



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

**Universidad Nacional de Rosario**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**  
**Licenciatura de Relaciones Internacionales**  
**Trabajo Integrador Final**

## **Plan de internacionalización para la Fábrica de Alimentos Santa Clara hacia el mercado de Colombia**



**Fecha: Agosto de 2024**

**Alumno: Casaretto, Carlos Enrique – Legajo n°: C-1887/2**

**Director: Dr. José Fernandez Alonso**

## AGRADECIMIENTOS

Luego de varios años, desde que culminé la etapa regular de la carrera de Licenciatura en Relaciones Internacionales llego a este momento especial para mí. El sentido de estas líneas es agradecer, en primer lugar, a mis padres que sin importar el tiempo ni las dificultades, siempre me apoyaron e incentivaron a culminar esta hermosa carrera. Sin lugar a dudas, sin ellos hubiese sido todo mucho más difícil.

Por otro lado, agradecer a mi familia, quienes así como me apoyaron incondicionalmente, me sostuvieron cuando aparecían los momentos de rendición y de bajar los brazos. Ellos fueron un puntal para lograr este objetivo.

También quiero mencionar a las autoridades de la empresa en análisis, quienes desde el primer momento no dudaron en abrirme las puertas para poder obtener información, así como disponer de su tiempo para explicarme las distintas políticas y estrategias de la empresa.

En esta misma línea también quiero destacar a una persona muy importante para lograr este objetivo, que ha sido el Dr. José Fernandez Alonso, quien sin miramiento alguno, de manera desinteresada y con una predisposición profesional excelente, siempre me estimuló a finalizar esta etapa de mi vida, sin importar la cantidad de temáticas propuestas, iniciadas y abandonadas para cambiar por otra. ¡Gracias!

Por último, también quiero resaltar la importancia de la Universidad Pública y gratuita como es la Universidad Nacional de Rosario. ¡Quien pasamos por sus aulas, sabemos la importancia y la excelencia académica que obtuvimos en todos estos años!

## **RESUMEN**

El presente trabajo propone un plan de internacionalización para la empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara (FASC) hacia el mercado colombiano. Basándose en las cualidades del sector de lácteos de la República Argentina y en las capacidades productivas de la firma y luego de realizar un análisis de las condiciones económicas y comerciales de Colombia, el estudio pondera las oportunidades -y desafíos- para FASC de capitalizar su experiencia y capacidad productiva de colocar sus productos en un mercado en crecimiento. Durante los últimos años, la demanda de productos lácteos de calidad en Colombia ha reportado un incremento sostenido como consecuencia de ciertos cambios en los hábitos alimenticios de la población como asimismo políticas gubernamentales favorables. La combinación de características y/o condiciones propios de la firma y del sector lácteo argentino con la estructura y dinámica del mercado colombiano abordadas en el estudio resultan auspiciosas para avanzar en la internacionalización de FASC a Colombia.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	6
SECCIÓN I.....	15
1. DIAGNOSTICOS: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN LACTEA EN ARGENTINA .....	15
<b>1.2. Industria láctea global: Tendencias recientes</b> .....	17
<b>1.3. Principales productores y tendencias actuales</b> .....	18
2. DATOS DE LA EMPRESA .....	22
<b>2.1 Análisis FODA de la empresa</b> .....	25
SECCIÓN II.....	28
3. MERCADO DE DESTINO potencial: DATOS DEMOGRAFICOS Y ECONOMICOS de colombia .....	28
<b>3.1. Dimensión del Mercado en 2022</b> .....	33
<b>3.2. Aspectos arancelarios y normativos</b> .....	35
4. EXPORTACION DE PRODUCTOS LACTEOS ARGENTINOS A COLOMBIA .....	37
5. <b>CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN COLOMBIA</b> .....	39
<b>5.1 Informe Producto- Mercado</b> .....	41
<b>5.2 Comportamiento de los consumidores</b> .....	42
<b>5.3. Plataformas de venta en productos agroalimentarios</b> .....	43
SECCIÓN III.....	47
6. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	47
<b>6.1. Objetivo</b> .....	47
<b>6.2. Producto</b> .....	49
<b>6.3. Precio</b> .....	49
<b>6.4. Promoción</b> .....	50
<b>6.5. Canales de distribución</b> .....	51
<b>6.6. Contactos de interés</b> .....	52
<b>6.7. Otras recomendaciones basadas en el análisis</b> .....	54
CONCLUSIONES.....	59
ANEXO 1.....	62

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 64

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector lácteo en Argentina se destaca a nivel mundial por su alta producción, vasta experiencia y larga trayectoria. No obstante, en el último tiempo, ha enfrentado décadas de inestabilidad y estancamiento (Galetto, 2018). Este sector presenta deficiencias en su desempeño internacional, lo que hace que muchas empresas enfrenten obstáculos al intentar desarrollar un plan adecuado de internacionalización (Caviglio, 2021).

La empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara (FASC) se destaca en este panorama gracias a su ubicación estratégica en una de las cuencas lecheras más importantes del país. Sin embargo, las limitaciones del crecimiento interno que ofrece el mercado, al haber otros grandes competidores en la industria, y la búsqueda de diversificación frente a la inestabilidad político-económica nacional, han llevado a la empresa a explorar nuevas oportunidades en mercados internacionales.

Es por ello que la diversificación geográfica se presenta como una estrategia clave para mitigar los riesgos asociados con la dependencia exclusiva del mercado local y para aprovechar las oportunidades emergentes en otras regiones del mundo, específicamente en zonas donde la demanda de estos productos está en aumento.

La elección de Colombia como mercado destino para proyectar el plan de internacionalización se fundamenta en las condiciones económicas y comerciales que ofrece dicho país. En este respecto, advertimos que, durante los últimos años, Colombia ha tenido un crecimiento sostenido en su producto bruto interno, todo lo cual ha repercutido favorablemente en la demanda de productos lácteos (Escobar et al., 2021). En efecto, en forma correlativa a este proceso de crecimiento económico, el mercado de los productos lácteos ha registrado una expansión.

Dicho fenómeno ha sido alentado asimismo por un cambio en los hábitos alimenticios de su población, con una creciente preferencia por productos nutritivos y de calidad. En este marco, y en base a los estudios de Rojas et al. (2020) advertimos que la leche y sus derivados, como el suero en polvo y la

manteca, están ganando popularidad en el mercado colombiano. Por tanto, la decisión de Fábrica de Alimentos Santa Clara de introducir sus productos en este contexto se alinea con la tendencia de los consumidores colombianos hacia opciones alimenticias más saludables y sofisticadas.

Además de lo antedicho, otros factores como acuerdos comerciales favorables y la estabilidad económica hacen de Colombia un destino estratégico para la internacionalización de la Fábrica de Alimentos Santa Clara. En este contexto, comentamos que las políticas gubernamentales colombianas orientadas a promover la diversificación de proveedores y la apertura a productos extranjeros ofrecen a una ventana estratégica a la firma con la cual se trabaja (Rojas et al., 2020). La empresa puede capitalizar su experiencia en la producción de lácteos para satisfacer las demandas específicas del consumidor colombiano, contribuyendo así al crecimiento sostenido de su presencia internacional.

En consideración de lo antedicho, sostenemos que el **objetivo principal** del presente trabajo final integrador consiste en elaborar un plan de internacionalización destinado a la empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara, focalizando particularmente en la expansión de sus productos, tales como leche y suero en polvo, hacia el mercado colombiano.

En este sentido, los **objetivos específicos** que se plantean son:

1. Analizar la competitividad de la empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara dentro del ámbito del sector lácteo;
2. Identificar clientes potenciales y canales de distribución para los siguientes productos: leche, suero en polvo, manteca; en el mercado de Colombia;
3. Analizar la viabilidad y rentabilidad de las estrategias de marketing en Colombia, considerando las capacidades de la empresa y las oportunidades presentes en el mercado colombiano.

El plan de internacionalización aquí propuesto se asiste de recursos teóricos provenientes de diversas disciplinas, muy particularmente de la Economía Internacional. Este encuadre teórico se asienta sobre dos conceptos nodales, a saber: la internacionalización empresarial y la competitividad internacional. Se

asume que este andamiaje teórico habilita herramientas sólidas para indagar las oportunidades y desafíos de la firma analizada y del sector de productos lácteos de la República Argentina, por extensión, en la internacionalización.

En este sentido, se presume que los recursos teóricos constitutivos de este marco permiten conocer los factores que contribuyen y/o constriñen la colocación de los productos de la firma y de la industria láctea nacional en los mercados externos, el colombiano en este caso en particular. Con este telón de fondo, pues, se propone escrutar las ventajas comparativas y competitivas que inciden en la firma y el sector, las estructuras de costos, las innovaciones tecnológicas y su posicionamiento en el mercado global. Este enfoque permitirá comprender cómo el desempeño y la eficiencia de este sector impactan directamente en la proyección internacional y la sostenibilidad de las empresas relacionadas.

La literatura económica sobre el proceso de internacionalización de empresas y sus consecuentes dimensiones ha sido muy prolífica durante las últimas décadas, proponiendo consiguientemente enfoques diferentes para explicar sus fundamentos y alcances. Leandro (2009) menciona que un concepto general a partir de los aportes de autores de la materia es el siguiente:

“La internacionalización de las empresas resulta de la implementación de diversas estrategias que consideran tanto los recursos y capacidades internas como las oportunidades y amenazas del entorno. Este proceso implica que una empresa se inserte en la realidad de la globalización, proyectando sus actividades total o parcialmente en un contexto internacional. De esta manera, se generan flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre diferentes países” (p.2).

