innovación en los procesos productivos de las organización del subsector, identificando las condiciones que se han presentado y cómo la innovación puede mejorar las condiciones de las mismas y generar ventajas frente a su competencia, generando un panorama de reconocimiento para tener una idea de qué manera se encuentran en la actualidad las organizaciones del subsector.

Se realizará una caracterización del subsector, donde se ampliará el panorama del mismo, buscando tener conocimiento de sus diferentes puntos de enfoque, bien sean por los objetivos alcanzados o por los que están por mejorar, además, de la proyección que tienen en el Valle del Cauca para el desarrollo del subsector de Lácteos.

Se tomará de las empresas del subsector dos empresas seleccionadas de las más destacas del subsector de productos lácteos que se encuentren en el Valle del Cauca, que sean representativas dentro del sector, para alcanzar a visualizar de

qué manera la innovación en los procesos productivos las ha llevado a ser más competitivas en la región.

Se visitarán las empresas, para identificar esos factores de innovación que han generado competitividad en la organización, entrevistar al gerente o el personal a cargo de los factores de innovación, con el fin de obtener información que amplíe el espectro y el alcance de estos factores de innovación que le han proporcionado a la organización la generación de competitividad.

4.2. FUENTE SEGUNDARIA

Tomar como referencia el macro estudio realizado por el grupo de investigación del programa de Comercio Exterior de la Universidad del Valle, ***PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO EN ALGUNOS SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN COLOMBIA: EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA SECTORIAL.*** Dado a la importancia referencial y conceptual que maneja el texto.

Dentro de la caracterización del sector, se tendrá en cuenta datos estadísticos que se consultarán las fuentes gubernamentales, tales como el DANE, el Banco de la República, la Gobernación del Valle del Cauca, Ministerio de Hacienda de Colombia y los documentos de agremiaciones del sector de lácteos, como FEDEGAN y CNL. Para complementar esta caracterización, se tomarán los documentos que se reciban por parte de las empresas donde se puedan tener información, con el objeto de reconocer el impacto de los aspectos o factores que se han trabajado y el resultado de los mismos.

Continuando con la identificación de la importancia de la innovación en los procesos productivos o de distribución de los sectores económicos, y la competitividad que se puede alcanzar por la implementación de aspectos de innovación; se construirá una apropiación de conceptos tales como INNOVACIÓN y COMPETITIVIDAD, destacando autores como Michael Porter, quien hace aportes importantes al tema de la competitividad desde los sistemas de producción, hasta poder indicar de manera concisa la aproximación y aplicación de estos conceptos en las industrial, destacando su impacto y los resultados que se alcanzan, sabiendo que la conceptualización de términos como los mencionados, llevan directamente a las organizaciones a desafiarse a permanecer en un constante análisis y aplicaciones de aspectos de innovación que se le generan competitividad de manera directa y consecuente, es decir, en la medida y proporción de la aplicación de aspectos se

obtendrán los resultados. Además, de la manera como el gobierno colombiano ha promovido el desarrollo, a través de generar los espacios y los recursos financieros y técnicos impulsar el subsector en el mercado colombiano.

Al identificar y comprender la importancia de la innovación y la competitividad en el desarrollo de las organizaciones, es preciso para el presente trabajo presentar una caracterización del subsector de lácteos en el Valle del Cauca, tomando referencias las estadísticas que otorgan fuentes oficiales, mostrando el alcance a nivel internacional de la producción y consumo de leche cruda, hasta acercar estas cifras a nivel de la región del Valle del Cauca; haciendo un análisis del desempeño del subsector de lácteos en varios aspectos, tales como: la producción de leche y la dinámica comercial y su aporte al desarrollo económico de la región. En este aparte se presentará indicadores de desempeño del subsector y el análisis de los mismos, para así, dejar en conocimiento es estado actual y el desempeño del subsector.

Lograr obtener una idea precisa del estado del subsector de lácteos en el Valle del Cauca, se puede identificar esa precisión en casos particulares, es decir en las organizaciones, para este caso contamos con la información de Colácteos regional occidente y Alquería regional occidente. Estas organizaciones tienen gran reconocimiento en el subsector de lácteos, y una alta participación en el mercado. Estas organizaciones precisan la importancia de la innovación en sus procesos, lo que les ha representado lograr el posicionamiento actual.

Con la información que se logra obtener de las organizaciones que participaron, se puede presentar algunos aspectos que se destacan en sus procesos y procedimientos en los que la innovación ha generado competitividad, haciendo del desarrollo y la investigación una necesidad de constante atención. A través de los hallazgos se presentarán recomendaciones en las que se identifiquen como la aplicación de aspectos de innovación le ha generado a un aumento en la competitividad en las organizaciones, lo que esperan estas organizaciones y de qué manera el gobierno nacional debe participar en el desarrollo del subsector. Sin embargo, se ilustrarán conclusiones pertinentes frente a los hallazgos obtenidos en Colácteos y en Alquería, sobre aquellos aspectos de innovación que le han generado competitividad en sus procesos o procedimientos, ilustrándolos con cifras oficiales, para dar un sustento solido a los planteamientos propuestos en el presente trabajo.

5. COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Tomando como referente el estudio bibliométrico realizado en el Proyecto matriz “Principales características del desempeño competitivo en algunos subsectores de la industria de alimentos en Colombia: el papel de la innovación en la transformación productiva sectorial”, el presente marco teórico ofrece una breve síntesis de los principales artículos y documentos que sirven de referente teórico para analizar la relación existente entre el concepto de innovación y competitividad.

5.1. LA COMPETITIVIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE DESARROLLO.

En la actualidad el término competitividad se ha convertido en un importante concepto utilizado de manera permanente y repetitiva para medir la realidad no sólo de los países, sino también de las regiones, sectores, subsectores y empresas. En este sentido, se han desarrollado importantes avances en relación al término, desde planteamientos que suponen los determinantes de la competitividad como los estipulados por Michael Porter hasta enfoques más complejos que abordan el concepto de la “competitividad sistémica” como lo plantea la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

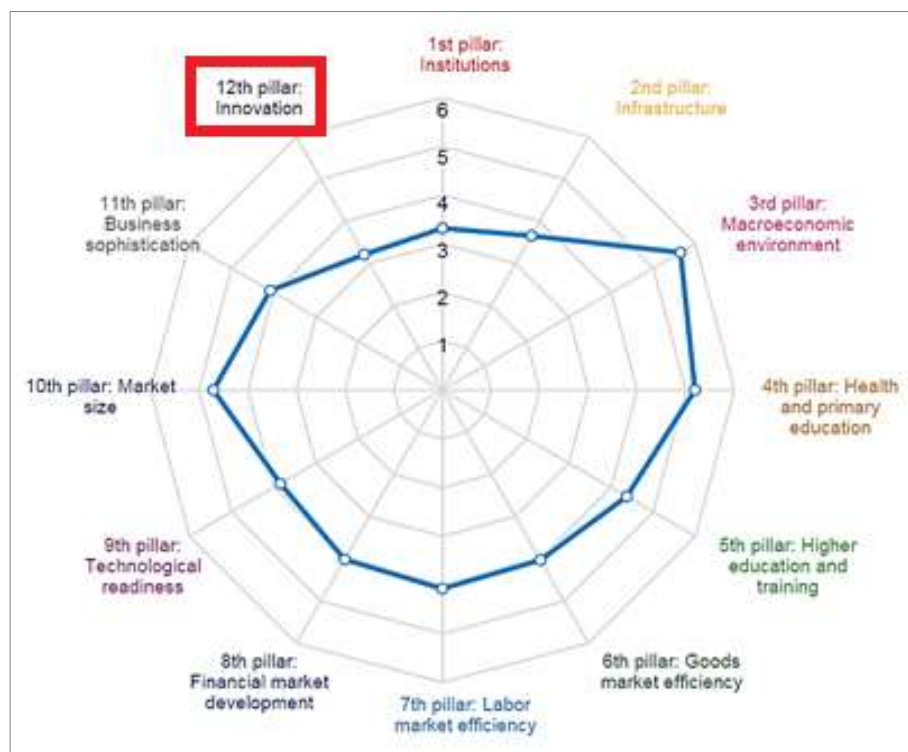
El enfoque sistémico de la OCDE propone que se dé un proceso de articulación e interacción de los agentes o empresas y de los actores de desarrollo o política para impactar positivamente la creación de ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, existen dos elementos que diferencian este concepto de otros encaminados a identificar los factores de la competitividad industrial: uno es la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con ciertos argumentos sobre gestión económica y el otro es la distinción entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro) que deben estar articulados entre sí como señalan autores como Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer (1999).

Adicionalmente, desde el punto de vista macroeconómico, en el reporte sobre competitividad global 2014-2015 del Foro Económico Mundial (WEF World Economic Forum por sus siglas en inglés), donde comúnmente se ha definido la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, y a su vez la prosperidad de una economía, se

sugiere que existen factores claves que afectan competitividad y que son resumidos en doce pilares entre los que se incluyen la innovación como uno de ellos.

Estos pilares son: las instituciones, la infraestructura, el ambiente macroeconómico, la salud y la educación primaria, la educación superior, la eficiencia en los mercados de bienes, la eficiencia en el mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero, la preparación tecnológica, el tamaño del mercado, la sofisticación de los negocios, y finalmente, la innovación.

Gráfico 1. Pilares de Competitividad en Colombia



Fuente: The Global Competitiveness Report 2014 - 2015

Al respecto, como lo señala la gráfica 1, el pilar de la innovación se constituye en uno de los factores que ejerce incidencia sobre la competitividad y por ende en la prosperidad económica (WEF, 2015); de ahí la importancia que éste sea potencializado a nivel nacional con el fin mejorar el desempeño y posición actual en Colombia de 3.2 en una escala de 1 a 7 a nivel mundial, y a nivel empresarial para contribuir además con la visión propuesta en el documento CONPES 3527 por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC):

En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. (DNP, 2008, p.6).

5.2. LA COMPETITIVIDAD DESDE UN ENFOQUE MACRO Y MICROECONÓMICO.

Aunque tradicionalmente el concepto de competitividad haya estado asociado con el comportamiento de las empresas en contextos económicos ligados a las variables de tipo macroeconómico, se ha percibido que en la actualidad aparte de estos efectos, también existen variables microeconómicas con importante incidencia sobre la competitividad (Ramos, 2011).

En este último sentido, Ramos (2011) afirma que existe un nivel micro de la competitividad asociado a la estructura o desarrollo de la empresa y un nivel macro más bien ligado a aquellos criterios ligados al ámbito nacional, donde de manera general se asume que la competitividad es básicamente el resultado de un fenómeno a nivel micro influenciado a su vez por el nivel macro. Es decir que políticas que se crean o generan en el ámbito nacional por ejemplo las estipuladas en los planes nacionales de desarrollo PND, tienen incidencia en los sectores o subsectores donde se encuentran las empresas donde el concepto de competitividad toma relevancia en la medida que aporta al crecimiento de las mismas.

En Colombia, este concepto resulta esencial en la medida en que en los últimos años, las políticas de tipo macro se han encaminado a elementos como la innovación (DNP, 2008) que de manera transversal ejercen influencia sobre el nivel micro o más específicamente dentro de las empresas, mejorando su desempeño y oportunidades de empleo formal.

5.3. LA INNOVACIÓN DETERMINA LA COMPETITIVIDAD EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES.

Michael Porter (1990) ha señalado que la Competitividad se puede definir como aquella capacidad que permite sostener e incrementar la participación en los

mercados internacionales, al tiempo que posibilita una elevación paralela del nivel de vida de la población. Al tiempo, este autor señala que las compañías ganan una ventaja sobre los mejores competidores del mundo como consecuencia de la presión y el reto a que se someten ante la competencia; asegurando que la manera en que las compañías logran triunfar en los mercados internacionales está asociada a las ventajas competitivas que logran mediante actos de innovación en la medida en que incluyen nuevos diseños de producto, nuevas tecnologías, nuevos procesos de producción, un nuevo enfoque de marketing o nuevas actividades de capacitación dentro de sus organizaciones.

Dado la anterior, se evidencia que el triunfo empresarial está ligado a la competitividad y más específicamente al desarrollo de ventajas competitivas como producto de los procesos de innovación que se apliquen dentro de las organizaciones.

Ginnaninni (2014), también señala que factores como el costo y la productividad son esenciales en la creación de ventajas competitivas, pero que la innovación y la calidad son elementos críticos para la conquista de mercados y para el sostenimiento de las ventajas competitivas que como ya se mencionó según Porter son las responsables del triunfo empresarial.

Bigliardi & Galati (2013) enfatizan como la innovación actualmente es reconocida cada vez en mayor medida como uno de los principales determinantes, si no el más importante, del éxito organizacional, del alto rendimiento y la supervivencia de una empresa en los mercados internacionales, independientemente de su tamaño y del sector al que pertenece.

5.4. RELACIÓN INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

Peñaloza (2007) considera que la innovación es un componente estratégico para la competitividad de las empresas, y por ende, de los países. Esta autora en su análisis sobre tecnología e innovación como factores claves para la competitividad resalta que los avances tecnológicos recientes han ido evolucionando, pasando de avances intensivos en capital y energía a intensivos en información, transformando paulatinamente los modelos de producción.

Estos procesos de transformación productiva terminan por originar lo que la autora denomina como proceso de destrucción creativa que tiene como resultado una

competencia en ideas, que en otro sentido, podrían ser consideradas ideas generadoras de innovación. Es decir que las empresas tienen una necesidad constante y permanente de realizar innovaciones que les permitan mantenerse en el mercado. Es decir, que la innovación facilita la competitividad que conduce a su vez a un proceso de sostenimiento y éxito dentro del mercado.

La relación Innovación - Transformación Productiva puede contemplarse a su vez como un círculo virtuoso a partir del cual se fomenta el desarrollo y el crecimiento económico de los países y compañías, por cuanto conduce a la creación de nuevos y más eficientes procesos productivos.

5.5. LA INNOVACIÓN COMO FACTOR PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA.

Como lo señala el CONPES 3527, el objetivo de la política de competitividad colombiana es lograr la transformación productiva, aumentando el valor de la producción del país a través de la producción de nuevos productos, ya que las vías de aumento a partir de la calidad y la productividad ya han sido agotadas.

Lo anterior se sustenta en investigaciones de autores como Solow (1956), quien sugiere del efecto que tiene el progreso tecnológico (innovación) sobre la productividad de los factores que está ligada al crecimiento y desarrollo de la economía o empresa como tal.

Las estrategias para alcanzar dicha transformación productiva propuestas en Colombia son: (1) desarrollo de sectores o clústeres de clase mundial, (2) promoción de la productividad y el empleo, (3) formalización laboral y empresarial, (4) promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales (ver figura 1)

Figura 1. Estrategias para la Competitividad en Colombia.



Fuente: DNP (2008)

A partir de lo anterior, es posible argumentar entonces que las economías u organizaciones empresariales crecen y se desarrollan siempre y cuando sus estructuras productivas estén en un escenario favorable, producto de la combinación de ciencia, tecnología e innovación. Resaltando claro está, que el concepto de innovación no debe restringirse únicamente al desarrollo de maquinaria y equipos, sino que se extiende también a cualquier proceso que conlleve al mejoramiento del capital humano, de los productos, de las redes de mercadotecnia entre otros elementos considerados según la clasificación estipulada por el manual de Oslo de la OCDE.