Desde una perspectiva microeconómica y centrándose en la empresa, el Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, propuesto por varios autores del Modelo de Uppsala como Johanson y Wiedersheim (2017); Johanson y Vahlne, (1977), (1990) sugieren que la internacionalización empresarial es un proceso gradual que implica un compromiso progresivo con los mercados internacionales.

La premisa principal del modelo sostiene que las empresas pueden iniciar su incursión en los mercados internacionales cuando aún son relativamente pequeñas, para luego expandir sus operaciones siguiendo una estrategia de crecimiento empresarial hacia los mercados que perciben como más cercanos en términos psicológicos (Johanson y Vahlne, 1990).

Siguiendo esta lógica, se pueden identificar cinco etapas de internacionalización, a saber:

1. Desarrollo en el mercado nacional.
2. Inicio de exportaciones esporádicas.
3. Utilización de agentes independientes.
4. Establecimiento de filiales comerciales.
5. Implementación de filiales productivas.

La adaptación de las formas de comercio para operar en mercados extranjeros, según Andersen (1993), implica un proceso dinámico que abarca la elección estratégica del modo de entrada y la selección del mercado internacional. Estos aspectos son cruciales en la toma de decisiones para la internacionalización de una empresa, como señala Buckley (1995). Los propósitos de internacionalizar una compañía, de acuerdo con Canals (1994), son los siguientes: explorar nuevos mercados, reducir los costos de producción y mejorar la eficiencia de la estructura productiva y de distribución de la empresa.

Complementando lo anterior, Canals (1997) menciona que todo plan de internacionalización debe incluir el abordaje de las características del producto, junto con la complejidad de su producción y transporte. Del mismo modo, el referido autor entiende que un plan de internacionalización debe concebir la capacidad de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso de internacionalización y los recursos financieros disponibles para su implementación. Finalmente, Canals advierte que el trabajo debe entender el grado de internacionalización ya alcanzado por la empresa, la habilidad para prestar servicios a clientes internacionales y la coordinación efectiva entre los departamentos de investigación y desarrollo, producción y comercialización.

Las estructuras y dinámicas propias del mercado potencial también deben ser objeto de análisis. De acuerdo con Canals (1997), en estas instancias el plan de internacionalización debe sopesar la importancia del mercado exterior para la empresa y las condiciones de dicho mercado para acceder a otros mercados internacionales; el potencial del mercado -cuyo volumen puede justificar o no la descentralización de las actividades productivas de la empresa- y el atractivo económico del país, incluyendo estabilidad financiera, niveles de inflación e impuestos. En este último aspecto, habría de ponerse especial atención al clima favorable hacia la inversión extranjera directa en el país, el nivel de proteccionismo del país frente a importaciones extranjeras y la facilidad en el acceso a las materias primas y bienes intermedios clave para el proceso productivo en el país.

Por su parte, la capacidad de las empresas de un país para diseñar, desarrollar, producir y vender productos compitiendo con empresas de otras naciones es lo que define la competitividad internacional (Alic, 1987). Por su parte, Chudnovsky y Porta (1990) destacan desde una perspectiva estructural que la competitividad a nivel nacional no puede limitarse a ser la suma de la competitividad de las empresas individuales, ya que hay factores que trascienden el control directo de estas últimas.

El término de competitividad internacional se aplica a la actuación de empresas, sectores, regiones o naciones. Según Romo Murillo (2005), existe una estructura jerarquizada de niveles de competitividad representada en anillos concéntricos, donde se expone que la competitividad de una empresa está influenciada por condiciones a nivel sectorial, a su vez, estas están condicionadas por la competitividad nacional. En una misma línea, Porter (2003) introduce el concepto del "**diamante de competitividad**", compuesto por cuatro atributos nacionales que configuran el entorno competitivo para empresas locales:

- La estrategia, estructura y rivalidad empresarial: aspectos nacionales que afectan cómo se crean, organizan y compiten las empresas, así como la naturaleza de la competencia interna.
- Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda nacional de productos o servicios de un sector.

- Sectores relacionados o de apoyo: la presencia de sectores proveedores y relacionados competitivos a nivel global dentro del país.
- Condiciones de los factores: la posición del país en aspectos como la mano de obra especializada o la infraestructura requerida para la competencia.

Porter (1991) menciona otro factor de vital importancia que se desprende del aparato político de los países y que resulta vital a la hora de comprender la factibilidad en lo que respecta a la internacionalización de las empresas. Es así que la gobernabilidad se define como “la capacidad del Estado y sus subdivisiones territoriales para responder de manera efectiva a las necesidades individuales y sociales, interactuando creativamente con sistemas institucionales u organizativos para asegurar el bienestar colectivo dentro de un territorio” (Porter, 1991).

Teniendo en cuenta lo anterior y adentrándonos al contexto de la empresa a analizar y en el mercado de productos que opera -el mercado argentino de productos lácteos- vale resaltar también la definición de Espinoza et al. (2005) quien considera que una región puede considerarse competitiva cuando lidera y conserva una posición única tanto a nivel mundial como en el mercado.

Esto asegura simultáneamente la sostenibilidad ambiental, económica, social y cultural de manera continua. Esto se logra aplicando la cohesión interna y la integración entre territorios, permitiendo un equilibrio entre los diversos aspectos para mantener su viabilidad a largo plazo.

En este sentido, Argentina ha sido históricamente uno de los centros mundiales en lo que respecta a producción de productos lácteos en todas sus variantes y ha sido capaz de formar una imagen internacional de interés mundial (Caviglio, 2021). Lo anterior se ha debido en gran manera a la presencia de *clusters* en el sector de productos lácteos en Argentina. Puede entenderse a los mismos como una agrupación cercana geográficamente de empresas, compañías e instituciones interconectadas en un área específica, unidas por características comunes y complementarias (Porter, 1998).

El trabajo parte de la premisa de que estos recursos teóricos permiten avanzar en la construcción de un plan de internacionalización, el cual es aquí considerado

como "una herramienta para procesar información relevante que respalde una toma de decisiones más segura y, por ende, una disminución progresiva del riesgo" (Espina y Peña, 2007). De acuerdo con Ávaro (2001), la planificación de una estrategia de internacionalización articulada tras un proceso de investigación de mercados debe ser un recurso práctico que facilite la implementación de acciones concretas. Este proceso implica recopilar información organizada y estructurada sobre los mercados de manera metódica, para utilizarla en las decisiones relacionadas con el ingreso, la permanencia y el crecimiento de la empresa en dichos mercados.

El plan de internacionalización aquí propuesto deviene de una labor de investigación conducida bajo un diseño metodológico de corte mixto, el cual combinó técnicas de recogida y análisis de dato inherentes tanto al enfoque cualitativo como cuantitativo.

En este sentido, se advierte que para el despliegue de los objetivos motores del trabajo se recurrió a la recolección y análisis de fuentes primarias como asimismo secundarias. En lo que respecta a las fuentes primarias, la pesquisa relevó documentos y estadísticas oficiales, informes internos de la firma analizada y publicaciones de cámaras empresariales/sectoriales. Las fuentes secundarias revisadas, por su parte, incluyeron artículos científicos, informes técnicos de especialistas en el sector lácteo y notas periodísticas en prensa escrita. Del mismo modo, el proceso de investigación se valió de la realización de entrevistas con directivos de la empresa e informantes claves del sector.

El plan de internacionalización se centró en cuatro productos específicos: leche en polvo, quesos, suero de leche y manteca. Estos productos fueron seleccionados debido a que son los que cuentan con mayor propaganda y son los más vendidos según los análisis de flujos realizados de la empresa FASC. La fuerte presencia publicitaria y la alta demanda de estos productos en el mercado interno los convierten en opciones estratégicas para la expansión internacional.

Para llevar a cabo este objetivo, se realizará un exhaustivo análisis del sector industrial nacional del cual es parte la empresa, así como un diagnóstico detallado de la situación empresarial. Asimismo, tendrá lugar un estudio integral

del mercado colombiano, con el fin de identificar oportunidades, desafíos y tendencias relevantes que orientan estratégicamente el proceso de internacionalización.

El presente trabajo se origina a partir del firme interés demostrado por la empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara, cuya sede se encuentra en la ciudad de Villa Nueva, provincia de Córdoba, en llevar a cabo una expansión de sus operaciones comerciales hacia el mercado colombiano. La empresa una capacidad productiva que la coloca en una posición estratégica para emprender acciones de internacionalización, especialmente en un contexto en el que el mercado interno se presenta con una oferta muy elevada por parte de los competidores. La empresa busca diversificar sus horizontes a través de un sólido proyecto de internacionalización, el cual implica la formulación de un plan de inversión a largo plazo.

Para esto, es importante realizar un estudio detallado del potencial mercado colombiano al cual se quiere dirigir, junto con una estimación precisa de los costos asociados. Estos elementos críticos se erigen como la base fundamental para la elaboración de un plan de acción estratégico, que no solo busque maximizar la eficiencia operativa, sino también prevenir y mitigar posibles pérdidas financieras innecesarias

Cabe destacar que, en la actualidad, los principales destinos de los productos de la empresa analizada abarcan mercados internacionales como Argelia, Brasil, China, Rusia, África Occidental y Medio Oriente. La ubicación estratégica de la planta de producción refuerza la posición de la empresa, Esta región se caracteriza por condiciones geográficas, climáticas y de suelo que no solo favorecen la calidad de los productos lácteos, sino que también aseguran su inocuidad y destacan la empresa como un actor relevante en la lechería argentina.

Después de esta introducción, el trabajo estará dividido en tres secciones. En la sección I se presentan diagnósticos iniciales, contextualizando brevemente la producción de productos lácteos, su historia y tendencias actuales a nivel mundial. Luego, se examina el sector lácteo nacional en Argentina, siguiendo los

atributos propuestos por Porter y finalizando con un análisis FODA de la empresa caso de estudio.

En la sección II, abordaremos el estudio de mercado en cuatro partes. Las primeras tres considerarán aspectos generales del mercado propuesto: la estructura económica, la dinámica política, el comercio exterior y los factores de acceso al mercado en Colombia. La última parte se centrará específicamente en el mercado lácteo en Colombia, analizando tendencias, clientes potenciales, canales de distribución y otros factores relevantes para la comercialización del producto.

Finalmente, en la sección III, presentaremos el plan de internacionalización hacia el mercado colombiano para la empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara. Posteriormente se realizan unas conclusiones generales sobre el análisis elaborado y sus implicancias futuras.

En el anexo, se sintetizan los elementos centrales del estudio conjuntamente de acciones recomendadas basadas en la información recopilada y analizada.

## SECCIÓN I

### 1.1. DIAGNÓSTICOS: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA EN ARGENTINA

La industria láctea ha ocupado un lugar de importancia histórica en el desarrollo industrial de Argentina, siendo uno de los pilares fundamentales de su economía agroindustrial (Regalsky & Jauregui, 2012). Representa la base de una amplia variedad de productos lácteos consumidos a nivel nacional e internacional, a la vez que impulsa la actividad ganadera a gran escala, asociada a los insumos primordiales: la leche como recurso principal (Bil et al., 2020).

Esta industria se estructura en un conjunto de actividades que abarcan desde la producción primaria de leche, su procesamiento en distintos derivados lácteos hasta la obtención de productos finales listos para el consumo y exportación. Un primer dato aproximativo es que de acuerdo con el Observatorio de la Cadena Láctea (OCLA), el mercado interno absorbe el 74.7% de la producción nacional de leche, mientras que el restante 25.3% se destina a exportaciones (Galleto, 2022).

Siguiendo el trabajo de Toledo Benavides & Vásquez Burgos (2017), la industria láctea comprende tres fases principales. La etapa de producción primaria, donde se obtiene la leche como materia prima esencial. Luego, en la fase de procesamiento, la leche se transforma en productos como quesos, yogures, manteca, entre otros. Por último, la etapa de envasado y distribución permite la comercialización de estos productos a nivel local y de exportación. Se diferencian así las plantas integradas, que abarcan todas estas fases, de las semi integradas, que se enfocan en el procesamiento y envasado.

El proceso productivo de la industria láctea requiere una combinación de recursos intensivos, desde la producción ganadera hasta la tecnología de procesamiento (Galleto, 2022). Hoy en día, se caracteriza por una marcada tendencia hacia la modernización y la automatización en las líneas de producción, buscando optimizar costos y eficiencia (Vincentin Masaro, 2016).

El auge de la industria láctea en Argentina y particularmente en la provincia de Córdoba y Santa Fe, tiene sus raíces en las políticas de desarrollo agroindustrial provinciales de finales de siglo XX, que encontraron en este sector una fuente clave de crecimiento económico (Noguera, 2009). Tras períodos históricos como la posguerra, donde la demanda de productos lácteos aumentó considerablemente, se impulsaron estrategias de promoción y desarrollo que llevaron a la consolidación de la industria láctea como un motor de la economía regional y nacional (Regalsky & Jauregui, 2012).

En paralelo a estos procesos históricos, se ha observado un desplazamiento geográfico en la producción láctea a nivel global, con una mayor especialización y concentración en determinadas regiones. Si bien Argentina ha sido tradicionalmente un jugador relevante en la industria láctea al igual que otros países latinoamericanos, otros actores como Nueva Zelanda y algunos de la Unión Europea han emergido como competidores globales, desafiando la posición dominante que históricamente ostentaban ciertos productores (PWC, 2011).

Esta tendencia de especialización y diversificación en la producción láctea ha generado redes de distribución global, donde distintas regiones se especializan en la producción de tipos específicos de lácteos. En el contexto actual, tanto Córdoba y Santa Fe se destacan a nivel país como las provincias líderes en la producción de leche y sus derivados (OCLA, 2022), contribuyendo significativamente a la cadena productiva nacional y al mercado internacional de lácteos.

A continuación, exploraremos algunos indicadores clave que nos ayudarán a comprender mejor el sector lácteo a nivel internacional, considerando factores recientes como la pandemia de COVID-19 y el consiguiente aumento en la producción de productos lácteos.

## 1.2. INDUSTRIA LÁCTEA GLOBAL: TENDENCIAS RECIENTES

En 2020 y 2021, a pesar de la crisis de la COVID-19, la producción global de leche alcanzó un hito histórico superando los 900 millones de toneladas con un crecimiento del 3% (Statista, 2024). Este aumento se debió principalmente al dinamismo en la producción de leche de vaca y búfala en la India, el aumento inserción en el mercado productor de China, y los apoyos sectoriales que reciben los países productores de la UE, como el caso de Holanda y Alemania (OCLA, 2022).

A nivel mundial, las entregas de leche de vaca aumentaron un 2.5% en 2020, a excepción de Ucrania y los países del África subsahariana. Oceanía mantuvo estabilidad, con Australia y Nueva Zelanda registrando aumentos moderados debido a factores climáticos y reducción en el hato lechero (OCLA, 2022). En 2022, la leche de vaca representó el 81% de la producción mundial, con un crecimiento estable, mientras que la leche de búfala siguió en alza mostró un crecimiento duplicado en comparación con años anteriores (Mordor Intelligence, 2023).

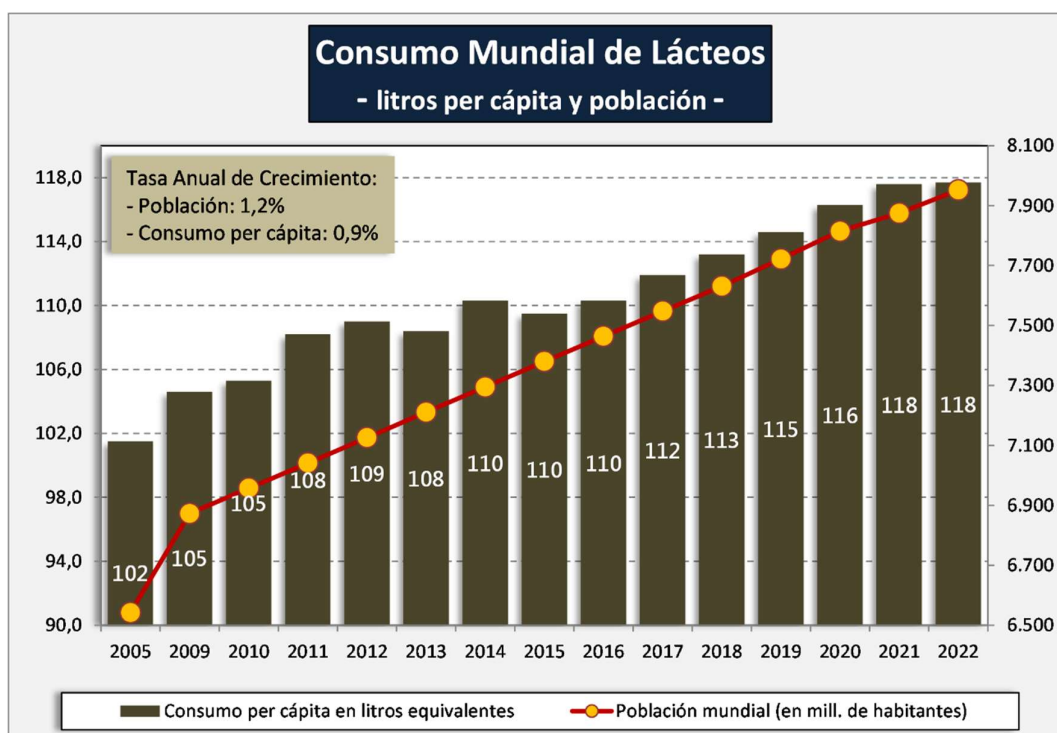
En América del Norte, las entregas de leche de EE. UU. crecieron notablemente gracias a políticas de apoyo durante la crisis de COVID-19, incrementando el inventario de vacas lecheras. Por otro lado, la UE 28 experimentó un crecimiento del 1.4% a pesar de la disminución en el número de vacas lecheras (PortalLechero, 2021).

El consumo per cápita de productos lácteos aumentó un 1.7%, con cambios en las tendencias de consumo debido a la pandemia (Mordor Intelligence, 2023). Se observó un aumento en la demanda minorista y una disminución en servicios alimentarios.

A nivel global, el comercio lácteo creció un 1.6%, aunque las fluctuaciones en los precios de materias primas fueron significativas debido a las preocupaciones por la pandemia. La UE 28 y Nueva Zelanda siguen siendo los principales

exportadores, aunque experimentaron reducciones en 2020 por la mencionada pandemia (PortallLechero, 2021).

**Gráfico I. Consumo lechero mundial per cápita (2005-2022)**



Fuente: OCLA (2022: SN).