Dado lo anterior se pudo evidenciar que el concepto de innovación ha estado ligado en diferentes contextos al concepto de competitividad y por ende al concepto de crecimiento y desarrollo no sólo nacional sino regional y empresarial. De ahí la importancia y el interés por estudiar de manera específica los factores de innovación en empresas representativas del subsector lácteos del Valle del Cauca, como uno de los sectores de gran relevancia en la industria de alimentos Colombiana.

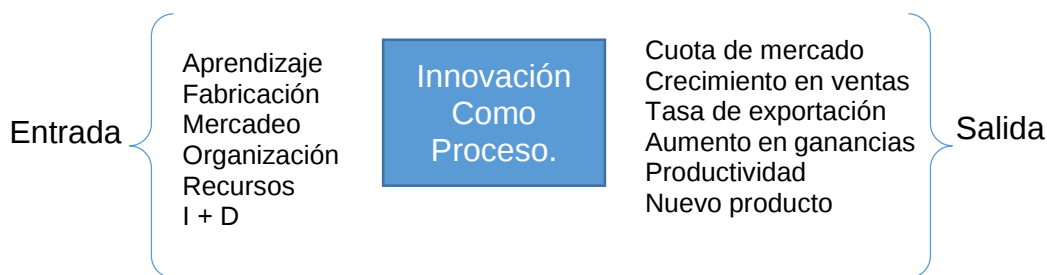
Además de las consideraciones teóricas, sobre la relación de la innovación en la generación de competitividad en niveles macro y micro de la economía, se puede tener en consideración la relación directa de la innovación con la transformación, la cual se da en búsqueda directa de un aumento en los estándares de competitividad y productividad en las organizaciones; para el caso actual del presente trabajo, esta consideración se buscará en los procesos productivos en el subsector de lácteos en el Valle del Cauca.

Donde se realizará un estudio exploratorio, sobre algunos factores de innovación que generen competitividad en dicho subsector, buscando una línea de indicadores de innovación que se evidencien en el sector industrial, y precisando en el subsector de lácteos, los cuales permitan realizar una caracterización que reflejen el estado actual, tomando en cuando sus indicadores de desarrollo, puntos débiles y aquellos aspectos en los cuales se debe fortalecer y fomentar el subsector.

5.6 LA INNOVACIÓN COMO MODELO DE COMPETITIVIDAD.

La innovación como modelo de competitividad representa de manera directa la acción que surge por el esfuerzo de buscar mejores y nuevas maneras de realizar los procesos productivos de la organización, siendo así la herramienta que las empresas hoy en día necesitan para contemplar un mayor alcance y un mejor enfoque de sus productos, por tal motivo es que dentro de lo que el grafico nos permite ver, es que cada intención que las organizaciones bien sea públicas o privadas, serán transformadas por la innovación en beneficios para la misma, lo que contemplamos como ventajas competitivas para las organizaciones.

Figura 2. Innovación como proceso



Fuente. Autores, basados en Cheng, Yam, Kam y Ma, 2004

Como lo muestra la figura 2, dentro del estudio realizado por los autores, se puede reconocer que dentro de los procesos productivos que se sometan a la innovación como resultado siempre se van a obtener ventajas, dentro de las cuales siempre se ha de contemplar, como un inicio para un nuevo proceso, es decir, el planteamiento del proceso cíclico de la innovación en cualquier proceso que al que sea sometido, por lo tanto, cabe destacar que cada proceso dentro de las relaciones que subyacen den los procesos productivos, bien sea empresa – estado; empresa – consumidor; estado – consumidor – empresa, siempre va a verse beneficiada.

6. IMPORTANCIA DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS EN EL VALLE DEL CAUCA.

La importancia del subsector de lácteos en el Valle del Cauca, será la temática que se desarrollará en este capítulo, buscando ampliar la necesidad de considerar a la innovación como factor determinante para generar competitividad en las organizaciones, especialmente en el subsector económico bajo el cual se desarrolla el presente trabajo exploratorio.

El caracterizar el subsector permitirá destacar algunos aspectos en el ejercicio empresarial donde se relacionan la innovación y su aplicación en las diferentes áreas de la organización, y, la competitividad con efecto causal.

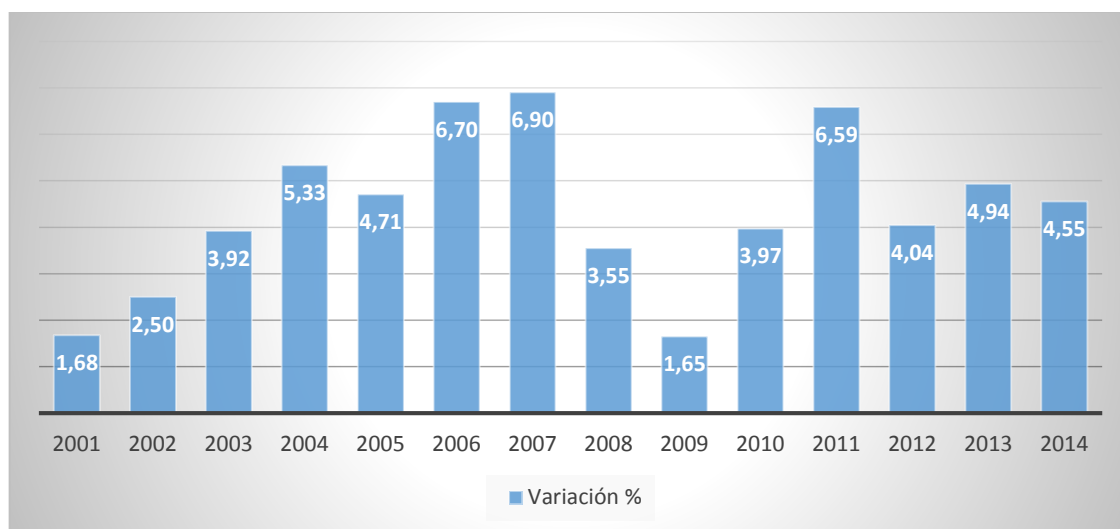
En este aspecto, se realizará una muestra de cifras económicas, que permitan reconocer el momento de la economía y la participación del subsector de lácteos en los indicadores económicos, identificando algunos lineamientos, que lleven a identificar la relación que existe entre los aspectos de innovación y el desarrollo económico sectorial. En este sentido se presentará algunos indicadores con cifras internacionales y las acercaremos a nivel regional del Valle del Cauca, específicamente en el subsector de lácteos.

Las economías colombianas muestran como los pilares de la competitividad y las políticas macroeconómicas del país están otorgando beneficios, aunque no los esperados por los empresarios y agremiaciones, ya que, aun así, la economía colombiana es vulnerable, gracias a la dependencia de la producción de hidrocarburos y minerales, siendo este rubro el de mayor representación en el PIB nacional; además de la desindustrialización que vive el país después de la apertura económica. De igual manera, los esfuerzos hechos por los gobiernos de turno, se reflejan en las cifras que publican los entes de control y gubernamentales sobre el Producto Interno Bruto Nacional, la Inversión Extranjera directa y los índices de competitividad de las regiones y sectores productivos.

El desempeño del PIB colombiano evidencia que con la aplicación del COMPES 3527 la economía tuvo un repunte en sus indicadores, lo que resulta determinante en la materialización de la teoría sobre la relación de la innovación y la competitividad aplicada las políticas macroeconómicas.

La gráfica 2, que expone el desempeño del PIB colombiano desde el 2001 hasta el 2014, donde indica la compleja situación económica del 2008, haciendo que para el 2009 se presente el menor porcentaje para el PIB y a partir de ese año, se puede ver un repunte en los siguientes años.

Gráfico 2. PIB anual de Colombia desde el 2001 al 2014.

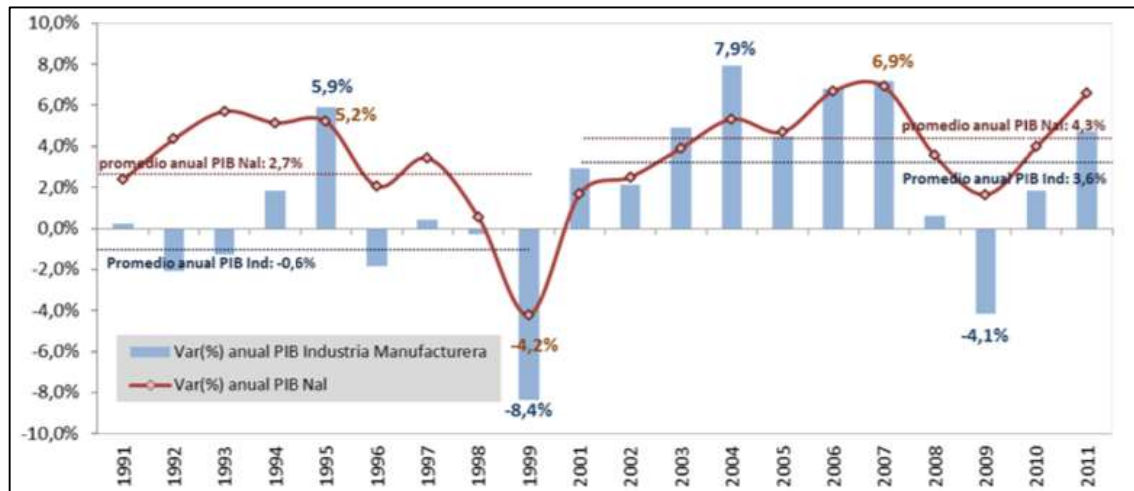


Elaboración Propia

Fuente: DANE – Dirección de síntesis y cuentas nacionales y BRC – Estudios económicos y cuentas financieras.

Sin embargo, no todos los sectores han presentado el mismo comportamiento de crecimiento y estabilidad como el PIN nacional. El caso particular del sector industrial o manufacturero que no presenta un desempeño destacable, según cifras del BRC entre el año 2000 al 2014 el PIB nacional creció un 4,2%, mientras que el PIB Industrial creció a razón de 0,2%. La grafica siguiente expone el comportamiento del PIB nacional frente al PIB industrial, en el segmento de tiempo comprendido entre 1991 al 2011.

Gráfico 3. PIB Nacional vs PIB Industrial en Colombia.



Elaborado: Grupo de Investigación Comercio Exterior y Negocios Internacionales – Universidad del Valle

Fuente: PIB 1991 – 2011 – DANE y BRC

Al mirar este desempeño de la economía colombiana, se puede ver una necesidad de relevante importancia, ya que los resultados del PIB se están dando en gran porcentaje por sectores como minería, construcción y servicios, por lo que se ve una dependencia a eso sectores para alcanzar dichas cifras.

Mientras que el sector industrial o manufacturero no tiene una participación destacable en las cifras ilustradas, dado a la falta de desarrollo tecnológico, lo que trae consigo un rezago para tener un desempeño de crecimiento al mismo nivel que la economía en general.

Hombres (2013) afirma que uno de los problemas críticos de la economía colombiana es la perdida de importancia del sector industrial, el rezago tecnológico y su excesiva dependencia de políticas proteccionistas y de estímulos gubernamentales.

En referencia al párrafo anterior, se puede concluir que lo mismo ocurre con las industrias del subsector de lácteos, ya que en la medida en que se trabaje en procesos que sean generadores de aspectos que generen innovación en las empresas, de esa manera las industrias serían más competitivas. Frente a esto, vemos como las organizaciones que trabajan en innovación son referentes a nivel competitivo para otras de su sector.

El subsector de lácteos no es ajeno a este comportamiento, sin embargo, se ha encontrado que fue el subsector con mayor crecimiento en la mano de obra ocupada, lo que ha generado que se creen planes de apoyo gubernamentales y la creación de espacios para agremiaciones que lleven al subsector a ser competitivos y trabajen en aspectos de desarrollo conjunto y fortalecimiento integral, con esto se deja evidencia que es uno de los subsectores destacados en el sector industrial.

En el grafico siguiente se muestra el porcentaje de crecimiento de cada sector y subsector en Colombia y la participación que cada uno de estos tiene en el PIB industrial nacional, entre los años 1990 a 1999, mostrando que los de mayor crecimiento y participación son los 3 sectores mencionados con anterioridad (Minería, construcción y servicios); sin embargo, para precisar en el subsector de lácteos, podemos ver que cuenta con una participación del 2,2% del PIB Industrial Nacional, y, un porcentaje de crecimiento en este segmento de tiempo de 1,8%. Dentro de la industria de alimentos, encontramos que el subsector de productos lácteos es uno de los que logran destacarse.

Lo que podemos ver en la tabla 1 es que entre los años 1990 a 1999, el subsector de lácteos fue uno de los que se desempeñaron de manera favorable, aportando a la economía Colombia cifras positivas, logrando que se identifique la necesidad prioritaria de establecer estrategias de impulso y desarrollo que le ayuden a sostener y mejorar su desempeño en la economía nacional.

Es así, como podemos ver en la tabla 1, que también se hace un paralelo entre el crecimiento y la participación de los sectores y subsectores de la industria manufacturera de Colombia, para este caso, se comprende del año 2000 al 2011, donde se obtienen resultados para el subsector de lácteos en Colombia que dejan a este con un porcentaje de crecimiento del 2,4%, y aunque aumento su participación en el PIB industrial fue de 1,8%.

Tabla 1. Crecimiento y participación del PIB sectorial en la Industria nacional 1990 - 2011

INDUSTRIA	1990-1999		2000-2011	
	Crecimiento	Participación	Crecimiento	Participación
Carne y Pescado	-8,5%	5,3%	2,8%	2,3%
Aceites, grasas animales y vegetales, borras y tortas	-0,9%	1,8%	2,0%	4,4%
Productos Lácteos	1,8%	2,2%	2,6%	1,8%
Productos de Molinería	-1,2%	5,0%	2,7%	5,9%
Azúcar	1,2%	2,8%	2,7%	1,4%
Productos de Café y trilla	-1,3%	1,1%	-1,8%	1,0%
Cacao, chocolate y Confitería	9,5%	1,4%		
Otros productos alimenticios, ncp	4,6%	2,8%		
Bebidas	-0,2%	7,6%	3,9%	6,0%
Productos de tabaco	-2,3%	0,7%	2,4%	0,5%
Productos textiles y prendas de vestir	-3,8%	11,0%	3,1%	10,0%
Cuero y productos de cuero y Calzado	-2,2%	2,5%	3,2%	2,1%
Productos de madera	-4,3%	1,2%	2,5%	1,3%
Pasta de papel y papel cartón	170,0%	3,7%	4,3%	3,6%
Impresos y artículos análogos	2,8%	3,6%	3,8%	3,9%
Productos de refinación del Petróleo	3,5%	5,6%	3,2%	13,7%
Sustancias y productos químicos básicos	1,4%	13,7%	3,5%	12,5%
Productos de caucho y Plásticos	2,5%	4,9%	3,8%	4,2%
Productos de minerales no metálicos	-0,9%	6,8%	5,8%	7,6%
Muebles	1,2%	2,9%	5,2%	2,1%
Desperdicios y desechos	3,6%	0,7%		
Productos metalúrgicos básicos	0,2%	5,8%	4,3%	6,5%
Maquinaria para usos generales y especiales	3,5%	2,2%	3,8%	2,8%
Otra maquinaria y suministro eléctrico	-0,1%	2,2%	5,1%	2,3%
Equipo de transporte	-1,9%	2,4%	11,1%	1,8%

Elaborado: Propia.

Fuente: Grupo de Investigación en Comercio exterior y Negocios Internacionales, PIB 1990-2011, DANE y BRC

Con esta información se toma la relevancia que tiene el sector de alimentos dentro de la dinámica industrial del país. Cabe destacar que para la primera década del siglo XXI los subsectores dentro de la industria de alimentos crecieron a la siguiente manera: bebidas 3,9%, carnes y pescados 2,8%, productos lácteos 2,6% y molinería 2,7%.

Con esto queda evidencia de lo destacado que puede ser el sector de alimentos dentro del sector industrial, ya que a pesar que nos son las de mayor participación, presentan un promedio en crecimiento, y específicamente en el subsector de lácteos encontramos que tiene una participación del 1,8% en el sector industrial, esto

muestra que es uno de los subsectores dentro del sector industrial que tiene menor participación, lo que indica la necesidad de un estudio directo para identificar cuáles son los factores de innovación que le generen competitividad y tener otros alcances dentro del sector.

Tomando como referente las cifras y los datos de la tabla 1, los subsectores más representativos son: cárnicos y productos de molinería, por ser las industrias con mayor aporte a la producción y confitería al igual que productos lácteos, por presentar la mayor capacidad de crecimiento.

Para darle continuidad a este trabajo, se presentará el subsector de lácteos en su comportamiento y participación en Colombia con un acercamiento al Valle del Cauca, tomando como lineamientos de presentación su producción bruta y dinámica comercial. Dando con esto un panorama amplio para entender la importancia del subsector de lácteos dentro de la economía de una región, en este caso para el Valle del Cauca; y destacar como la implementación de aspectos de innovación hacen que los resultados del subsector sean favorables para la industria y la economía en general.

6.1 ESTUDIO DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS.

Para el estudio de este subsector de la industria de alimentos, se tomarán aspectos relevantes del mismo, que ayuden a comprender las situaciones actuales y el potencial que se puede contemplar, en la medida en que se puedan identificar factores de innovación en las empresas que le generen ventajas competitivas a la mismas.

Teniendo en cuenta la importancia del subsector para la economía colombiana, esto lo refleja el apoyo que está recibiendo de manera directa por parte de entes gubernamentales, generando espacios de producción con reducción de impuestos, facilitando intercambio de materias primas y generando agremiaciones entre los productores, manufactureros y distribuidores; logrando impulsar de manera directa el subsector para el consumo del mercado nacional y fortaleciendo para el mercado internacional.

El mercado de los productos lácteos en Colombia tiene una amplia lista de oferentes, desde pequeños productores, con técnicas artesanales hasta grandes organizaciones con presencia a nivel nacional e internacional; y, una línea de

productos que van desde la leche en crudo, hasta derivados sofisticados y especializados, los cuales se han ido destacando en el mercado por el bienestar que les generan a los consumidores.

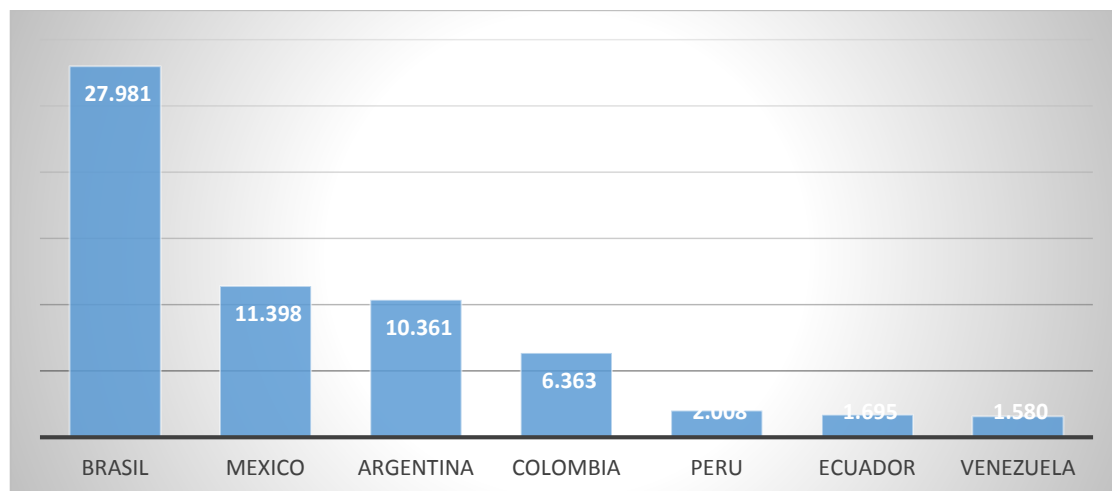
Se puede reconocer que la amplia línea de productos que las organizaciones productoras del subsector de lácteos, se debe a la apropiación que tienen de diferentes aspectos que innovación, con los cuales pueden obtener derivados cada vez más sofisticados, para atender la necesidad del mercado. Con ello, evidenciamos que en la medida que las empresas adquieren conciencia de la necesidad de vincular el concepto de innovación en sus procesos y procedimientos, amplían la productividad, la competitividad y con estos el posicionamiento que les garantice la Sostenibilidad organizacional.

6.1.1 Producción de leche

Colombia como país productor de leche, ha mantenido una posición a nivel mundial dentro de los 20 primeros lugares, para el 2010 se ubicó en la posición 15 a nivel, siendo India el país que produce más leche, según datos que otorga la FAO en sus estudios de competitividad por sectores.

Al analizar la producción de leche en Latinoamérica se puede ver que 4 de los países de la región hacen parte de los 15 países con mejor producción de leche mundial. Haciendo de latino américa una región destacada en este subsector de la economía, debido a estos estándares de producción, esta es la región que logra acercarse al límite de consumo mínimo percapita de leche. Con el siguiente gráfico, vemos que Colombia se ubica en el cuarto lugar para el 2010, manteniendo la misma posición hasta el 2014 según las cifras que otorga Proexport en el Boletín de Lácteos del 2014.

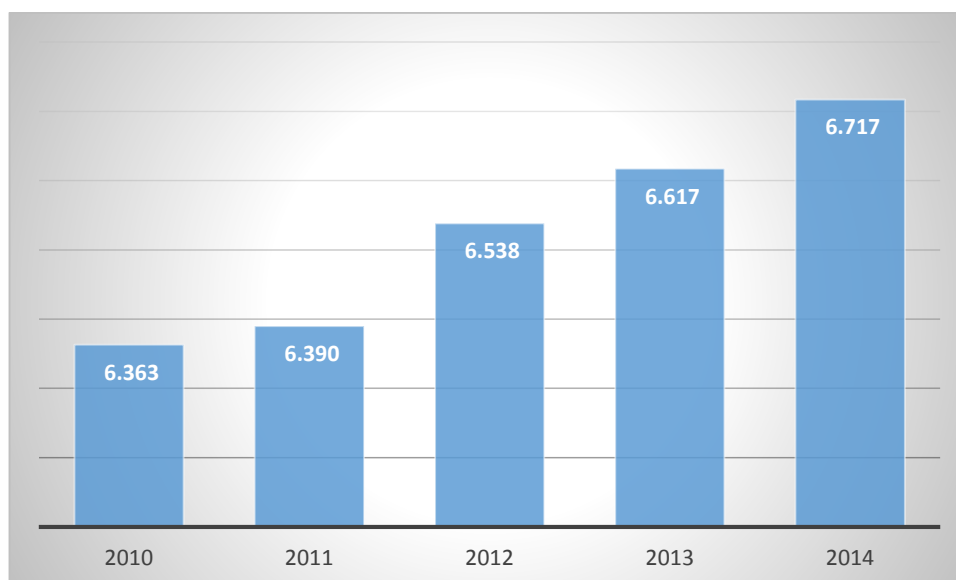
Gráfico 4. Producción de leche en América Latina (millones de litros).



Fuente: Proexport Colombia – Boletín Lácteos 2014.

La gráfica 5, nos presenta a Colombia en una posición de protagonismo en la producción de leche en América Latina, produciendo en el 2010, 6363 millones de litros de leche cruda. Con la siguiente gráfica se puede conocer el comportamiento de la producción de leche cruda en el país entre los años 2010 a 2014.

Gráfico 5. Producción de Leche en Colombia (millones de litros).



Fuente: Fondo Nacional de Ganado – FEDEGAN – Cifras de producción de leche en Colombia.

La gráfica 6 nos muestra un comportamiento ascendente que presenta la producción de leche en el país, llegando a ser el subsector dentro del sector de alimentos que presenta mayor crecimiento como se veía en la gráfica 7; dicho crecimiento le ha significado al sector entre el 2010 al 2014 un crecimiento porcentual de 5,27%.

Además, que el comportamiento de crecimiento se hace constante a partir de la primera década del siglo XXI, tomando la importancia este subsector, porque ha sido uno de los que mayor crecimiento ha mostrado en este periodo, como lo indica la tabla 1.

Este crecimiento se debe a varios factores que fortalecen el desempeño del subsector:

- Las políticas proteccionistas que los gobiernos de turno han tenido desde la última década del siglo XX hasta la actualidad.
- La promoción y propiciación de espacios para agremiar a los pequeños productores, generando políticas de intercambio tecnológico y de conocimiento.
- Otorgando tierras productivas a ganaderos.
- Establecer un Concejo Nacional Lácteo, donde se pueden supervisar y apoyar de manera integral a los productores de leche y sus derivados.

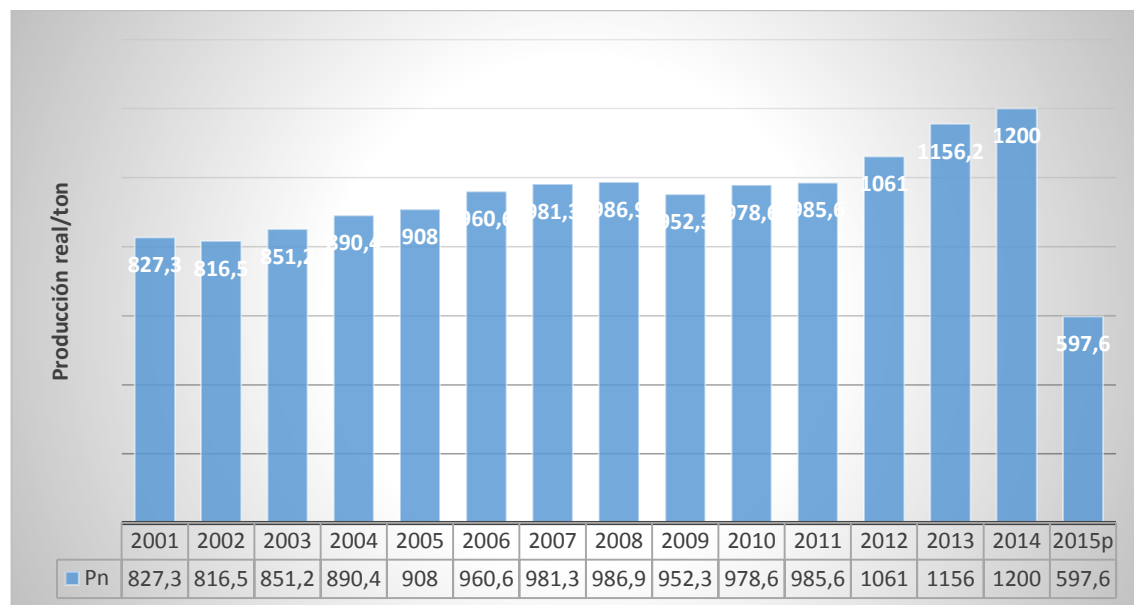
Acerca del período comprendido entre los años 2000 y 2011, la producción bruta de la industria láctea, creció en términos reales, a una tasa anual promedio de 9%, mientras que la industria de alimentos lo hizo a una tasa de 10%. Solo en el año 2006 se registra una tasa de variación anual negativa de 4%; posteriormente en los años 2007 y 2008 se presentan tasas de variación anual positivas de 13% y 19% respectivamente.¹

Por lo expuesto en la anterior referencia bibliográfica, se puede concluir que parte del comportamiento positivo de la producción bruta en la industria láctea se puede atribuir al desempeño del consumo de leche durante la década de los noventa; Según cifras de FEDEGAN, en el año 1992 el consumo de leche era de 119 litros por habitante (Lt/hab) y en el año 1999 el consumo aumentó a 133 Lt/hab, lo que representó un crecimiento de 11%; los períodos en los que el consumo alcanzó un mayor nivel fueron 1997 y 1998 en los que sobrepasaron los 140 Lt/hab, con un crecimiento máximo para ese período de 4%, sin embargo en el 2008 alcanzó su

¹ Principales características del desempeño competitivo en algunos subsectores de la industria de alimentos en Colombia: el papel de la innovación en la transformación productiva sectorial” liderado por el grupo de investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Valle.

nivel más alto llegando a 147 Lt/Hb, y manteniendo el promedio de consumo en los años siguientes.

Gráfico 6. Índice de producción real de la industria manufacturera de Lácteos en Colombia.



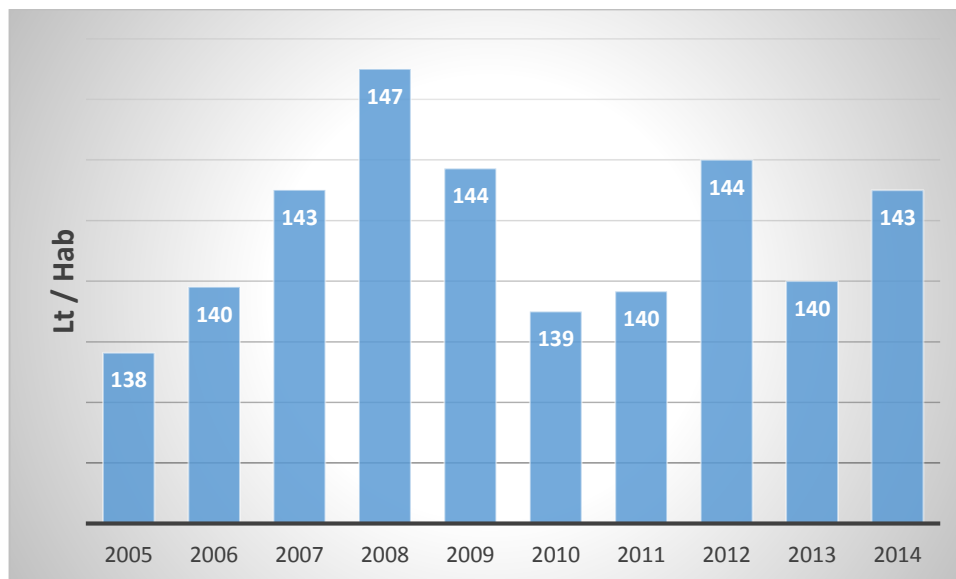
Fuente: DANE - Muestra Mensual Manufacturera

La gráfica 7 nos permite conocer el índice de producción del subsector de lácteos en general en Colombia (Producción real en toneladas), mostrando una tendencia de crecimiento, que permite ver que entre el 2001 al 2010, dicha producción aumento en 15,46%; además, entre el 2010 al 2014 la producción real de la industria manufacturera del sector de lácteos, presentó un crecimiento de 18,45%, mejorando los índices de productividad del sector en Colombia, el valor que nos ilustra la gráfica para el año 2015 es el corte hecho para el mes de Junio, lo que muestra que la producción real del sector para el presente año va a ubicarme en cifras similares a las del 2014, siendo una respuesta a la relevancia que está tomando el sector de lácteos en la industria colombiana.