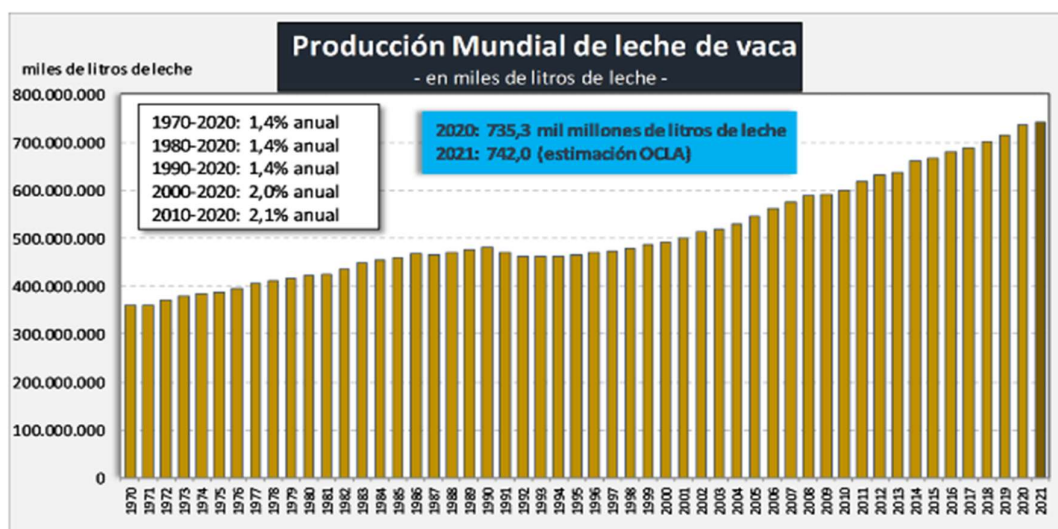
En 2021, la producción de leche continuó su crecimiento, aunque a un ritmo más lento. Las tendencias de procesamiento de lácteos están cambiando nuevamente, volviendo a patrones previos a la pandemia, como la disminución en la producción de leche líquida, influenciada por cambios en los hábitos de consumo tras los confinamientos (OCLA, 2022).

### 1.3. PRINCIPALES PRODUCTORES Y TENDENCIAS ACTUALES

A pesar de la considerable producción global de leche, el comercio internacional de este producto representa una proporción modesta en términos porcentuales. La oferta está concentrada en pocos países o bloques, mientras que la demanda

se encuentra más atomizada. Este bajo volumen de comercio, junto con su fuerte interrelación con variables económicas clave como el precio del petróleo, el valor del dólar y el comportamiento del PIB, confiere al mercado lácteo mundial una marcada volatilidad y una incertidumbre considerable para todos los participantes en la cadena de valor.

**GRAFICO II. Producción mundial de leche de vaca nivel mundial (1970-2021)**



Fuente. OCLA (2022: SN)

Tal como se observa en el gráfico precedente, el cual consigna los últimos datos consolidados disponibles al cierre del trabajo, los tres principales exportadores de productos lácteos durante el periodo de referencia fueron la Unión Europea, Nueva Zelanda y Estados Unidos. Se proyecta que, en 2029, en conjunto, estos tres países abarcarán alrededor del 65% de las exportaciones de queso, el 68% de LEP, el 76% de mantequilla y el 77% de LDP. Australia, otro país exportador, ha perdido terreno en el mercado, aunque sigue siendo un destacado exportador de queso y LDP. En cuanto a la LEP, Argentina también tiene una presencia importante y se prevé que para 2029 represente cerca del 5% de las exportaciones a nivel mundial. En años recientes, Bielorrusia ha emergido como un gran exportador, enfocando sus exportaciones principalmente en el mercado ruso.

**TABLA I. PRODUCCIÓN DE LECHE POR PAISES. 2020**

Bloques/Países	2020 miles de millones de kgs. de leche	Variación 2019-2020
UNION EUROPEA 28 (*)	170,1	1,3%
INDIA	104,5	7,9%
USA	101,3	2,2%
BRASIL	36,7	2,3%
CHINA	34,4	7,5%
RUSIA	32,2	2,8%
NUEVA ZELANDA	22,0	0,5%
TURQUIA	21,5	3,5%
PAKISTAN	18,7	3,8%
MÉXICO	12,9	2,3%
ARGENTINA	11,4	7,5%
<b>TOTAL</b>	<b>565,7</b>	<b>3,6%</b>
<b>Top 11: 77% de la producción total mundial</b>		
(*) Alemania	33,2	0,3%
(*) Francia	25,1	0,3%
(*) Reino Unido	15,7	0,1%
(*) Polonia	14,8	2,2%
(*) Holanda	14,2	1,3%

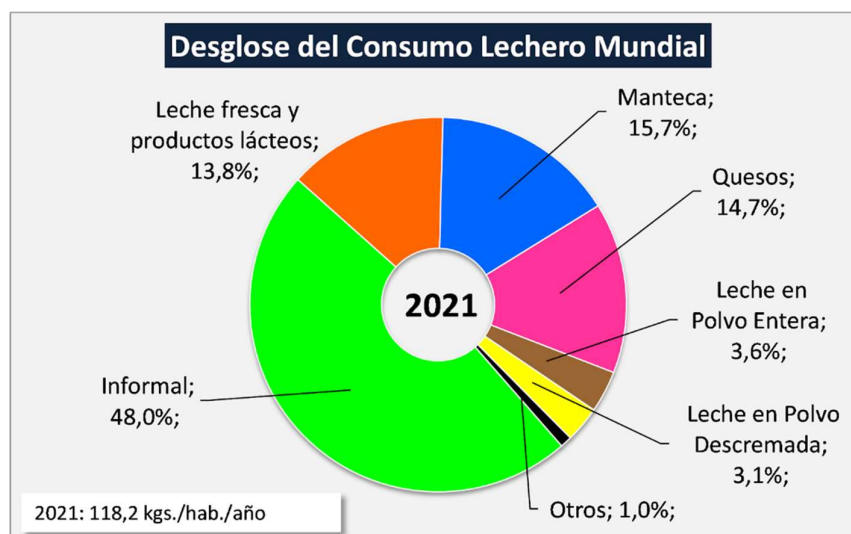
Fuente: OCLA (2022: SN).

Los productos lácteos como el queso, la leche y la nata son ampliamente utilizados debido a su alta demanda. La influencia predominante de la cultura occidental, junto con sus variados estilos y diversificación, ha ganado terreno en el mercado. Por ejemplo, el suero de leche se emplea en diversas recetas de repostería y en el proceso de fermentación de verduras. Asimismo, la creciente popularidad de la pizza ha aumentado la demanda de una amplia variedad de quesos, como el queso de búfala, la mozzarella, el cheddar, el parmesano, entre otros. Estos subproductos se combinan con otros ingredientes para crear una amplia gama de platos con alto valor nutricional y bajo contenido calórico.

En China, identificada como la principal nación importadora de productos lácteos a nivel global, se registró un aumento casi del 4% en la producción de leche durante 2019. A pesar de este incremento, las importaciones de lácteos, particularmente de leche entera en polvo y leche descremada en polvo experimentaron un alza debido al crecimiento en la demanda.

La estimación apunta a que en los próximos diez años India y Pakistán, dos importantes productores de leche, contribuirán con más del 50% del aumento en la producción mundial de leche, representando así más del 30% de la producción total a nivel global para el año 2029.

### GRÁFICO III. Consumo de productos derivados de la leche a nivel global (2021)



Fuente: Mordor Intelligence. (2023: SN)

En consideración de lo visto hasta aquí, puede colegirse que el mercado analizado es altamente competitivo, en gran parte debido a la presencia de jugadores tanto locales como internacionales. Entre los principales actores que destacan en este mercado se encuentran empresas como Nestlé SA, Lactalis Corporation, Danone SA, Fonterra Co-operative Group Limited y FrieslandCampina Food Company. La mayoría de estas compañías están muy involucradas en iniciativas innovadoras, así como en fusiones y adquisiciones. Además, las grandes empresas globales desempeñan un papel significativo en esta industria. Sus estrategias de gran escala que implementan les permiten a estos actores principales mantener su liderazgo sobre otros competidores regionales del mismo sector

En 2020, el mercado de productos lácteos fue valuado en alrededor de \$500.7 mil millones a nivel mundial. Las proyecciones indican un notable aumento, con estimaciones que sugieren un incremento significativo hasta aproximadamente \$864.2 mil millones para 2030, partiendo del valor estimado actual de \$530.7 mil millones en 2022 (Mordor Intelligence, 2023). Este crecimiento continuo en la demanda presenta una amplia gama de oportunidades de inversión prometedoras dentro del sector lácteo.

## GRÁFICO IV. Empresas líderes del Mercado de productos lácteos a 2022



Fuente: OECD (2022: SN)

La fragmentación es una característica del mercado lácteo global ya que, como se muestra en el gráfico IV, las cinco principales compañías ocupan solo el 9.58% del mercado. Otras empresas importantes incluyen a Almarai Company, Arla Foods Amba, Dairy Farmers of America Inc., Fonterra Co-operative Group Limited, Groupe Lactalis, Gujarat Co-operative Milk Marketing Federation Ltd y Saputo Inc.

## 2. DATOS DE LA EMPRESA

La fundación de la Fábrica de Alimentos Santa Clara (FASC) en 1929 coincide con un período significativo en la historia argentina. Durante las primeras décadas del siglo XX, el país experimentó un crecimiento económico impulsado por la expansión de la agricultura y la industria. La producción de alimentos, incluidos los productos lácteos, desempeñó un papel crucial en esta fase de desarrollo.