Ahora, con la siguiente información se estudiará lo que respecta al consumo per cápita de leche en Colombia. Para la OMS el consumo per cápita de leche está en 170 lts anuales, en cualquier país del mundo. En Colombia se presenta un consumo per cápita de 130 a 140 lts anuales en promedio durante los últimos 5 años, los que indica que, a pesar de encontrar una necesidad por suplir para alcanzar los estándares mínimos de consumo, Colombia se encuentra en posiciones privilegiados frente a países que llegan a tener consumos de 10 lts anuales. El

siguiente gráfico nos muestra el comportamiento del consumo per cápita de Leche en Colombia en el periodo comprendido entre 2005 a 2014.

Gráfico 7. Consumo per cápita de leche en Colombia.

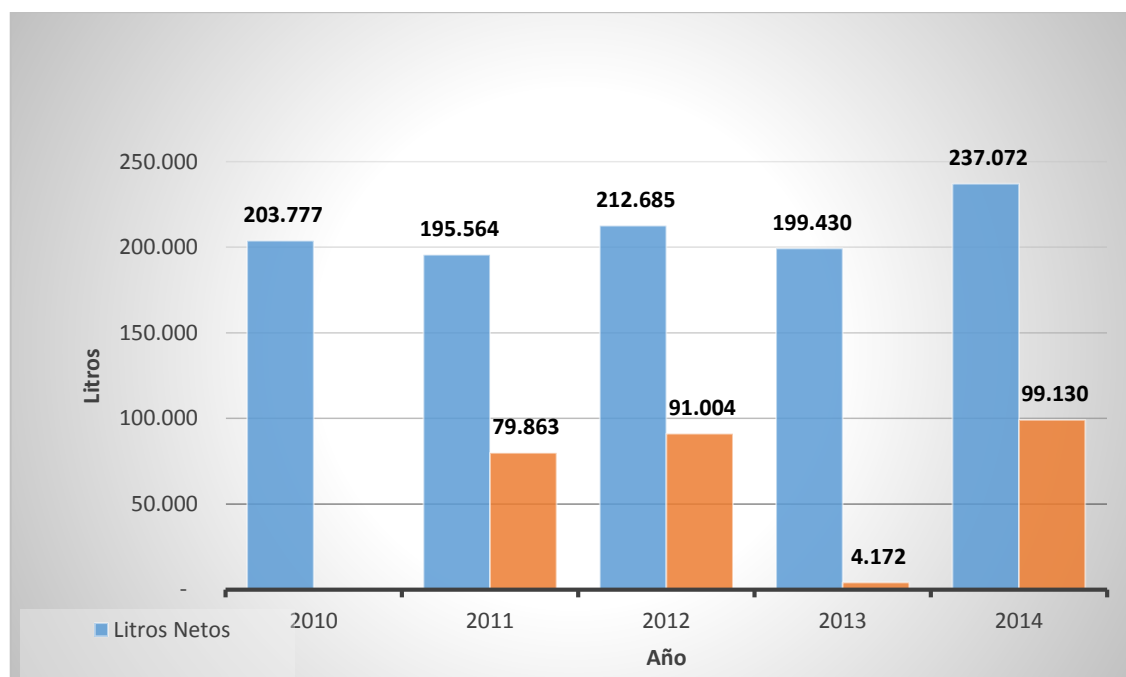


Fuente: Fondo Nacional de Ganado – FEDEGAN – Cifras de producción de leche en Colombia.

Al mirar la producción de leche del departamento del Valle del Cauca, vemos que a pesar de no estar en el grupo de departamentos más representativos en este rubro en el país; aun así, se mostrará que los índices de producción tienden a ser altos.

El siguiente grafico nos muestra la cantidad de leche que se produce en el departamento del Valle del Cauca entre el 2010 al 2014, haciendo un comparativo con la cantidad que es utilizada por la industria para ser manufacturada. Las cifras encontradas en la gráfica nos dejan concluir que, aunque la producción total registrada se mantiene con indicadores casi constantes cada año, se registra un incremento del 14,04% en la producción de leche en el Valle del Cauca del 2010 al 2014, siendo cifras de crecimiento que están por encima del crecimiento del PIB industrial del departamento. Haciendo ver al subsector como competitivo frente a otros que no presentan cifras con alcances como los vistos con el sector lechero del departamento.

Gráfico 8. Producción de Leche en el Valle del Cauca.



Fuente: DANE – ENA 2014

A pesar que el Valle del Cauca presenta una desindustrialización desde la década de los noventa, y aumentando los servicios que presenta y el monocultivo en gran parte de su territorio; si se puede evidenciar que hay empresas que han optado por la implementación de procesos de innovación que le están generando competitividad y fortaleciendo los procesos productivos.

6.2 DINÁMICA COMERCIAL SUBSECTOR LÁCTEOS.

En este aparte del presente proyecto, se mostrará estadísticamente la dinámica comercial del sector, tanto en importaciones como en exportaciones, dando un panorama de reconocimiento de los movimientos que se generan en el sector, a nivel de volumen y financiero.

Al contemplar el sector de lácteos con la importancia que se debe contemplar, hay que observar que es un sector que en su dinámica de impo y expo, no presenta diferencia frente a la mayoría de subsectores del sector de alimentos, ya que son más numerosas las importaciones que las exportaciones que se registran.

6.2.1 Exportaciones.

Tabla 2. Exportaciones colombianas de productos Lácteos de 1995 a 2014

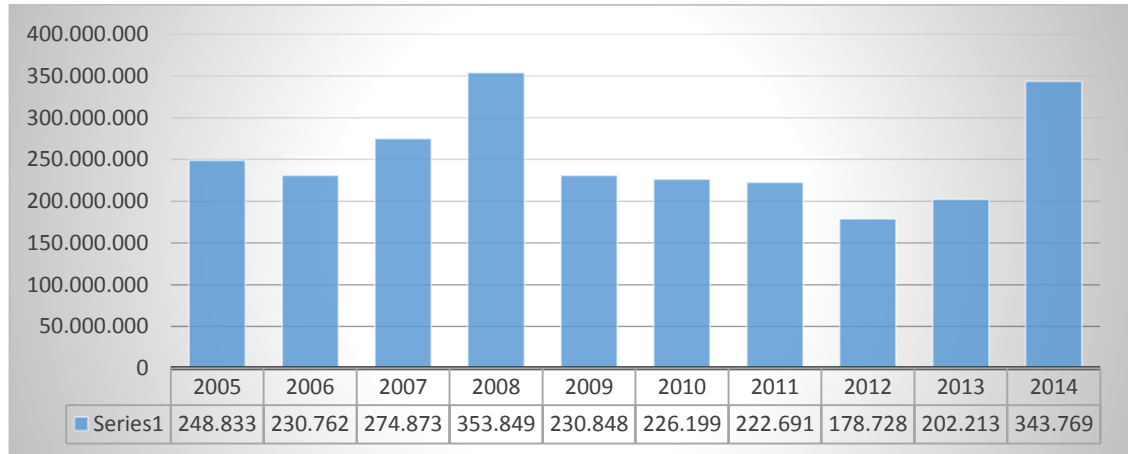
Año	Toneladas Netas	Valor FOB Miles US\$
1995	2.067	4.394
1996	1.964	3.710
1997	4.549	6.025
1998	6.890	9.353
1999	11.372	20.891
2000	15.733	28.476
2001	34.781	68.368
2002	33.829	51.512
2003	37.817	53.165
2004	29.120	46.326
2005	31.710	58.398
2006	29.796	56.846
2007	19.346	45.683
2008	31.625	71.904
2009	15.922	24.504
2010	4.850	11.439
2011	2.047	5.197
2012	1.477	4.611
2013	7.418	35.062
2014	2.940	13.194

Fuente: DANE, Muestra mensual manufacturera 2T2015

Con la tabla 2, podemos ver que el comportamiento de las exportaciones del subsector de lácteos, ha presentado inestabilidades que no permite calcular una tendencia de largo plazo.

Cabe apuntar que para el periodo de 1999 el subsector exportó un 65,05% más comprado con lo exportado en 1998; también, de ver como para el 2010 las exportaciones bajaron un 69,53% en comparación con lo producido en el periodo 2009. En el periodo de tiempo que el subsector ha exportado mayor cantidad de producto fue comprendido entre 2000 a 2005, donde dicha operación alcanzó 182.990 toneladas netas en exportaciones.

Gráfico 9. Exportaciones del Sector de Alimentos en el Valle del Cauca (Valor FOB U\$).



Fuente: DANE, Muestra mensual manufacturera

La muestra que nos deja la gráfica 11 es la de un sector que permanece en un contante de resultado, ya que las cifras entre años no se hace muy distante en diferencia, lo que lleva a establecerlo como un sector con resultados que tienden a ser constantes; aun así, se puede ver como para los años 2010, 2011 y 2012, las exportaciones del sector de alimentos presentó una disminución, la cual representó un 22,57% frente a los resultados del sector en el periodo del 2009. En el periodo del 2013, el sector aumento sus exportaciones en un 13,14%; además para el periodo siguiente creció al orden de un 70%.

Tabla 3. Exportaciones totales vs Sector de Alimentos en el Valle del Cauca y su participación porcentual.

Ano	Expo Totales	Expo Sec. Alimentos	Participación %
2005	1.492.721.212	248.833.843	17%
2006	1.721.961.902	230.762.835	13%
2007	1.960.704.664	274.873.088	14%
2008	2.122.474.790	353.849.424	17%
2009	1.828.625.084	230.848.121	13%
2010	1.998.835.044	226.199.249	11%
2011	2.212.616.995	222.691.473	10%
2012	2.092.853.665	178.728.893	9%
2013	1.931.444.045	202.213.597	10%
2014	2.022.906.829	343.769.486	17%

Fuente: DANE, Muestra mensual manufacturera

Con la tabla 3 se puede ver un comparativo entre las cifras que presenta el DANE en la muestra mensual manufacturera, con respecto a las exportaciones totales y las exportaciones del sector de alimentos del Valle del Cauca, donde se muestra que el sector mencionado tiene en promedio el 15% de participación en las exportaciones totales del departamento, lo cual es un indicativo de relevancia para el sector y muestra la importancia que tiene el éste dentro del desarrollo económico de la región, puesto que el acompañamiento por parte del gobierno departamental se ha hecho más notorio por los subsidios y las facilidades de agremiaciones y creaciones de zonas francas para el sector y a algunos de los subsectores en específico, logrando potencializarlo dentro de un contexto competitivo.

La gráfica 10, nos ilustra de las diferencias que se presentan entre las exportaciones totales y las exportaciones del sector de alimentos en el Valle del Cauca, siendo una graficación la tabla 4.

Gráfico 10. Exportaciones totales vs Sector de Alimentos en el Valle del Cauca y su participación porcentual.



Fuente: DANE, Muestra mensual manufacturera

Tabla 4. Principales productos Lácteos de Exportacion en Colombia (toneladas netas).

Productos	Toneladas Netas			
	2011	2012	2013	2014
Queso fresco	479	224	227	294
Leche en polvo entera.	250	nd	6.355	1.587
Yogur.	318	128	237	60
Leche en polvo descremada	51	200	51	88
Leche líquida entera	170	104	nd	265
Leche condensada.	66	87	276	228
Los demás quesos	7	32	30	50
Total	1.340	775	7.176	2.572

Fuente: DANE, encuesta manufacturera 2014

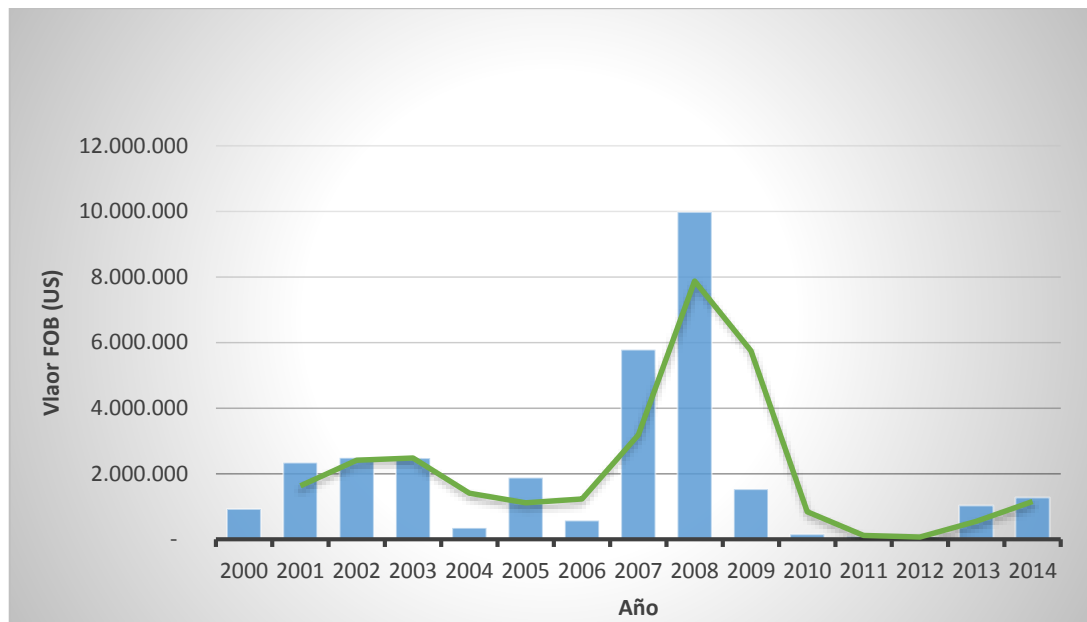
*nd: No Disponible

La tabla 4, aporta la información necesaria para conocer los principales productos de exportación en Colombia, en el periodo que se comprende entre 2011 al 2014; siendo la leche en polvo entera para el año 2013 y 2014 el producto con un índice de exportación muy alto para el 2013, y, aunque bajo un 300,44% fue el producto que presento una cifra más alta, dentro del grupo de productos con mayor exportación en el departamento del Valle del Cauca.

Cabe destacar que la variación en las cantidades exportadas de cada uno de los productos, no permite realizar un estudio de tendencias en cada caso particular; sin embargo, los indicadores denotan la sensibilidad que tiene el subsector frente a los requerimientos que tienen; es por esto, que se requiere de fortalecimiento del sector en busca de crear ventajas competitivas que le ayuden a la mejora continua de sus procesos y productos.

Para el caso del Valle del Cauca, los resultados presentan el mismo comportamiento, donde no es posible generar una ruta de tendencia que permita hacer análisis concretos, donde se puedan establecer políticas regulatorias, es por eso que el gobierno se ha esmerado en generar estrategias que ayuden a direccionar el subsector a estabilizar las cifras.

Gráfico 11. Exportaciones de productos Lácteos en el Valle del Cauca.



Fuente: DANE, Banco de datos.

Como lo muestra la gráfica anterior, la línea de tendencia es muy inestable, por esta razón toma importancia el tema de la INNOVACIÓN en las organizaciones, ya que les permitirá no ser tan vulnerables a los cambios de la economía mundial, ya que los procesos de innovación se encaminan en la generación de competitividad en cualquier sector económico.

6.2.2 Importaciones.

Tabla 5. Importaciones colombianas del Subsector de Lácteos.

Año	Toneladas Netas	Valor CIF Miles US\$
1995	10.803	19.131
1996	14.032	28.902
1997	27.262	58.034
1998	28.906	55.311
1999	15.448	22.708
2000	19.495	29.098
2001	28.493	51.992
2002	17.615	25.928
2003	5.959	4.384
2004	7.587	5.279
2005	9.979	9.013
2006	9.373	10.085
2007	9.061	15.183
2008	11.585	22.874
2009	8.232	10.885
2010	5.604	9.318
2011	14.781	45.011
2012	33.043	114.054
2013	16.546	54.008
2014	27.723	116.300

Fuente: DANE, encuesta manufacturera mensual.

Cuando se estudia el panorama de las importaciones del subsector de lácteos en Colombia, se puede ver que dentro del periodo de tiempo que se contempla en la tabla 5, las importaciones alcanzaron un total de 321.528 toneladas importadas; mientras que si analizamos la tabla 3, donde se indica la información de las exportaciones del subsector, siendo de 325.252 toneladas, mostrando una inclinación a ser un país que tiene indicadores de exportación superior a lo que importa en ese periodo de tiempo ilustrado.

Además, la tabla muestra información que vale la pena destacar, ya que en algunos periodos a pesar que la cantidad de productos son mayores que la de periodos anteriores, el monto que se pago fue menor. Y esto, se puede contemplar de manera significativa en el referente del valor de dólar, la diferencia de los tipos de productos que se exportan e importan, pero también en la aplicación de innovación en los

procesos productivos que tienen las compañías, que logran que estos procesos no tengan el mismo comportamiento en sus costos.

Aun así, se puede decir que es un subsector que a nivel nacional se encuentra con cantidades nominales en volumen de productos de exportación e importación muy similares.

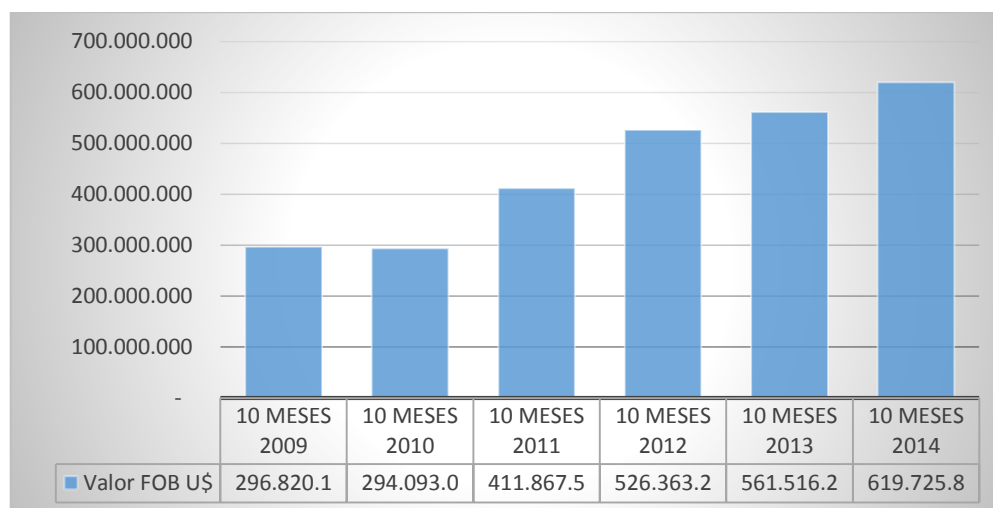
Tabla 6. Importaciones totales vs Sector de Alimentos en el Valle del Cauca.

	Impo Totales	Impo Alimentos	Participación %
10 meses 2009	2.504.478.035	296.820.161	12%
10 meses 2010	3.179.685.813	294.093.012	9%
10 meses 2011	4.137.004.136	411.867.517	10%
10 meses 2012	3.826.675.192	526.363.286	14%
10 meses 2013	3.782.112.637	561.516.253	15%
10 meses 2014	4.415.911.704	619.725.864	14%

Fuente: DANE, encuesta manufacturera.

Las importaciones en el Valle del Cauca presentan una tendencia creciente, lo que se refleja en la tabla 6, ya que las cifras que entrega el DANE en la encuesta manufacturera, muestran cifras que van incrementándose en la medida del periodo que se evaluó, mostrando un incremento del 76,32%, es el mismo caso que se ve en el sector de alimentos, ya que desde el 2009 al 2014 el sector creció en orden de un 108,8%. Estos datos nos dejan ver que el sector de alimentos presentó un crecimiento superior en cuanto a las importaciones, frente a la comparación hecha con las importaciones totales del departamento.

Gráfico 12. Importaciones del Sector de Alimentos en el Valle del Cauca.



Fuente: DANE, encuesta manufacturera mensual.

La gráfica 12, nos muestra los valores alcanzados en importaciones del Sector de Alimentos en el departamento del Valle del Cauca, mostrando que se presenta un crecimiento constante en el periodo comprendido entre 2009 a 2014.

Esto confirma que las importaciones han mantenido un progresivo crecimiento dentro del subsector, el cual aporta a que éste, se consolide como uno de los más destacados dentro del sector industrial de alimentos en la región. Siendo Estados Unidos, Chile y Uruguay los países de donde se importan más productos lácteos en el Valle del Cauca para el año 2014 (10.487; 3.725 y 1.331 toneladas respectivamente). Mientras que para el 2013, Estados Unidos fue país de origen de importación de productos lácteos 6.545 Ton, Chile con 3.005 Ton y Bolivia 1.720 Ton.²

La tabla 7 nos muestra los principales productos que se importan en Colombia, ocupando los primeros lugares los lactosueros y la leche en polvo entera, siendo estos dos productos los que para el 2014 participaron con un 68% de las importaciones totales de los productos del subsector de lácteos en el país. Sin embargo, las cifras siguen mostrando una inestabilidad en las cifras obtenidas, por las cifras que son tan cambiantes de un periodo a otro en los diferentes productos más destacados.

² Cifras dadas por el DANE y analizadas por el Concejo Nacional de Lácteos CNL.

Tabla 7. Principales productos Lácteos importados en Colombia (toneladas netas).

Productos	2011	2012	2013	2014
Leche en polvo entera.	6.343	16.397	1.956	9.271
Leche en polvo descremada.		3.927	4.314	4.749
Lactosueros.	5.313	8.306	7.226	9.478
Queso rallado o en polvo.			382	561
Las demás leches con adición de azúcar.		1.886		735
Queso fresco.		359	664	581
Los demás quesos.	173	482	227	276
Queso fundido.	324	199	527	332
Otros productos	2.226	1.092	1.088	1.740
Total	14.379	32.648	16.384	27.723

Elaboración y cálculo: Propio

Fuente: DANE.

Aunque los datos para el departamento del Valle del Cauca al igual que para Colombia, los datos que se registran para las exportaciones e importaciones no son ajenos a la relación que tiene. Ya que las cifras de importaciones son mayores a las que representan las exportaciones, lo que indica que es un departamento que no produce lo suficiente para su mercado local, esta particularidad es la que hace que se tengan cifras más importantes en la importación que la en la exportación, lo que hace que la balanza comercial se mantenga en posiciones negativas.

La siguiente tabla nos ilustra las cifras que la importación del sector de lácteos alcanzó en el Valle del Cauca entre el año 2000 al 2014.

Tabla 8. Importaciones de productos Lácteos en el Valle del Cauca.

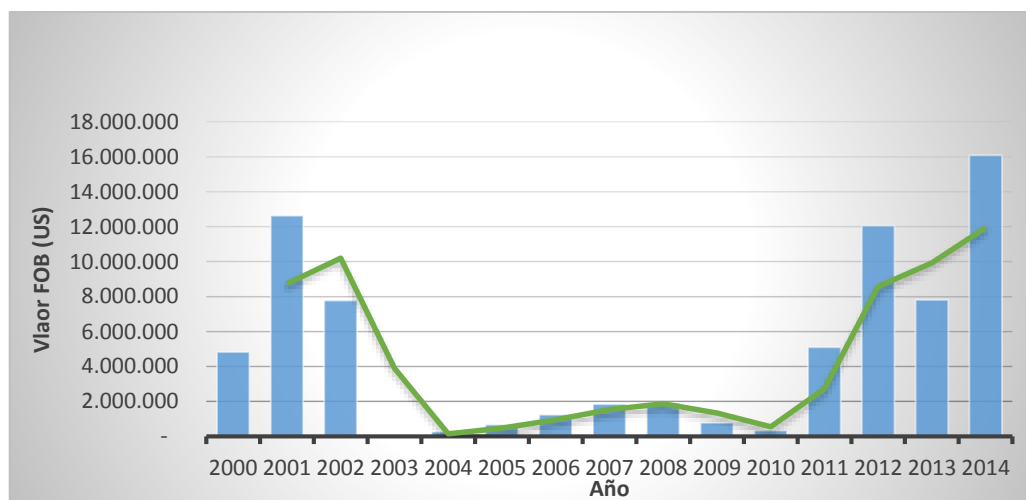
Año	Valor US (FOB)
2000	4.827.428
2001	12.631.635
2002	7.779.596
2003	25.458
2004	270.670
2005	660.021
2006	1.241.309
2007	1.836.566
2008	1.898.636
2009	769.636
2010	339.038
2011	5.099.276
2012	12.048.348
2013	7.803.584
2014	16.082.856

Elaboración y cálculo: Propio

Fuente: DANE.

Al igual que las exportaciones del subsector de lácteos, las importaciones presentan mucha inestabilidad que lo podemos ver en la siguiente gráfica, lo cual imposibilita la realización de un estudio de tendencia.

Gráfico 13. Importaciones de productos Lácteos en el Valle del Cauca.



Elaboración: Propia.

Fuente: DANE – Banco de datos

Sin embargo, se denota que en el departamento hay un trabajo que se realiza en diferentes aspectos en el subsector de lácteos, debido a los diferentes productos que se pueden importar para producir nuevos productos que demanda el mercado local. Esto como resultante de la implementación de sistemas innovadores en la producción para obtener diferentes productos que se derivan de la leche, ampliando las líneas de producto y el alcance del mercado.

6.2.3 Balanza Comercial

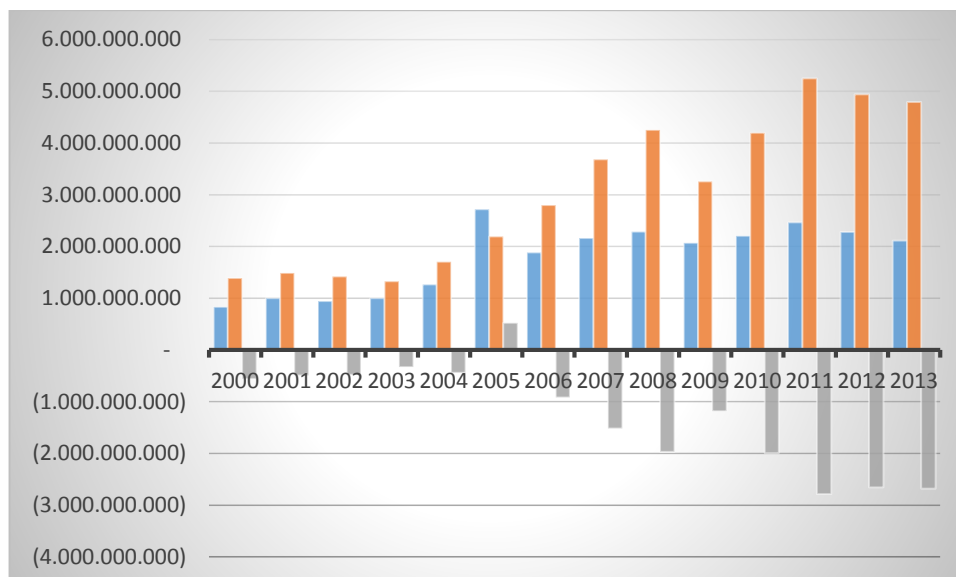
Para el desarrollo de este capítulo es importante destacar la relación existente entre las exportaciones y las importaciones del subsector de lácteos en Colombia y especialmente en el Valle del Cauca, brindando información precisa que permitan establecer los fundamentos la balanza comercial en los dos aspectos mencionados (nacional y departamental).

Tabla 9. Balanza Comercial del Valle del Cauca.

	Exportaciones (FOB)	Importaciones (CIF)	Balanza
2000	833.183.729	1.392.240.432	(559.056.703)
2001	1.001.962.139	1.491.526.259	(489.564.120)
2002	944.784.658	1.420.018.606	(475.233.948)
2003	1.001.154.643	1.328.087.008	(326.932.365)
2004	1.268.110.816	1.706.529.508	(438.418.691)
2005	2.719.730.855	2.194.094.322	525.636.533
2006	1.882.060.920	2.797.379.697	(915.318.777)
2007	2.166.122.510	3.682.604.213	(1.516.481.703)
2008	2.286.842.833	4.255.687.942	(1.968.845.109)
2009	2.072.561.349	3.257.985.577	(1.185.424.228)
2010	2.206.819.407	4.200.140.523	(1.993.321.116)
2011	2.466.761.581	5.250.670.699	(2.783.909.117)
2012	2.283.051.473	4.938.478.907	(2.655.427.435)
2013	2.112.022.174	4.790.475.707	(2.678.453.533)

Elaboración: Propia
Fuente: DIAN, Portal SIEX.

Gráfico 14. Balanza comercial en el Valle del Cauca.



Elaboración: Propia
Fuente: DIAN, Portal SIEX.

Tanto la gráfica 14 como la tabla 9, muestra los resultados de la balanza comercial en el Valle del Cauca, siendo una situación desfavorable debido a que permanece con valores que llevan a tener una balanza en negativo. Siendo esta la misma situación que se presenta en el sector de lácteos, ya que al igual de muchas de las industrias de la región, se importa los productos terminados, ya que la internacionalización de la economía ha permitido el ingreso de nuevos productos o marcas, que buscan a su consumidor final en el departamento, siendo una condición para aumentar el déficit de la balanza comercial.

Tal como lo muestra la gráfica 10, el déficit de la balanza ha ido en aumento desde el periodo del 2006, teniendo valores superiores a los de las exportaciones en los años 2011, 2012 y 2013.

Sin embargo, por la articulación que este subsector tiene con otras actividades económicas del país, en los últimos años se ha consolidado como la industria que mayor aporte genera al PIB nacional, así como a la producción, valor agregado y empleo.

Para el caso del subsector del Valle del Cauca, se presentará información con la que se puede concluir que la balanza comercial se mantiene en negativo, ya que

las cifras que alcanzan las importaciones son mayores a las que se alcanzan con las exportaciones. La siguiente tabla ilustra con claridad esta particularidad.

Tabla 10. Balanza comercial del Subsector de Lácteos en el Valle del Cauca.