Durante el siglo XX, Argentina continuó siendo un importante productor y exportador de alimentos. En este marco, la industria láctea desempeñó un papel destacado en este escenario. Las empresas lácteas enfrentaron diversos desafíos a lo largo de los años, desde cuestiones relacionadas con la fluctuación

de los precios de los productos básicos hasta los cambios en las preferencias del consumidor.

En la actualidad, la planta principal de FASC está ubicada en la ciudad de Villa Nueva, la provincia de Córdoba. Esta zona se encuentra en el corazón de la lechería argentina, siendo una de las cuencas más características de Argentina, con condiciones geográficas, climáticas y de suelo que favorecen a la calidad e inocuidad del producto. Vale mencionar que es una empresa conformada íntegramente con capitales argentinos.

La empresa cuenta con una larga trayectoria en el mercado lácteo, abasteciendo tanto el mercado local como a los mercados externos. Respecto a sus productos, se concentra en la producción de una amplia variedad de productos lácteos, que incluye leche en polvo entera y descremada, suero de manteca en polvo, grasa anhidra de leche, manteca, dulce de leche y queso untable. Procesan alrededor de 100 millones de litros anuales de leche para la elaboración de leche en polvo, AMF, *fat filled*, dulce de leche y otros productos frescos.

De acuerdo con lo referido por un directivo de la empresa entrevistado para este trabajo, la firma ha buscado durante el transcurrir de su historia diversificar su oferta de productos para adaptarse a las cambiantes necesidades y preferencias del mercado. Esta estrategia de diversificación se ha manifestado en varias formas que serán detalladas a continuación. En concordancia con las formulaciones de diversos informantes claves, se advierte en primer término que la empresa ha explorado la introducción de productos en razón de responder a las demandas emergentes y tendencias del consumidor del mercado objetivo. Esto ha incluido el desarrollo de nuevos sabores y formatos de presentación remozados. El enfoque adaptativo de los productos de la firma ha implicado desarrollar segmentaciones del mercado, con el objeto de explorar en forma comprehensiva las demandas cambiantes de los clientes. Esto último llevó durante lo últimos decenios, por ejemplo, a desarrollar e introducir en el mercado productos bajos en grasa, productos orgánicos y/o variantes sin lactosa.

La expansión hacia categorías relacionadas fue otra estrategia de diversificación. La empresa amplió su oferta más allá de los productos lácteos

tradicionales, explorando segmentos como postres lácteos, quesos especializados, yogures con ingredientes adicionales, entre otros.

La estrategia de diversificación de FASC ha tenido un carácter integral, abarcando tanto la innovación en productos como la adaptación a las tendencias del mercado y la expansión hacia categorías complementarias para ofrecer una gama más amplia y atractiva de productos lácteos.

Además, y de acuerdo con lo relatado por un directivo de la firma entrevistado, FASC se ha comprometido con la comunidad para generar una imagen positiva y fortalecer los lazos entre la marca y los consumidores. Esto se ha visto reflejado en el sistema de gestión de inocuidad, el cual está certificado según la norma internacional FSSC 22000 por *Bureau Veritas Certification*. Además, cuentan con certificación Kosher y Halal. El cumplimiento constante de estas normativas y estándares de la industria es esencial para ganar la confianza de los consumidores y para mantener una reputación sólida en el mercado.

En cuanto a su comercio internacional, FASC, ha ampliado su presencia geográfica llegando a mercados de otros continentes. Los principales destinos de la expansión de sus productos son Argelia, Brasil, Chile, Federación Rusa y diversos países de África occidental y Medio Oriente.

La experiencia que ha ganado FASC exportando a estos mercados le ha permitido delinear los principios para continuar con su expansión en otros países. Este indicador se impone como crucial para evaluar el impacto y la influencia de la marca en los mercados externos. De acuerdo con el diagnóstico adoptado por decisores de la empresa, el crecimiento de FASC en tales mercados podría atribuirse a diversas estrategias efectivas, como la mencionada calidad constante de sus productos como estrategia empresarial, la capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del consumidor y la ejecución de campañas de marketing eficaces en términos de consolidación de marca. La construcción de una marca sólida y confiable ha contribuido al reconocimiento y preferencia por parte de los consumidores. Tras estas notas generales respecto a la historia y al desempeño exportador de la empresa, se propone a continuación avanzar en un análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de FASC.

## 2.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

En el dinámico escenario de la industria láctea argentina, la empresa Fábrica de Alimentos Santa Clara (FASC) ha emergido como un actor con una larga historia de compromiso con la producción y comercialización de productos lácteos. En un contexto donde la competencia es intensa y las preferencias del consumidor evolucionan constantemente, es imperativo examinar en detalle la posición estratégica de Santa Clara. Esta propuesta de análisis FODA se justifica en la idea de que el mismo habilitará una visión integral de los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de FASC. Al explorar sus fortalezas distintivas, aprovechar las oportunidades emergentes, abordar las debilidades potenciales y gestionar las amenazas del entorno empresarial, FASC estará mejor posicionada para trazar un camino estratégico sólido en el competitivo mercado lácteo argentino.

### **Fortalezas:**

#### **- Reconocimiento de marca:**

FASC posee un reconocimiento de marca sólido en la industria láctea argentina, lo que contribuye a la lealtad del consumidor. Su larga experiencia en el mercado así lo demuestra.

#### **- Calidad del producto:**

La empresa ha mantenido una reputación por ofrecer productos lácteos de alta calidad, lo que puede ser una ventaja competitiva en un mercado donde la calidad es un factor crucial. *Bussines News* (2023) resaltó las cualidades de sus productos denominándolos resaltado que “la calidad de sus productos, deviene procesos de producción y estrictos controles de calidad”.

#### **- Diversificación de productos:**

La amplia gama de productos lácteos de FASC, que incluye leche, yogures, quesos y postres, refleja su capacidad para adaptarse a diferentes segmentos del mercado y satisfacer diversas preferencias del consumidor.

## **Oportunidades:**

### **- Tendencias de salud y bienestar:**

La creciente demanda de productos lácteos saludables ofrece una oportunidad para FASC para desarrollar y promover productos específicos, como opciones bajas en grasa, orgánicos o enriquecidos con nutrientes.

### **- Innovación en productos:**

La capacidad de FASC para innovar en términos de nuevos sabores, presentaciones y productos especializados puede capitalizar las tendencias del mercado y atraer a nuevos consumidores. La adaptación de sus productos hacia nuevos mercados justifica esta cuestión.

### **- Expansión internacional:**

Los principales destinos de nuestros productos son Argelia, Brasil, Chile, Rusia, África Occidental y Medio Oriente, los cuales representan grandes oportunidades a nivel internacional.

## **Debilidades:**

### **- Competencia:**

La competencia dentro de la industria láctea puede ser intensa en los mercados de destino. FASC debe diferenciarse de manera efectiva, para evitar tener que enfrentar desafíos de retención y captación clientes.

## **Amenazas:**

### **- Variabilidad de los precios de materias primas:**

Fluctuaciones en los precios de las materias primas, como la leche, podrían afectar la rentabilidad de FASC y requerir estrategias efectivas de gestión de costos.

### **- Cambios en la legislación:**

Cambios en las regulaciones gubernamentales, especialmente en áreas como etiquetado de alimentos o normativas de producción, podrían impactar las operaciones y la conformidad de FASC.

- **Tendencias de sustentabilidad:**

La creciente conciencia sobre sostenibilidad podría representar una amenaza si FASC no ajusta sus prácticas para cumplir con expectativas ambientales cambiantes, lo que podría afectar su imagen de marca.

## SECCIÓN II

### 3. MERCADO DE DESTINO POTENCIAL: DATOS DEMOGRAFICOS Y ECONÓMICOS DE COLOMBIA

Las características de este estudio subrayan la relevancia a nivel internacional del mercado colombiano en el sector de productos lácteos. A continuación, se introducen los lineamientos generales del análisis de la oferta del sector y las importaciones del producto en relación a la producción nacional.

Colombia posee un territorio de 1.141.748 km<sup>2</sup>, con una población de 51.87 millones de habitantes en el año 2022 (Banco Mundial, 2023).

El PIB nominal total de Colombia para el año 2022 ascendió a USD 343,94 mil millones, experimentando un aumento interanual del 7.3% durante el periodo 2021-2022 (Banco de la República, 2023). Colombia, siendo la tercera economía más grande de América Latina y la 57<sup>a</sup> a nivel mundial, alcanzó un PIB de 265.654 millones de dólares en 2021 (Banco Mundial, 2023). Durante un ciclo expansivo de 15 años, que se prolongó hasta 2014, el país experimentó un crecimiento continuo, pero luego se vio enfrentado a una desaceleración persistente, acompañada de inflación, una disminución en la inversión extranjera y un aumento en el endeudamiento público.

En 2021, la economía colombiana mostró un crecimiento del 10,7% del PIB, según datos proporcionados por el Banco de la República de Colombia (Banco de la República, 2023). Sin embargo, la deuda pública alcanzó el 64,6% del PIB y el déficit público se situó en el 6,84%. Hacia noviembre de 2022, la inflación alcanzó el 11,7% y la tasa de desempleo llegó al 9,7% (en octubre de 2022). Actualmente, Colombia representa aproximadamente el 0,19% de las exportaciones globales y el 3,5% de las exportaciones de América Latina (DANE, 2023).

A pesar de su posición como una de las economías más grandes de la región, el índice de apertura del país lo sitúa en el puesto 126 entre 128 naciones (CCIT, 2022). Las exportaciones colombianas se centran principalmente en productos como café, petróleo y banano, a los que se suman carbón, oro y flores cortadas.

El PIB per cápita medido en paridad de poder adquisitivo alcanza los USD 6630,3 con un incremento del 1.8% entre los años 2021-2022 (Banco Mundial, 2023).

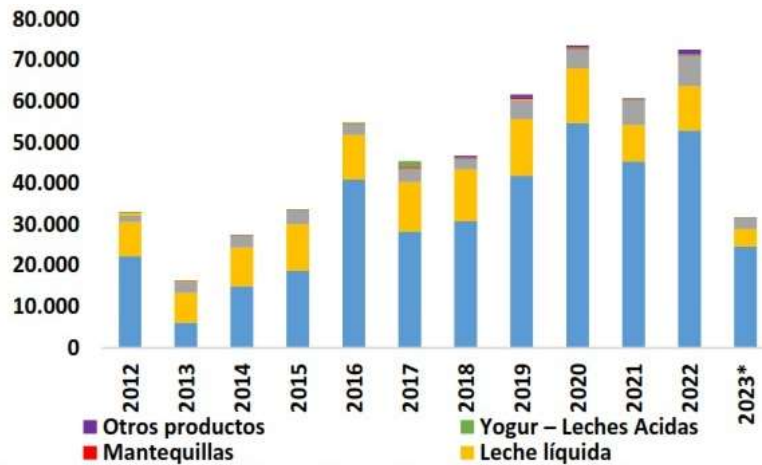
**TABLA VI. Indicadores económicos de Colombia**

	2019	2020	2021	2022*
Media anual de inflación (%)	3,8	1,6	5,263(nov)	ND
Tipo de interés de intervención del Banco Central (%)	4,25	1,75	3	11(nov)
Desempleo sobre población activa (%)	10,5	15,4	13,7	10,7(sep)
Déficit Público como % de PIB	2,7	6,9	8,4	ND
Exportaciones bienes (M USD)	39.489	31.056	41.390	48.042(dic)
Variación de las exportaciones en % respecto al período anterior	-5,7	-21,4	22(ag)	ND
Importación de bienes (M USD)	50.271	41.185	56.649	60.379
Variación de las importaciones en % respecto al período anterior	2,9	-17	31,4	ND
Saldo comercial (M USD)	-10.782	-10.130	-15.259	-12.337
en % de PIB	-3,9	4,6	4,7	ND
Deuda Externa como % de PIB	42,7	57,1	57,6	ND
Reservas Internacionales (M USD)	53.863	57.244	58.240(nov)	ND
IED (M USD)	14.314	7.690	7.160(sep)	ND
Tasa de cambio frente al dólar (media anual)	3.281	3.693	3.730	ND

Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España (2023: p.6)

Según datos del Centro de Comercio Internacional (ITC) (2022), Colombia ha mostrado un crecimiento del 105.2% en las cantidades importadas de productos lácteos durante el periodo 2015-2020, con un volumen de importación de 2.5 millones de toneladas en el último año (ITC, 2022). La razón de este significativo aumento de las importaciones de productos lácteos es la caída de la producción interna colombiana por los altos costos de producción que llevó a las empresas a considerar expandir sus importaciones.

**GRAFICO V. Evolución de las importaciones de productos lácteos de Colombia**



Fuente: Estudios Económicos, G. (2023: p.13)

El valor de las importaciones de productos lácteos entre 2017 y 2020 aumentó en un 25.6% en Colombia (ITC, 2022). Estas importaciones representaron el 0.45% del total de bienes importados por Colombia en el año 202', con un crecimiento en valor superior al experimentado por otros bienes, que aumentaron en un 10.8% durante el mismo periodo (Banco de la República, 2022).

El valor del mercado de productos lácteos del país alcanzó en el año 2019 un total de USD 6.9 mil millones. Los países principales proveedores de productos lácteos para Colombia en 2020 fueron Ecuador (31.2%), Perú (25.5%), Estados Unidos (15.8%), España (8.1%) y Brasil (6.9%) (Estudios Economicos, 2021).

Respecto de su infraestructura crítica, Colombia cuenta con nueve puertos que facilitan el transporte marítimo, los más importantes se mencionan a continuación en base al informe especializado de la Superintendencia de Transporte de Colombia (2021):

**Puerto de Buenaventura:** Este puerto cuenta con un calado de 12,5 metros en la bahía interna y 13,5 metros en la bahía externa. Sin embargo, en último tiempo se ha enfatizado en la necesidad de aumentar el calado a 14,5 metros para cumplir con los estándares internacionales. Es el segundo puerto más importante

en términos de movilización de carga en Colombia, manejando más de 1,6 millones de TEUs al año.

**Puerto de Cartagena:** Este puerto tiene una profundidad de 14,7 metros en marea baja, con un rango de marea de aproximadamente 0,3 metros. Maneja una carga anual de 2,2 millones de TEUs, considerando todas las terminales de contenedores en la zona portuaria de Cartagena. Es la zona portuaria con mayor tráfico del país, representando el 26 % del total. Ha superado a la zona de Ciénaga (Magdalena), que anteriormente lideraba debido a la exportación de carbón.

**Puerto de Barranquilla:** Tras recientes trabajos de dragado, la profundidad de este puerto es de 9,2 metros. Antes de estos trabajos, el puerto tenía restricciones debido a la sedimentación del río Magdalena, que reducía el calado a 8,2 metros, obligando a desviar buques a los puertos de Santa Marta y Cartagena.

#### **Otros datos de interés del perfil país.**

##### **- Agroalimentación**

El gobierno actual busca fomentar la exportación de productos con mayor valor agregado, tales como café, cacao y cannabis. Asimismo, se planea implementar un programa de crédito para apoyar la producción agraria e industrial de pequeños y medianos empresarios y cooperativas. Otra propuesta central del nuevo gobierno es la reforma agraria, debido a que muchos conflictos en el país están relacionados con la propiedad de la tierra. El objetivo es promover la producción agropecuaria y reducir la desigualdad en la propiedad y uso de la tierra a través de una reforma agraria.

##### **- Laboral**

El Ministerio de Trabajo de Colombia ha presentado un proyecto de ley con el objetivo de llevar a cabo una reforma laboral destinada a modernizar el mercado de trabajo. Estas reformas buscan introducir cambios en la regulación laboral para fortalecer el mercado laboral colombiano, fomentar la generación de empleo formal, mejorar las condiciones laborales y garantizar los derechos de los trabajadores. En diciembre de 2023, la comisión séptima de la Cámara de

Representantes aprobó 16 de los 98 artículos que conforman la reforma laboral (Giraldo Gutierrez, 2021). Estos artículos incluyen modificaciones en el horario laboral, el salario en días de descanso y feriados, el horario diurno y nocturno, las horas extra y los recargos, entre otros aspectos.

#### - **Tributaria**

En Colombia, desde hace dos décadas, los gobiernos han presentado, en promedio cada 18 meses, proyectos para modificar los impuestos con el objetivo de solucionar problemas financieros a corto plazo (Giraldo Gutierrez, 2021). Una de las promesas del actual gobierno de Gustavo Petro es reformar el sistema fiscal como una forma de redistribuir la riqueza hacia la población más pobre del país.

El 8 de agosto de 2022, el gobierno de Gustavo Petro presentó ante el Congreso de la República el Proyecto de Ley 118. Tras tres meses de debates, el Senado y la Cámara de Representantes aprobaron la Reforma Tributaria el 13 de diciembre de 2022 (Chanci, 2023). Uno de los temas más debatidos en las sesiones plenarias fue la modificación del impuesto sobre la renta para las personas naturales. Con la nueva Reforma Tributaria de 2022, el gobierno colombiano busca implementar un sistema más equitativo y accesible, con el objetivo de recaudar 25 billones de pesos (4.400 millones de euros) en 2023 y 50 billones de pesos para 2026 (Chanci, 2023). La reforma propone reducir los impuestos a las empresas productivas, especialmente a las pymes, y aumentar los impuestos a las 4.000 mayores fortunas del país. Además, se plantea incrementar la recaudación del 19% al 33% como porcentaje del PIB, mediante la eliminación de exenciones, medidas anti-evasión y aumentos en el impuesto a la renta (Olaya Suarez, 2023). Esta reforma tiene como objetivo alcanzar una recaudación del 1,72% del PIB en 2023, y en promedio, 1,39% del PIB entre 2024 y 2033 (Giraldo Gutierrez, 2021).

#### - **Salud**

El gobierno propone un sistema de salud público y universal para la prevención y la atención primaria, que estaría a cargo del Estado. Se plantea la creación de un Fondo Único de Salud (FUS), el cual asumiría y ampliaría las funciones y capacidades de la actual Administradora de los Recursos de la Seguridad Social

en Salud (Adres). Este fondo unificaría las fuentes de financiamiento y su recaudo, y proporcionaría soporte administrativo para el sistema de salud (Giraldo Gutierrez, 2021).

### **3.1. DIMENSIÓN DEL MERCADO EN 2022**

Como contexto, en el transcurso del año 2021 las importaciones de productos lácteos en Colombia experimentaron una disminución del 7,5% en comparación con el año anterior. Este descenso se debió principalmente a la reducción en las adquisiciones de leche y nata, concentradas o con añadido de azúcar, las cuales contribuyeron en -11 puntos porcentuales, así como en menor medida al lactosuero, que incidió en -1,4 puntos porcentuales en la variación general (Estudios Económicos, 2021).