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza
	Valor US (FOB)	Valor US (FOB)	
2000	924.883	4.827.428	(3.902.545)
2001	2.336.607	12.631.635	(10.295.028)
2002	2.486.586	7.779.596	(5.293.010)
2003	2.472.440	25.458	2.446.982
2004	353.662	270.670	82.992
2005	1.885.094	660.021	1.225.073
2006	578.871	1.241.309	(662.438)
2007	5.782.475	1.836.566	3.945.909
2008	9.975.099	1.898.636	8.076.464
2009	1.526.435	769.636	756.799
2010	152.245	339.038	(186.793)
2011	83.105	5.099.276	(5.016.171)
2012	64.954	12.048.348	(11.983.394)
2013	1.030.788	7.803.584	(6.772.796)
2014	1.273.772	16.082.856	(14.809.084)

Elaboración: Propia.

Fuente: DANE – Banco de datos

6.3. RELACIÓN ENTRE SUBSECTOR Y EMPRESA.

Agrocadenas (2005) explica que aún existen falencias en la fabricación de yogur, alimento para bovinos y leche en polvo para lactantes, entre otros, impidiendo que sea mayor el superávit comercial actual.

La tendencia del subsector lácteo de sustituir las importaciones por producción nacional, ha hecho que las empresas busquen aliados en las zonas de producción de leche del país, con el ideal de poder abastecer su necesidad de materia prima para satisfacer la demanda que cada organización. Este es el caso de muchas empresas como Alquilería y Colácteos, quienes cuentan con un grupo de campesinos asociados o agremiados por cooperativas de trabajo.

Para Alquilería se ha convertido en un desafío el hecho de contar con asociar a pequeños productores de leche en el país, buscando garantizar satisfacer la

necesidad de la materia prima más importante de sus procesos productivos; el trabajo que esta empresa realiza con sus asociados son los siguientes:

- Capacitación en la utilización de nuevas técnicas de mantenimiento de los campos de pastoreo de los ganados.
- Proveer de manera parcial o completa nuevas tecnologías en sistemas de riego y de abono.
- Formalización de sus actividades económicas
- Sistematización de los procesos productivos
- Capacitarlos en nuevas tecnologías de preservación de leche.

En el caso de Colácteos, por su naturaleza de Agremiación Cooperativa, se sabe que en sus estatutos esta la capacitación de sus cooperados en temas de productividad y competitividad en la producción de leche con altos estándares de calidad. Sin embargo, cuenta con estrategias de desarrollo que contemplan la capacitación en diferentes temas relacionados con la ganadería, producción de leche, gestión empresarial y técnicas de mercadotecnia.

En estos dos casos particulares, se hace evidente que tanto las empresas como el subsector requieren de un trabajo arduo para garantizar que se siga teniendo el desempeño que ha presentado desde el año 1990 hasta la actualidad; no obstante, ante la necesidad de mantener esa buena relación, se hace de vital importancia, promover en la planificación estratégica de las empresas y el subsector, donde el intercambio de información y de recursos tecnológicos e informáticos aporten al crecimiento y a que la participación porcentual en el PIB sectorial de la industria colombiana sea cada vez más significativa.

6.4. RELACIÓN EMPRESA – GOBIERNO – SUBSECTOR.

Es en este punto donde la intensión del gobierno de impulsar de manera transversal la investigación y el desarrollo y la Innovación en la economía colombiana se hace evidente en el subsector de lácteos.

Dentro de las políticas de desarrollo económico a nivel nacional y regional, se encuentran diferentes tipos que impulsan la integración de esfuerzos para el fortalecimiento de los sectores económicos, tales como son: la firma del Decreto 1767 del 16 de agosto de 2013, donde promueve la creación de una zona franca que trae beneficios tributarios, de producción y distribución de productos de

alimentos lácteos; siendo este, una muestra de las políticas de fomento económico, con la que el gobierno nacional busca impulsar el crecimiento del subsector de lácteos en el país.

La adscripción de Colombia en diferentes acuerdos y tratados comerciales, impulsa de manera directa a las organizaciones productoras de lácteos a aplicar diferentes aspectos de innovación, que se desarrollen desde el inicio de la cadena de producción hasta los métodos de distribución, que mejoren sus procesos y procedimientos de manera gradual con su aplicación, haciendo que las empresas aumenten sus ventajas competitivas frente a la oferta internacional que puede ingresar al mercado local.

Sin embargo, vemos que el tema de la innovación no ha alcanzado los niveles esperados en todas las organizaciones del subsector, por lo tanto, se precisa que se realice un acompañamiento del sector estatal en las empresas para impulsar la apropiación de nuevas maneras de hacer de sus procesos y procedimientos.

Lo que se hace evidente es que las empresas que destinan los recursos necesarios para impulsar la innovación como una fuente de competitividad, son las que marcan tendencia porque logran un posicionamiento sólido de su marca y productos, fortaleciendo sus metodologías de producción, que garantizan la optimización de recursos y aumento de la productividad.

El subsector de lácteos se caracteriza desde la última década de los 90', por presentar un desempeño de crecimiento en el ejercicio de la economía colombiana, al punto que los esfuerzos realizados por el gobierno, la empresa y el sector, hacen que sea el subsector del sector de alimentos con mayor participación en el PIB sectorial nacional y el subsector que tiene más mano de obra ocupado en el sector de alimentos. Con esto se deja en claro que:

- El subsector de lácteos es de vital importancia para la economía colombiana, ya que representa una participación importante en el PIB sectorial de la industria colombiana.
- Las políticas y las estrategias del subsector y la empresa, han posicionado a los productores de lácteos como el sector que ocupan más mano de obra en el sector de alimentos.
- Colombia es un importante productor de leche en la región latinoamericana, impulsando así, el desarrollo sectorial.

- La vinculación de la innovación en los procesos productivos del subsector, han impulsado el desarrollo, la productividad y la competitividad de las organizaciones que de diferentes maneras hacen de la innovación una estrategia fundamental para el sostenimiento empresarial.
- A pesar de la debilidad que se puede encontrar en el sector industrial y manufacturero, el subsector de lácteos se ha caracterizado por presentar índices de crecimiento estables y continuos.

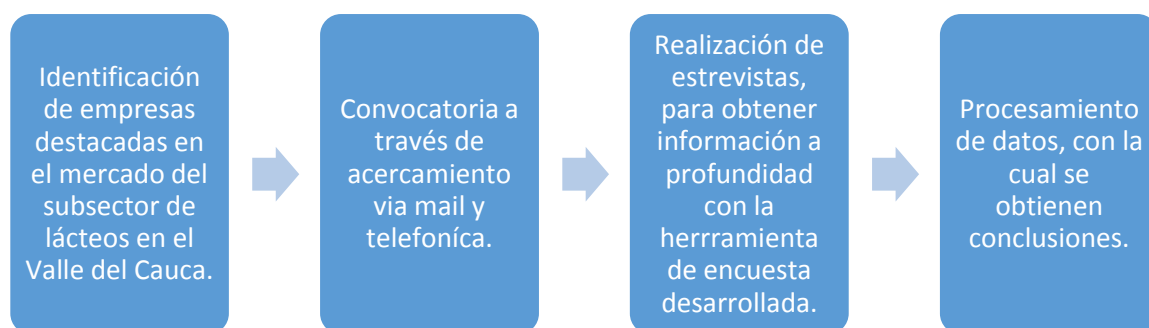
7. ESTUDIO DE CASOS

En este capítulo del presente trabajo de investigación se estudiarán algunos aspectos de innovación que se aplican en las empresas del subsector de lácteos del Valle del Cauca, con el objetivo de identificar como estos aspectos generan competitividad e impulsan el desarrollo y productividad de las organizaciones y sus productos.

En consecuencia de la exploración que se hizo en el subsector de lácteos en el Valle del Cauca, se presentará dos casos de estudio donde se aplicó el cuestionario de entrevista (Ver anexo 1) a la persona encargada del estudio o vigilancia de los aspectos de innovación que aplican las organizaciones, como fueron las personas encargadas del Sistema de Gestión de Calidad; para este caso se cuenta con la información dada por la empresa Alquilería – Regional Occidente, ubicada en el municipio de Palmira; y, Colácteos – Regional Occidente, ubicada en la ciudad de Cali, ambas son empresas representativas y destacadas en el mercado del subsector de lácteos en el Valle del Cauca.

Para tal fin, se presenta la metodología que se utilizó para el trabajo de campo, donde se identifican las empresas que tienen operaciones de transformación de materias primas o de distribución en el departamento del Valle del Cauca.

Figura 3. Metodología de trabajo de campo.



7.1. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS DESTACADAS EN EL MERCADO DEL SUBSECTOR DE LÁCTEOS EN EL VALLE DEL CAUCA.

Para lograr obtener el objetivo marcado en este capítulo del trabajo, es necesario precisar que las empresas que se deben tener en cuenta son las que tienen operaciones en el departamento del Valle del Cauca, bien sean con plantas procesadoras de materias primas y/o con plantas de distribución de sus productos. La siguiente lista son las empresas que se identificaron en el Valle del Cauca con impacto considerable en el mercado departamental.

- Alpina
- Parmalat
- Alival
- Alquilería
- Colácteos
- UNO A Lácteos
- Colanta

7.2. CONVOCATORIA PARA PARTICIPAR DEL TRABAJO DE EXPLORACIÓN.

Al identificar las organizaciones que posiblemente participarían del estudio, se contactó vía telefónica a cada una de las mencionadas, para que con el primer acercamiento pudiéramos conocer la disponibilidad de cada una de estas frente a su participación, luego se envió una carta (Ver anexo 2) que consta mi condición de estudiante de la Universidad del Valle y, de la necesidad de información para el desarrollo del presente trabajo de grado, además, del envío del anexo 1 que representa el cuestionario de la entrevista para la obtención de la información necesaria.

Al realizar la convocatoria y selección de las organizaciones del subsector de lácteos en el Valle del Cauca, se pudo tener los siguientes hallazgos antes del momento de la entrevista:

- Las empresas multinacionales tienen procesos muy herméticos para lograr obtener información de su parte, dando como resultado una respuesta negativa ante la solicitud.
- Empresas que solo tienen procesos de distribución dicen desconocer las políticas organizacionales y los alcances de las mismas.

- Algunas grandes empresas tienen procesos muy burocráticos, donde no se lograba identificar entre ellos mismos los responsables de los procesos de Investigación y Desarrollo cuando no tienen departamentos establecidos.
- Existe gran desconfianza al apoyar estos estudios por parte de las empresas, ya que se teme que la información de desarrollo e investigación se filtre en la competencia.

Al finalizar esta etapa se logró contar con la participación de dos empresas que tienen un alto reconocimiento en el mercado, y generan impacto por la variedad de productos que tienen, además del reconocimiento que han alcanzado por los procesos que han logrado desarrollar.

Estas organizaciones son:

- Alquería – Regional Occidente.
- Colácteos – Regional Occidente.

7.3. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS.

En este aparte del ejercicio se realizará la presentación del perfil de las dos empresas del subsector de lácteos que tienen operaciones en el Valle del Cauca y la presentación de los componentes y el eje temático de la encuesta, para lograr tener datos precisos que indiquen de qué manera y proporción las organizaciones usan la innovación en sus procesos.

7.3.1 Presentación de la empresa.

Figura 4. Logo de Alquería.



Alquería.

Fuente: www.alqueria.com.co

Fundada en 1959 por Jorge Cavelier Jiménez y su hijo Enrique Cavelier Gaviria, Alquería nació con el propósito de llevar nutrición a los colombianos a través de la leche.

- Líneas de Producto: Alquería se ha especializado en desarrollar productos larga vida, en la innovación de diferentes tipos de empaque, que ayuden a preservar los nutrientes y la calidad del producto. Cuenta con la planta de ultra pasteurización más grande y moderna del área andina, logrando así, desarrollos de productos novedosos y especializados para los diferentes nichos del mercado.

En sus líneas de productos se encuentran:

- Nutrición: se cuenta con tres productos con un alto valor nutricional, el mejor sabor y una excelente calidad. Es el Core de la compañía y se sustenta en tres pilares: El mejor Sabor, Liderazgo y Accesibilidad y disponibilidad; los productos son: Leche entera, Leche selecta, practijarra y puro campo.
- Bienestar: Leche deslactosada, semidescremada, 0% grasa, leche Forti Kids, nutruday y activia.
- Indulgencia: Crema de leche, Arequipe
- Snacking: Tangelo, Avena Alquería, Chocoleche y yogurt.

Figura 5. Logo empresa Colácteos.



Fuente: www.colacteos.com.co

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO LTDA., nace hacia la década de los años 70, los ganaderos de Nariño, deciden unirse y sacar adelante la ganadería, organizándose para poder exportar leche a mejores precios y hacia 1974 nace la idea de fundar una Cooperativa.

- Línea de productos:
 - Leche entera pasteurizada, yogur, yogur cereal, kumis, crema de leche y arequipe.
 - Quesos maduros: Parmesano, gratinar, holandés, gouda, Edam, sanduchero.
 - Quesos frescos: campesino, quesillo, doble crema, fundido, industrial, fresco, molido, mantequilla.
 - Jugos y Agua.
 - Desarrollo de marcas blancas: En la década de los 90 toma auge el desarrollo de las marcas blancas, es decir las MAQUILAS. Colácteos trabaja esta figura para clientes tan importantes como Rica Rondo, Cafam, Olímpica, Aro (Makro), Cadenalco -Éxito.
 - Ha sido miembro a través de su Gerente de Instituciones Gremiales como ANALAC, Comisión Nacional de Aftosa, Ancolac, Corpoica, Banco de la República de la Regional Sur Occidental, SAGAN.

7.3.2 Presentación del componente de investigación.

En este proceso se indicará en la siguiente tabla los componentes del Anexo 1, que es la entrevista para obtener información a profundidad, con el que se busca obtener los datos necesarios de las organizaciones participantes, sobre los aspectos de innovación que aplican para generar competitividad. Los componentes tienen componentes organizaciones frente a su plan de sostenibilidad, su direccionamiento estratégico y su plan de marketing.

Tabla 11. Componentes y eje temático de la herramienta de entrevista.

Componente	Eje temático factor de innovación
1. Estrategia Empresarial • Corporativa • Competitiva • Tecnológica • Internacionalización	• Estrategia Empresarial • Productividad
2. Clientes y Productos	• Necesidad de los consumidores • Comunicación estratégica • Calidad de vida • Canales de distribución
3. Estrategia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i, gestión tecnológica)	• Actividades de I+D • Desarrollo de Producto
4. Sostenibilidad empresarial	• Sostenibilidad empresarial

Fuente: Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior Universidad del Valle.

7.3.3 Procesamiento de datos.

El instrumento de entrevista permite obtener información precisa que ayuda a la estructuración de componente y eje temático, como se ilustra en la anterior tabla. Para efectos prácticos y precisos se explicará los hallazgos que fueron posibles tener en cada entrevista. Las dos tablas siguientes evidencian los hallazgos de los factores que le generan competitividad.

7.3.3.1 Alquilería

Cuadro 1. Resultado de entrevista - Empresa Alquilería.