Durante el año 2021, Estados Unidos se posicionó como el principal país de origen de las importaciones en el sector, con un total de US\$103 millones, lo que representó aproximadamente el 52,7% del total importado (Más Colombia, 2024). En segundo lugar, se situó Bolivia, con una cifra de US\$25 millones, equivalente al 13,2%. Argentina ocupó el tercer lugar con US\$10 millones en importaciones, abarcando alrededor del 5,3% del total importado en el sector durante ese periodo.

Entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2022, se registró la entrada de 45,974 toneladas de productos derivados de la leche líquida, valuados en USD 169,8 millones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2022).

Este volumen representa un incremento del 50,2 % respecto a las 30,602 toneladas del primer semestre de 2021, casi duplicando el costo que pasó de 89,6 a 169,896 millones de dólares (+98,5 %) (Más Colombia, 2024). El costo promedio por tonelada también aumentó, elevándose de 3,000 a 3,695 dólares entre ambos periodos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2022).

**TABLA II. Importaciones de productos lácteos Colombia en detalle**

Prod.	Descripción	Miles US\$CIF									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021p	2022p
0402	Leche y nata, concentradas o con adición de azúcar	77.844	52.146	108.077	70.507	67.612	111.901	158.167	134.972	36.263	43.890
0406	Quesos y requesón.	22.392	20.921	19.009	21.950	26.321	28.744	30.130	35.628	2.162	3.237
0404	Lactosuero	15.127	12.562	11.499	15.351	12.258	13.712	13.698	10.696	763	813
1702	Demás azúcares, incluidas la lactosa, maltosa, glucosa	4.611	3.036	3.488	3.505	3.405	4.511	4.421	5.825	419	524
3501	Caseína, caseinatos y demás derivados ; colas de caseína.	973	123	924	625	857	1.742	1.544	4.205	32	1.461
2105	Helados, incluso con cacao.	1.235	1.121	1.034	994	1.352	1.588	2.116	3.420	88	310
0403	Suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema)	328	438	724	1.060	694	646	533	639	50	4
0405	cuajadas, yogur, kefir y demás leches y natas (cremas).										
	Mantequilla (manteca) y demás materias grasas de la	247	102	298	236	542	1.719	918	332	2	1
	leche.										
0401	Leche y nata (crema), sin concentrar.	362	455	478	228	89	71	79	37	9	0
1901	Extracto de malta	91	76	96	89	31	31	20	21	2	3
	Subtotal	123.210	90.978	145.626	114.545	113.161	164.665	211.625	195.776	39.791	50.244
	Importaciones totales	123.210	90.978	145.626	114.545	113.161	164.665	211.625	195.776	39.791	50.244

Fuente: Estudios Económicos, G. (2023: p.34)

De las 45,974 toneladas importadas, 20,454 toneladas corresponden a leche en polvo descremada por un valor de 69,7 millones de dólares (41 %), mientras que 14,990 toneladas son de leche en polvo entera por 66,7 millones (39,3 %), representando más del 80 % del gasto total (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2022).

Le siguen en proporción 1,861 toneladas de queso fresco por 11,6 millones de dólares (6,8 %), 5,929 toneladas de lactosueros por 8,1 millones de dólares (4,8 %), 1,381 toneladas de otros quesos por 6,3 millones de dólares (3,7 %), 424 toneladas de queso rallado o en polvo por 3,2 millones de dólares, 392 toneladas de queso fundido por 1,9 millones de dólares y 314 toneladas de otras leches con adición de azúcar por casi 1,4 millones de dólares (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2022).

El resto de productos lácteos como yogur, queso de pasta azul, leche condensada, mantequilla, entre otros, sumaron 229 toneladas por 957,000 dólares (0,6 %) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2022). Estados Unidos lideró las importaciones con el 50 % del gasto, aproximadamente 84,3 millones de dólares, seguido por Chile con 24,2 millones de dólares (14,2 %), Bolivia con 19,6 millones de dólares (11,6 %), Argentina con 11,6 millones de dólares (6,8 %) y Uruguay con 8,1 millones de dólares (4,8 %) (Centro de Comercio Internacional, 2022). Esto indica un mayor enfoque de Colombia hacia el mercado sudamericano.

Comparando con el primer semestre de 2021, Estados Unidos y Bolivia estaban en el top 5, pero en lugar de los países sudamericanos estaban Francia, México y España. Ahora, España ocupa el puesto 7 y es superada por Alemania, mientras que Francia está en el puesto 10, superada por Italia y República Checa. Los demás países como Irlanda, Ecuador, Brasil, China y Nueva Zelanda suman 5,851 toneladas por 22 millones de dólares (Más Colombia, 2024).

En cuanto a las empresas importadoras, Indulácteos de Colombia encabeza la lista con 5,513 toneladas, seguida por Nestlé de Colombia con 3,938 toneladas, Rocsa Colombia con 3,164 toneladas, Gestión Cargo Zona Franca con 2,951 toneladas y Rincón Cash S. A. S. con 2,903 toneladas. En total, las 20 principales empresas importaron 37,443 toneladas (Mordor Intelligence, 2022).

### **3.2. ASPECTOS ARANCELARIOS Y NORMATIVOS**

Respecto de la normativa de importación, recogida del decreto 2478 (Gobierno de Colombia, 2018), los requisitos para que los productos lácteos ingresen en Colombia pueden sintetizarse en estos pasos:

1. Verificación de condiciones previas: Antes de importar productos lácteos, se debe confirmar si se requiere una licencia o permiso en el país de origen.
  - A. Confirmación sobre si el producto requiere un Documento Zoosanitario para Importación (DZI) para su ingreso al país.
  - B. Consulta en el Sistema de Información Sanitario para la Importación y Exportación de Productos Agrícolas y Pecuarios (SISPAP) del ICA para revisar los requisitos sanitarios establecidos por el ICA para la importación desde el país de origen.
  - C. Verificación si el establecimiento de origen de la mercancía está registrado ante el ICA en el SISPAP.
  - D. Solicitud del Documento Zoosanitario para Importación (DZI)
  - E. Obtención del Certificado Sanitario de Origen.

F. El Servicio Veterinario Oficial del país exportador debe expedir el Certificado Sanitario de Origen, cumpliendo con los requisitos establecidos por el ICA en el DZI expedido.

G. Solicitud de inspección sanitaria y pago del servicio:

H. El importador debe realizar la solicitud de inspección a través del SISPAPE entre 24 y 48 horas previas a la llegada de la mercancía a Colombia.

I. Realizar el pago correspondiente en línea a través del Sistema PSE.

J. Expedición del Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) en el punto de ingreso:

2. Solicitud de inspección sanitaria: El importador debe solicitar una inspección sanitaria en el punto de ingreso a Colombia y asumir los costos asociados a este servicio (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2022).

A. Una vez la mercancía llega a Colombia, el médico veterinario del ICA en el punto de ingreso realizará la inspección documental y física.

B. Si la inspección es favorable, se emite el Certificado de Inspección Sanitaria (CIS), permitiendo que la mercancía continúe con los trámites requeridos. En caso contrario, se aplicarán medidas sanitarias y el importador cubrirá los costos correspondientes.

3. Registro en el Sistema de Información Sanitario: El importador debe registrar la importación en el Sistema de Información Sanitario para la Calidad de los Medicamentos y Alimentos (SISCMA) (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2022).

4. Pago de aranceles y tasas: El importador está obligado a abonar los aranceles y tasas correspondientes para la importación de productos lácteos (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2022).

Estos procedimientos aseguran que los productos lácteos importados cumplan con los requisitos legales y sanitarios establecidos en Colombia.

Los gravámenes aduaneros aplicados a los productos lácteos provenientes de naciones que no pertenecen a la Comunidad Andina (CAN) han mantenido tradicionalmente niveles elevados en Colombia.

**TABLA III. Barreras arancelarias aplicadas para productos de la industria láctea**

Productos	Arancel Aplicado	Arancel Temporal (Durante la Pandemia)	Arancel Máximo Aplicable
Leche entera	28%	↓15%	159%
Mantequilla	30%	↓20%	115%
Queso	15%	↔15%	141%
Leche en polvo	98%	↔98%	151%

Fuente: Estudios Económicos, G. (2023: p.21)

Según el reporte emitido por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (SIC) (2020), desde 2020 los impuestos aduaneros para la leche en polvo se ubicaban en un 45%, para la mantequilla en un 40%, el queso en un 35%, y la leche condensada en un 30%. Estos aranceles representan tasas que pueden considerarse altas para productos lácteos importados desde países externos a la CAN (SIC, 2020).

#### 4. EXPORTACION DE PRODUCTOS LACTEOS ARGENTINOS A COLOMBIA

Las exportaciones de productos lácteos desde nuestro país son avaladas por el SENASA, quien verifica que cumplan con los estándares exigidos por cada nación receptora.

El SENASA únicamente otorga certificaciones a productos elaborados en instalaciones autorizadas por este servicio. Por ende, toda exportación debe originarse en instalaciones registradas y habilitadas por el SENASA para el transporte internacional de productos lácteos (Argentina.gov.ar, s.f.).

Los criterios para habilitar una planta láctea con fines de exportación están detallados en el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 2687/77. Este

documento establece los requisitos mínimos para las instalaciones y también incorpora las directrices de la Resolución Mercosur GMC 80/96 sobre Buenas Prácticas de Manufactura (Argentina.gov.ar, s.f.).

Los destinos disponibles para la exportación de estos productos están condicionados por los requisitos establecidos por los países importadores.