Componente	Eje temático factor de innovación
- Estrategia Empresarial • Corporativa • Competitiva • Tecnológica • Internacionalización	- Estrategia Empresarial • Productividad
Factores destacados: - Se realiza trabajos de innovación para creación de nuevos productos o empaques para satisfacer las necesidades nutricionales del consumidor. - La reutilización de desperdicios ha logrado aumentar los índices de productividad y disminuir el impacto al medio ambiente. - La innovación es parte fundamental en todos los procesos y en el fomento ganadero no es la excepción, implementando nuevas tecnologías que potencialicen el desarrollo general. - En su estrategia corporativa incorporan la innovación en la comunicación digital, logrando llegar con su publicidad a más consumidores. - Asociarse con DANONE, por su experiencia en Yogures, innovando en empaque para alcanzar posicionarse en el mercado colombiano.	
Componente	Eje temático factor de innovación
Clientes y Productos	- Necesidad de los consumidores • Comunicación estratégica • Calidad de vida • Canales de distribución
- Tener un departamento de Inteligencia de Mercados, le da a la compañía el conocimiento para presentar sus productos al nicho correspondiente. - Desde el año 2012 Alquilería intensificó las estrategias de comunicación, llevando sus esfuerzos a la comunicación digital. - En la actualidad cuenta con 7 plantas, 7 regionales de distribución, 150.000 tenderos adscritos, lo que posibilita la llegada de sus productos a casi el 100% del territorio nacional. - Se realizan estudios de mercado para identificar: 1- la necesidad del cliente; 2- el reconocimiento y recordación de la marca; y, 3- la apreciación sobre los nuevos productos. - Se realizan inversiones cercanas a los 8.000 millones en capacitaciones que contribuyan a que sus colaboradores tengan mejor calidad de vida.	
Componente	Eje temático factor de innovación
Estrategia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i, gestión tecnológica)	• Actividades de I+D • Desarrollo de Producto
- En el año 2015 Alquilería inauguró el Centro de Investigación y Desarrollo. - El desarrollo de un producto nuevo es de alta consideración y estudio, pasando por estudios de mercado, viabilidad financiera y realización de prototipo en el CID. - Disponen de un equipo amplio en ingenierías y científicos para el desarrollo de nuevos productos, o alcanzar nuevas fórmulas de los existentes.	
Componente	Eje temático factor de innovación
Sostenibilidad empresarial	• Sostenibilidad empresarial
- Alquería hace actividades de concientización de sus colaboradores de la necesidad de no tener desperdicios. - Realizan estudios con rigor científico en su desarrollo de productos, garantizando la funcionalidad del producto. - Realizan investigaciones e inversión en el desarrollo de nuevos empaques que sean reutilizables. - Incorporan la innovación en todas las áreas de la organización con el objetivo de obtener nueva y mejores maneras de realizar los procesos y procedimientos. - Están atentos a la normatividad existente para que sus productos no vayan en contravía a lo que esta plantea. - Plantean la asociación de los productores de leche, llevando nuevas tecnologías para adquirir mejor rendimiento de su materia prima.	

Fuente: Grupos de investigación Comercio Exterior y Negocios internacionales Univalle.

Datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de entrevista.

Para Alquilería, la Innovación ha sido una herramienta de sostenibilidad, ya que desde sus inicios han buscado incorporar en sus procesos y productos cambios que generen competitividad, llegando a tener por parte del consumidor recordación y aceptación. Además, realizan un estudio constante del consumidor, obteniendo información que le permitan de manera consistente y constante, para impulsar sus nuevos productos, o en su defecto los cambios en los existentes.

La innovación ha permitido poder darle al consumidor productos de bienestar o funcionales, que aumentan la gama de la oferta y el alcance de la marca en casos de necesidad específica.

7.3.3.2 Colácteos.

Cuadro 2. Resultado de entrevista - Empresa Colácteos.

Componente	Eje temático factor de innovación
Estrategia Empresarial • Corporativa • Competitiva • Tecnológica • Internacionalización	• Estrategia Empresarial • Productividad
▪ Incorporan nuevas maneras de producción al iniciar en el 2014 con su primer planta procesadora de leche larga vida, alcanzando el procesamiento de su materia prima y lograr productos larga vida. ▪ La innovación desarrollan en productos especializados. ▪ Estudian constantemente el impacto cartográfico de los productores de leche, para aumentar la productividad según los aspectos hallados. ▪ Impulsan el desarrollo cooperativo entre afiliados, en busca de apoyar el crecimiento integral. ▪ Diversifican sus productos, ampliando a los Snacks e Indulgentes.	
Componente	Eje temático factor de innovación
Clientes y Productos	• Necesidad de los consumidores • Comunicación estratégica • Calidad de vida • Canales de distribución
▪ Estudian las necesidades de sus principales consumidores, en busca de encontrar los productos que requieren. ▪ No tienen difusión de sus productos de manera masiva. ▪ Impulsan el trabajo cooperativo desde su creación. ▪ La fortaleza de sus productos lo genera la calidad de la materia prima, garantizando la permanencia o mejora de los productos.	
Componente	Eje temático factor de innovación
Estrategia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i, gestión tecnológica)	• Actividades de I+D • Desarrollo de Producto
▪ No tienen un área o departamento encargado de la Investigación y Desarrollo. ▪ Los productos se desarrollan en la medida de un estudio preciso sobre la factibilidad de la materia prima, que en un alto porcentaje se promueve por sus cooperados. ▪ En la actualidad están generando los espacios para la I+D, logrando promover la innovación en todos las áreas de empresa.	
Componente	Eje temático factor de innovación
Sostenibilidad empresarial	• Sostenibilidad empresarial
▪ Han incorporado en nuevos mercados con sus productos funcionales, Snacks e indulgentes. ▪ Realizan capacitaciones a los productores de leche pertenecientes a la cooperativa, con el objetivo de garantizar la calidad de la materia prima. ▪ Realizan riguroso control de la aplicación de la normatividad existente. ▪ Aunque no hacen gran inversión en el tema de innovación, realizan estudios con el fin de obtener productos que aumenten su portafolio.	

Fuente: Grupos de investigación Comercio Exterior y Negocios internacionales Univalle.
 Datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de encuesta.

En Colácteos no tienen un departamento que se encargue de hacer todos los estudios de Investigación y Desarrollo + Innovación, debido a las políticas de inversión que como cooperativa han decretado.

Sin embargo, en los últimos años se han establecido trabajos que han impulsado cambios significativos en los procesos productivos, que han propiciado el desarrollo de nuevos productos y de canales de distribución, que le han permitido de manera considerable un aumento en su productividad y competitividad en el mercado local.

8. HALLAZGOS

Los esfuerzos por fortalecer una política sectorial y especialmente en el subsector de lácteos en Colombia, datan desde 1999, cuando se crea el Acuerdo de competitividad de la cadena láctea en Colombia de 1999, la cual es la unión de los agentes del subsector, donde se exponen las problemáticas, soluciones y sobre todo trabajar en la modernización de toda la cadena productiva.

Este acuerdo a pesar de no ser el primero en el que la relación gobierno empresa van con intereses comunes, es el que conjunta a todos los actores del subsector y el primero que se hace como política pública, el cual se radicó en el CONPES 3675 del 19 de julio de 2010; este, surge luego de la negociación del acuerdo comercial con la Unión Europea, siendo la productividad y la competitividad los temas objetivos del documento.

A esto se debe la protección a la producción de leche cruda en el país, posicionando a la producción del país como una de las mejores en el mundo, impulsando un alto consumo per cápita de leche, entre los habitantes de Colombia. Por tal motivo se encuentra la necesidad en las organizaciones de implementar aspectos de innovación que le generen ventajas competitivas en sus empresas.

La innovación ha sido un tema que genera conciencia en los dirigentes de las organizaciones medianas y grandes, debido a la necesidad que surge en los consumidores; en el subsector de lácteos no es la excepción de esta particularidad, ya que desde el gobierno central, regional y en las mismas organizaciones se ha tenido evidencia que la implementación de nuevas y mejores formas de producción, distribución y empaque dan ventajas frente a la competencia, y amplía el espectro de alcance, ya que dentro del ejercicio de la innovación está el desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones.

La competitividad es un término que toma gran protagonismo en las organizaciones colombianas para la década de los 90's, ya que como resultado de la apertura económica, el país permitió el ingreso con menos restricciones a empresas y productos al mercado nacional, aumentando la necesidad de las organizaciones nacionales de mejorar sus prácticas productivas para hacer frente a la competencia que le surgía.

Esta condición obligó a las organizaciones colombianas a realizar esfuerzos mayores para reconocer sus clientes y así, poder ofrecer productos con mayor desarrollo tecnológico, que le permita tener mayor alcance en la aceptación del mismo; también implementar nuevas técnicas de producción y distribución que garanticen de mejorar la optimización de los recursos que confluyen en los procesos de producción y distribución de los productos.

Aun así, Colombia presenta una desaceleración industrial, lo que le desfavorece de manera significativa frente a los oferentes extranjeros y sus productos, en términos de calidad y precio, lo que permitido que estos productos y empresas logren posicionarse en el mercado nacional, inclusive en muchos casos rezagando la industria local.

En el sector de alimentos se puede ver que la relación gobierno – empresa ha promovido de manera significativa el fortalecimiento del sector, logrando ubicarlo entre los de mayor importancia en el PIB sectorial industrial del sector de alimentos en Colombia, siendo esa condición favorable, ya que las políticas de protección e inversión en el subsector de lácteos se han aprovechado de la mejor manera, generando en el subsector ventajas competitivas distintivas entre los demás subsectores. Estas ventajas se han alcanzado por la implementación de nuevas herramientas de trabajo, nuevas estrategias de mercadeo, desarrollo de nuevos productos y nuevos mecanismos de distribución, haciendo que los productos lácteos estén al alcance de un mercado más genérico.

Empresas del subsector como Colácteos y Alquería son evidencia de un buen desempeño gracias a los aspectos de innovación que han aplicado en sus organizaciones que le ha generado ventajas competitivas, con las que han logrado posicionarse en el subsector entre las más destacas e influyentes en el mercado.

La distribución en Alquería ha sido una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos trazados. Cuentan con 7 plantas procesadoras en todo el país, 7 regionales de ventas, 21 centros de distribución y 150 mil tenderos adscritos en sus bases de datos, lo que enfatiza en la intención de llegar a la mayor cantidad de hogares colombianos; mientras que Colácteos mediante sus sistemas de distribución logran alcanzar sectores que las demás empresas no llegan, esto debido al amplio trabajo cooperativo que desarrollan.

Los estudios de mercado para las organizaciones son una herramienta que le permite reconocer las necesidades de los clientes y el impacto que sus productos actuales están generando en los mismos; es por esta razón que la relación cliente

– empresa debe ser considerada como vital para la organización, por dos aspectos destacados:

- La información que se obtiene para reconocer el impacto de los productos actuales, la aceptación de los que están en prueba y la consideración de los futuros productos para satisfacer las necesidades del mercado, bien sean por bienestar o placer.
- El éxito de dicha relación es introducción de nuevos productos de manera efectiva al mercado.

Entonces al considerar lo anterior es donde se evidencia la necesidad de la implementación de aspectos de innovación que generen competitividad en las organizaciones, ya que estos aspectos permiten a dichas empresas mejorar sus sistemas de producción, logrando optimizar todos los recursos que se utilizan para la producción de sus productos y de manera considerable la reducción en costos, lo que deduce que se puede producir más cantidad o de mejor calidad.

La investigación y desarrollo son un eje fundamental para que las organizaciones estén a la vanguardia de las necesidades del mercado, siendo así una herramienta fundamental para que las organizaciones hagan frente a la demanda especializado y exigente que presentan en la actualidad los consumidores. En virtud de lo expuesto podemos ver como empresas como Alquilería y Colácteos no solo han considerado la implementación de nuevas prácticas productivas y de distribución, sino que también ha actualizado o renovado sus plantas y equipos.

Las políticas de sostenibilidad en las organizaciones presentan una constante y se concentra en el desarrollo de productos que tengan durabilidad y no afecte de manera considerable el medio ambiente, es por eso que las empresas han instaurado y desarrollado políticas de crecimiento que se ven reflejados en ser reconocidas como empresas verdes (con políticas de preservación medio ambiental), políticas de gestión del conocimiento, y así como estas muchas prácticas que impulsan a generar sostenibilidad.

La investigación y desarrollo + innovación son la nueva tendencia que las organizaciones contemplan para ser competitivas y alcanzar ventajas sobre las empresas que desarrollan los mismos productos. Estos aspectos unificados se convierten en la garantía para que las organizaciones tengan éxitos en sus productos y proyectos.

9. CONCLUSIONES

La INNOVACIÓN es un término que ha ido abriéndose camino dentro de las organizaciones y de los procesos que confluyen con las mismas, ya que a través de la teoría y la experiencia se evidencia un aumento en la capacidad de producción y distribución.

Los alcances que pueden tener las empresas realizando procesos de innovación en cualquier área de la organización, le garantiza una mejora en su finalidad y la racionalización de los recursos que se deben utilizar para dichos procesos.

Es por tal motivo que en la actualidad las empresas se ven motivadas a cada vez más darle relevancia a la investigación y desarrollo, con el fin de mejorar el producto final, siendo la innovación la herramienta que les permite saber la mejor manera de hacer de sus procesos productivos más rentables y así su organización ser destacada en el mercado.

El Colombia se puede evidenciar que tanto para el sector privado como en el público (en todas sus ramas), la innovación hace parte de los planes de desarrollo y lo han tomado como una política pública, tal como se pudo ver en los pilares de desarrollo propuestos por el actual gobierno en su primer periodo, y, como se presentó en el primer capítulo del presente trabajo, donde se mostró la Visión de las estrategias de gobierno y los pilares de la Competitividad en Colombia.

Tal efecto se evidencia en el posicionamiento que tiene el país como productor de leche cruda, ya que la implementación de nuevas tecnologías de manera transversal en la producción misma de leche, ha permitido que haya un crecimiento sostenido en el subsector.

En el Subsector de Lácteos no es ajeno la incorporación de la Innovación como una herramienta que genera competitividad en las organizaciones, dando un plus para llegar a tener sostenibilidad de sus productos. Esto indica, que los oferentes que permanecen y crecen en el mercado de Lácteos en Colombia y el Valle del Cauca, están incorporando a sus estrategias empresariales la Investigación y el Desarrollos a través de procesos innovadores, que los lleve a obtener nuevos productos (Funcionales), mejores empaques (Prácticos y reciclables), con lo que aumentan sus ventajas competitivas.

Para las empresas del subsector de lácteos ha sido un desafío lograr que sus procesos productivos se destaquen entre la demás competencia, ya que cuentan con una alta pluralidad de oferentes de los mismos productos en el mercado, y en virtud de ello, se esfuerzan por alcanzar estándares altos de calidad, inocuidad, cumplimiento y estudio del consumidor, lo que le ha permitido de manera significativa presentarse en un mercado exigente con productos que satisfacen las necesidades particulares de diferentes grupos de consumidores.

Para las empresas que se entrevistaron en el desarrollo de este trabajo, la innovación ha tomado un protagonismo relevante, ya que les ha permitido tener un catálogo con mayor número de productos, que van encaminados en satisfacer las necesidades que los consumidores están manifestando, bien sea por bienestar, prevención o necesidad.

En cuanto para Alquería, la innovación ha hecho parte fundamental de su crecimiento y reconocimiento en el mercado nacional e internacional. Para el año 2013 se inauguró el departamento de investigación y desarrollo, donde se materializan los nuevos productos que como marca presentan a los consumidores. Este departamento está conformado por profesionales en Ingeniería y Ciencias, quienes se encargan de ofrecer a los consumidores nuevas propuestas de empaque y producto, basados en el aprovechamiento de la ciencia y la tecnología para desarrollar propuestas diferenciales que sorprendan al consumidor y contribuyan a la salud y bienestar del mismo.

Para Colácteos, la innovación está tomando la relevancia que se necesita para poder alcanzar nuevos mercados y expandir sus productos en todo el territorio nacional, sin embargo ha tenido la dificultad en la parte financiera, ya que muchos de estos factores de innovación representan una inversión alta, que ayudaría a minimizar la utilización de varios recursos en sus procesos productivos, donde la aplicación de factores de innovación en su organización ha representado un reconocimiento por la calidad de sus productos y más aún por los productos funcionales.

Sin embargo para Colácteos, el asumir la innovación como herramienta fundamental en sus procesos productivos no ha sido de manera transversal, sino que se va implementando de manera paulatina y en diferentes áreas de la organización, ya que al tener su origen como cooperativa, se debe contemplar con un grupo amplio para la toma de decisiones que lleven a la empresa a implementar factores de innovación; aun así, se ha logrado identificar como el desarrollo de nuevos productos o de empaques han representado un alza en el alcance en ventas, generando ventajas competitivas para la misma organización.

La innovación en Alquería es una de las principales herramientas para soportar las estrategias de la compañía y apoyar su liderazgo como empresa de leches larga vida en Colombia. Los esfuerzos en materia de innovación se realizan siempre con la meta fundamental de contribuir a la salud y nutrición de los consumidores a través de los productos y marcas Alquería.

A través de la innovación estas dos empresas se han propuesto fortalecer todas las áreas de la organización, planteándose objetivos que le ayuden a la formulación de políticas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

Por ejemplo: Para Alquería la innovación es una herramienta fundamental con la que han mejorado el rendimiento de los recursos:

- *Gestión ambiental: en energía eléctrica se ahorra 3.479.574 Mega Julios; 467.741 kilogramos de polietileno de alta densidad de cestillos se reciclan y reutilizan como materia prima.*
- *Desarrollo económico: 323 millones de litros de leche vendidos al año; \$728.386 millones en ventas; 35,26% en el top of mind de los consumidores y liderazgo mayor al 50% en el negocio de la indulgencia.*
- *Calidad de vida (RRHH): cerca de 20.000 horas de formación; más de \$7.500 millones de donaciones de producto; 53 estudiantes beneficiados con el programa talentos excepcionales y 975 productores vinculados a las alianzas productivas con el ministerio de Medio Ambiente.(Informe de gestión 2016).*

En Alquería la innovación se plantea en cada área y equipo de la compañía y nivel, pero para su mayor organización de gestión se centraliza en Negocios competitivos y específicamente en el área de investigación y desarrollo y se trabajan en tres fundamentales de la innovación.

- **Innovación tecnológica y de procesos:** Consiste en la adquisición de software y maquinaria que ayude a la modernización de los procesos y procedimientos, para que los productos se alcancen con mejor calidad y una alta productividad que va encaminada a la preservación del medio ambiente.
- **Innovación de productos y empaques:** innovación y renovación es la plataforma de trabajo en esta área, ya que la innovación genera valor agregada diferencial al consumidor; la renovación por su parte, abarca la innovación sostenible, es decir, aquellos cambios sutiles en productos ya existentes que le ayudan a las marcas a ser rentables y no implican grandes inversiones tecnológicas.

- Innovación en el conocimiento del consumidor: el área de Inteligencia de Mercados es altamente participativa en los procesos de innovación, ya que son quienes mantienen la relación consumidor-empresa, para el 2014, el trabajo que realizaron fue efectivo ya que lograron alcanzar altos indicadores de recordación de marca y recordación publicitaria.

Con esta evidencia se puede saber que la Innovación se conlleva a las organizaciones a tener ventajas competitivas que impulsen el desarrollo de las mismas.

Por ejemplo: *“En Colombia, empresas como Coolechera han anunciado la adquisición de maquinaria europea para la modernización del proceso de producción. La inversión fue estimado en EUR 412.000, lo que permitirá según cálculos de la empresa un aumento del 40% en la producción, lo que claramente, es un aumento en la competitividad de la empresa frente a otras del país y a nivel exterior”*³

³ PORPAIS, Informe sector lácteos 2014.

10. RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de la industria en las últimas décadas a nivel mundial, se puede identificar la necesidad de trabajar aspectos de acción transversal en las empresas, donde se visualice, evalúe, estudie e implemente estos mismos, con el objetivo de ser más competitivo a una sociedad que cada vez es demandante de cantidad de productos, pero también de variedad.

Para las organizaciones industriales resulta necesario implementar espacios y disponer recursos para la investigación y desarrollo, ya que es una manera de identificar mejores y nuevas maneras de hacer sus productos: innovación.

Encontramos que la innovación se ha convertido en una herramienta que a nivel organizacional potencializa el desarrollo de las empresas, mostrando de manera consistente las ventajas que se pueden ir adquiriendo con ejercicios continuos de mejoras; sin embargo, los aspectos de innovación se deben presentar de manera transversal en las organizaciones para poder evidenciar que de manera impactan la productividad de una organización, con esto se quiere presentar la idea de no tomar la innovación como una acción que deben tener los departamentos de producción, sino todas las áreas encaminadas en el mismo sentir.

El estudiar el impacto de la aplicación de los aspectos de la innovación en las empresas, podemos reconocer que los resultados de estos, van encaminados en el aumento de la rentabilidad, el establecimiento de políticas de sostenibilidad que contribuyen de manera directa en el crecimiento de la organización.

En este caso, el subsector de lácteos en el país, desde hace más de una década viene en un interesante impulso por reconocer esos aspectos de innovación que aún no contemplan en sus sistemas de producción, para implementarlos y lograr un mayor alcance en la cantidad y calidad de sus productos, ya que el mercado en la actualidad demanda productos cada vez más especificados, que suplan una necesidad particular bien sea por bienestar o restricción, es por este aspectos que este subsector, busca cada vez estar organizado y agremiado, con el objetivo de abrirse a la posibilidad de tener mayor reconocimiento en la productividad del país, donde las cifras nos muestran que la implementación de aspectos de innovación en las organizaciones del subsector de lácteos en Colombia dan resultados, porque incrementan la competitividad de estas.

Para los productores de leche y lácteos en el Valle del Cauca, es imperativo que asuman esta postura, dado los resultados que se evidencian en las organizaciones a nivel particular, sin embargo, como resultado de la exploración hecha en el subsector se identifican dos aspectos:

- En el Valle del Cauca, el subsector no se encuentra fortalecido por la razón de que no es una zona con cifras de alta producción de leche cruda.
- Los aspectos de innovación que se evidencian como generadores de competitividad se pueden evidenciar directamente en cada organización, y con estos resultados lo tomamos como los resultados del subsector.

Es importante que los productores de leche cruda apliquen en sus prácticas nuevas formas de extracción y preservación de la materia prima, ya que es una manera de poder garantizar que los nuevos productos que puedan obtener de manera precisa; además de poder brindar a las grandes empresas la certeza de que se puede proveer de materia prima adecuada e ir desplazando la balanza comercial a favor de la producción nacional.

Desde la apertura económica el país está en una búsqueda de alcanzar mayores índices de producción, para llegar a nuevos mercados, pero también permite que al país ingresen nuevas organizaciones con maneras de diferentes de producción, lo que impulsa a las empresas locales a realizar un esfuerzo para analizar qué aspectos de innovación deben aplicar a sus productos o manera de producir para ser competitivos, tanto a nivel local como a nivel internacional.

En virtud de lo expuesto en el anterior párrafo es claro que el gobierno ha tenido como prioridad el subsector de lácteos, por lo que ha ofrecido un apoyo continuo, porque ha reconocido que el aporte de este subsector resulta de gran ayuda e impacto en la economía nacional, por su aporte al PIB y a la cantidad de mano de obra que ocupa; es por esto que para el subsector es imperativo aprovechar dichos beneficios que están en búsqueda del fortalecimiento del mismo, hacer parte de las agremiaciones les permitirá competir de manera consistente en el mercado globalizado en el que se encuentran, hacer parte de las constantes capacitaciones les permitirá reconocer como están innovando y que aspectos están aplicando otras organizaciones que les están generando alcances altos de competitividad en sus empresas, y la renovación de las herramientas de producción les permitirá contar con tecnología actualizada, que busca de manera directa el ampliar el alcance de la competitividad en sus organizaciones.

En el Valle del Cauca, el subsector se encuentra en una posición de conocimiento y reconocimiento, ya que cuenta con la presencia de organizaciones productivas y de distribución de productos lácteos: de conocimientos, porque estas empresas han identificado al departamento con un alto potencial para el desarrollo de la misma, por su ubicación geográfica con el puerto de Buenaventura, con la cercanía a las ciudades grandes del país, y de reconocimiento, porque están en una constante búsqueda de mejorar el aprovechamiento de cada uno de los aspectos que le han llevado a asentarse en el departamento, tales como mejorar los canales de distribución, lo que le permite de manera significativa ampliar el alcance de sus productos en el mercado.

Es por esto que la innovación no debe ser tomada como un término moderno que busca polarizar a los actores del subsector, sino por el contrario, reconocerla como una herramienta que le permitirá de manera directa subsistir en un mercado que cada vez es más agresivo, sofisticado y particularizado; para lo cual, las empresas del subsector se deben abrir a la implementación de nuevas maneras de realizar sus productos y que estos a través de la innovación puedan satisfacer los requerimientos que tienen sus consumidores, en búsqueda de que estos no migren a otras marcas o productos que si puedan satisfacer su demanda.

De tal manera que la innovación se convierta en una fuente de estabilidad para que las organizaciones no solamente se dediquen a estudiar y aprobar, sino que de una manera muy responsable se hagan estos dos ejercicios; es decir: estudiar cuales son las necesidades de los consumidores reales que tiene cada organización, necesidades que van desde la restricción por el proceso biológico del producto en la persona, hasta las decisiones que se toman por el bienestar de cada consumidor, de esta manera el estudiar se convierte en el mejor punto de partida para la identificación de qué aspectos de innovación se deben aplicar en la organización que está en búsqueda de permanecer en el mercado; y, aprobar, ya que se hace relevante que cada aspecto antes de ser utilizado, debe ser evaluada entre la relación costo – beneficio para la organización y la posible aceptación del producto en el mercado.

En cuanto a lo expuesto en el párrafo anterior, es donde se puede ver que la relación empresa – consumidor, se consolida por la efectividad con la que la empresa reacciona ante la necesidad que demanda el consumidor, y por esto es que cada aspecto de innovación en el área que se tome, es valorado por el consumidor, quien es el que determina si dicha efectividad se está alcanzando o no.

Sin embargo, la innovación como herramienta productiva, sigue dando la pauta de la manera como se debe trabajar para lograr satisfacer las necesidades que el

consumidor requiere o demanda, es por esto que la relación consumidor – empresa deber ser valorada por las organizaciones, ya que es donde se puede lograr tener un alto alcance de niveles de satisfacción y aceptación de los productos que como organización se presentan al consumidor, bien sea por satisfacer deseos o necesidades del mismo.

BIBLIOGRAFIA

Agrocadenas (2005). La Cadena de Carne Bovina en Colombia. Bogotá. Recuperado de: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf

Agrocadenas (2005). La Cadena de Lácteos en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Documento de Trabajo No. 4. Recuperado de: <http://www.agrocadenas.gov.co>

Alquería (2013) Informe de Sostenibilidad, Fernando Padilla, Director de Recursos Humanos y Carolina Chica, Directora de Comunicaciones. Recuperado de: www.alqueria.com.co - <http://www.alqueria.com.co/compania/historia-de-alqueria/>

Anaya Gutiérrez, A. (2010). Contexto Latinoamericano. Características y Perspectivas de la Crisis Económica Mundial. Recuperado de: <http://www.contextolatinoamericano.com/articulos/caracteristicasevolucion-y-perspectivas-de-la-crisis-economica-mundial>

ANDI, Balance 2014 y Proyecciones 2015.

Banco de la República (2014) Boletín económico regional, iv trimestre

Bigliardi, B. & Galati, F. (2013) Models of adoption of open innovation within the food industry. Trends in Food Science & Technology, Volume 30, Issue 1. Pp 16-26.

Cheng Guan J., Yam R., Kam Mok C., Ma N. (2004) A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. Elsevier. Europea Journal of Operational Research. 170

Contexto Ganadero (2014)- indica El consumo percapita de leche en Colombia. Recuperado de: <http://www.contextoganadero.com/regiones/solo-35-litros-de-leche-al-ano-consumen-en-barrios-populares-de-medellin>,

DANE (2015) Muestra mensual manufacturera segundo trimestre

DANE, Banco de Datos oficina Cali.

Decreto 1767 del 2013. Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Departamento Nacional de Planeación- DNP (2004c). Informe sectorial de la cadena productiva lácteos. Cadenas Productivas Estructura, Comercio Internacional y Protección, 173-184. Recuperado de

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrolloempresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>

DNP. (2008). Documento CONPES 3527. Política nacional de productividad y competitividad. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3527-23jun2008.pdf>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer J. (1999). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. En K. Esser (Ed.), Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.

FEDEGAN (2014). Recuperado de: <http://www.fedegan.org.co/>

Garay, L. et al, (1998). Colombia: Estructura industrial e internalización. Departamento Nacional de Planeación -Colciencias. Consejería económica y de competitividad. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/in_dice.htm

Ginnaninni, S. (2014). Leading Enabling Technologies for Societal Challenges. Bologna.

Hommes, R. (4 de Julio de 2013). La Crisis de la Industria. El Tiempo. Recuperado de: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Research_and_Statistics/UNIDO_IDR13_Spanish_overview_1118_for_web.pdf

Informe de sostenibilidad 2014 – Alquería. Carolina Chica Torres, Directora de Comunicaciones.

Maldonado Atencio, A. (2010). La evolución del crecimiento industrial y transformación productiva en Colombia 1970-2005: patrones y determinantes. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C. Colombia. Recuperado de: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2021/1/TESIS_ORIGINAL_OCTUBRE_12_\(1\).pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/2021/1/TESIS_ORIGINAL_OCTUBRE_12_(1).pdf)

OECD (2005) Manual de Oslo. 3 ed.

Peñaloza, M (2007). Tecnología e Innovación Factores Claves para la Competitividad. Actualidad Contable Faces, 10(15), 82-94.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. The Free Press.
Proexport Colombia (2014) Boletín Lácteos. Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/lacteos.html>

Propais, cifras tomadas por Proexport sobre la producción de leche en Colombia y los demás países del mundo y Latino América.

Propais, Estudio del sector de lácteos 2014.

Ramos, J. (2001). Modelos de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias: La competitividad internacional de las naciones: Fundamentos teóricos (Tesis doctoral).

Solow, R. (1996). A contribution to the theory of economic growth. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.

WEF (2015). The Global Competitiveness Report 2014–2015. Full Data Edition. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.