A través del ACE 72, que constituye el marco de las relaciones de productos agro entre los países del Mercosur y Colombia, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca repartió en 2023 un estimado de 1.403,40 toneladas entre 24 certificaciones emitidas durante el año (MAGYP, 2023). Este suministro forma parte de la cuota anual de 2.268 toneladas permitidas para exportar a Colombia, en virtud del mencionado acuerdo de preferencia arancelaria (MAGYP, 2023). Esto significó un apoyo importante para las exportaciones lácteas a Colombia haciendo posible un buen posicionamiento de los productos en base a precio.

En 2023, 14 empresas se presentaron para obtener esta asignación. Sin embargo, tres de ellas (Sucesores de Alfredo, Verónica y NOAL) no lograron cumplir con todos los requisitos exigidos y, por lo tanto, no pudieron acceder a esta distribución (MAGYP, 2023).

Vale mencionar que los productos designados para la exportación son la leche y la nata (crema), concentradas o con añadido de azúcar u otro edulcorante, en forma de polvo, gránulos u otras formas sólidas, con un contenido de materia grasa igual o inferior al 1,5% en peso (MAGYP, 2023). Estos productos específicos corresponden a las subdivisiones 04021000 de la Nomenclatura Común del Sur (04022120, 04022910, 04022920, 04029110, 04029120, 04029910 y 04029920).

**TABLA IV. Empresas asignadas cuota anual para exportación**

CUIT	RAZON SOCIAL	ASIGNACION 2023	VIGENCIA
30500768262	MOLFINO HNOS S.A.	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30588855631	S.A. LA SIBILA	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30708296410	LACTEAR S.A.	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30555386997	CREMIGAL S.R.L.	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30501632364	PEIRETTI HECTOR, PEIRETTI HAYDEE Y PEIRETTI RAUL S. CAP I SECC IV	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30710825196	FABRICA DE ALIMENTOS SANTA CLARA S.A.	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30688888936	LA VARENSE S.R.L.	113,400	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30547242331	MASTELLONE HNOS S.A.	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30657468440	PUNTA DEL AGUA S.A.	113,400	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30709044946	GLORIA ARGENTINA S.A.	226,800	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
30566108352	GARCÍA HNOS AGROINDUSTRIAL S.R.L.	100,000	01 ENE 2023 - 31 DIC 2023
	<b>TOTAL DISTRIBUIDO</b>	<b>2.141,200</b>	
	<b>Fondo Libre Disponibilidad</b>	<b>126,800</b>	
	<b>TOTAL CUPO ARGENTINA</b>	<b>2.268,000</b>	

Fuente: Estudios Económicos, G. (2023: p. 27)

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN COLOMBIA

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020), la elaboración de leche líquida fresca, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas se incluye en la clase 1040, conocida como "Elaboración de productos lácteos".

La misma incluye (1) Bebidas a base de leche (2) Crema de leche fresca líquida, pasterizada, esterilizada u homogenizada (3) Leche en polvo o leche condensada, azucarada o sin azúcar (4) Leche evaporada (5) Leche o crema en forma sólida (6) Mantequilla (7) Yogur, queso y cuajada (8) Suero de leche (9) Caseína y lactosa (10) Helados, sorbetes y postres a base de leche (11) Dulce de leche o arequipe

Los resultados definitivos de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) de 2019, realizada por el DANE, revelaron que, de los 7.631 establecimientos industriales totales analizados en todo el territorio colombiano, el 2,0% se dedica exclusivamente a la producción de diversos productos lácteos comprendidos en la actividad 1040 (DANE, 2020).

En consonancia con la Clasificación Central de Productos (CPC) publicada por el DANE, se presentan datos sobre la producción y las ventas de los principales

productos derivados de la leche cruda al finalizar el año 2019. La tabla V contiene información diferenciada según las diversas unidades de medida establecidas en la CPC.

La composición y clasificación de la leche cruda y sus derivados lácteos se basan en tres criterios fundamentales: el contenido nutricional, el sistema de higienización y el estado físico del producto (DANE, 2020). Es importante destacar que el proceso industrial de la leche cruda da lugar a una variedad de derivados lácteos, cada uno con características únicas determinadas por los distintos métodos de procesamiento.

**TABLA V. Clasificación de productos lácteos en Colombia**

Criterio	Clasificación	Caracterización
Contenido nutricional	Entera	Con todos los nutrientes
	Semidescremada	Con la mitad del contenido de grasa
	Descremada	Sin grasa
	Fortificada	Con adición de vitaminas y calcio
	Enriquecida	Con adición de nutrientes específicos
	Deslactosada	Con menor contenido de lactosa
Sistema de higienización	Pasteurización	Sometida a temperaturas entre 70°-90°
	Esterilización	Sometida a temperaturas entre 110°-120°
	Ultrapasteurización	Sometida a temperaturas entre 125°-150°
Estado físico	Polvo	Sometida a proceso de secado
	Líquido	Sometida a proceso de industrialización
	Condensado	Sometida a proceso de evaporación

Fuente: Estudios Económicos, G. (2023: p. 21).

Los derivados lácteos abarcan una amplia gama de productos obtenidos a través de diversos procesos a partir de la leche cruda. Entre los principales derivados se encuentran la leche pasteurizada, que resulta de exponer la leche cruda a altas temperaturas seguido de un enfriado rápido para eliminar bacterias. La leche ultra pasteurizada, similar a la pasteurizada pero sometida a temperaturas aún más altas para garantizar la eliminación de bacterias.

La leche en polvo se obtiene deshidratando la leche previamente estandarizada, homogeneizada y pasteurizada. La leche condensada se produce al extraer parcialmente el agua de la leche y añadir sacarosa, obteniendo un producto más denso y dulce.

La manteca es el resultado de separar la grasa de la leche, mientras que el queso tiene como componente principal la caseína y la grasa, lo que define su tipo y consistencia. Por otro lado, el yogur y el kumis se producen mediante la fermentación láctea, donde intervienen especies bacterianas para crear estas variedades lácteas.

El lactosuero, un subproducto de la quesería, se utiliza principalmente en la elaboración de productos de panadería. Cada derivado lácteo posee características únicas determinadas por su proceso de elaboración específico a partir de la leche cruda, lo que contribuye a la amplia diversidad de productos disponibles en el mercado alimentario.

## **5.1 INFORME PRODUCTO- MERCADO.**

El sector lácteo ha desempeñado un papel esencial en la economía colombiana en las últimas décadas, con una producción anual de 7.211 millones de litros y un consumo promedio de 155 litros de leche por persona al año (Castañeda, 2022). Se estima que al menos 500.000 familias dependen de este sector, generando alrededor de 705.000 empleos directos (La República, 2021).

Este sector no solo satisface la necesidad básica de proveer un producto esencial como la leche, sino que también tiene un impacto socioeconómico significativo. Representa una fuente crucial de empleo para las comunidades rurales, fortaleciendo el desarrollo del sector agropecuario en Colombia.

Ubaté, ubicada en Cundinamarca, ostenta el título de capital lechera de Colombia, siendo responsable del 19% de la producción total de leche en el país. Esta región no solo produce, sino que también comercializa alrededor del 50% de la leche y sus derivados a nivel nacional (ANEIA, 2021).

Con vastos terrenos, Ubaté alberga aproximadamente 18.000 cabezas de ganado especializado exclusivamente en la producción de leche. Además, cuenta con múltiples fábricas dedicadas a la elaboración de queso y otros derivados lácteos (Castañeda, 2022).

Se observa que la oferta de leche en Colombia ha experimentado un estancamiento reciente debido a la pandemia de la COVID-19, desperdiciando una parte considerable del potencial productivo del país. Sin embargo, la revitalización en los niveles de exportación de dicho producto en 2021 fue exponencial, de un aproximado 65% (Estudios Económicos, 2023).

**TABLA VI. Evolución de exportaciones de productos lácteos**

Prod.	Descripción	Miles US\$FOB									
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021p	2022p
0402	Leche y nata, concentradas o con adición de azúcar	9.278	19.361	735	14.921	11.416	2.033	4.822	14.131	1.104	50
0406	Quesos y requesón.	2.345	3.140	3.558	3.550	3.931	4.885	6.124	7.773	439	611
0405	Mantequilla (manteca) y demás materias grasas de la leche.	872	310	5	2.348	4.163	1.417	3.731	4.153	5	1
1901	Extracto de malta	1.147	1.143	1.103	1.093	1.569	2.339	2.532	3.076	238	295
0403	Suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema) cuajadas, yogur, kefir y demás leches y natas (cremas).	359	332	353	1.035	1.169	1.273	1.362	1.626	66	119
2105	Helados, incluso con cacao.	901	837	732	724	1.018	928	466	654	34	232
0401	Leche y nata (crema), sin concentrar.	239	129	81	126	170	53	160	352	4	75
0404	Lactosuero	100	16	6	20	31	0	51	122	0	0
1702	Demás azúcares, incluidas la lactosa, maltosa, glucosa	51	126	88	75	74	58	29	95	25	0
3501	Caseína, caseinatos y demás derivados ; colas de caseína.	2	0	4	4	5	2	0	0	0	0
	Subtotal	15.295	25.393	6.663	23.896	23.546	12.989	19.277	31.983	1.914	1.384
	Exportaciones totales	15.295	25.393	6.663	23.896	23.546	12.989	19.277	31.983	1.914	1.384

Fuente: Estudios Económicos, G. (2023: p. 54).

Los precios pagados a los productores de leche han permanecido estables durante varios años, a pesar del aumento anual en los costos de los factores de producción. Esta situación, junto con la falta de atención por parte del gobierno en términos de desarrollo e inversión en tecnología, ha llevado a la oferta láctea a alejarse considerablemente de las condiciones y capacidades reales presentes en el país (ANEIA, 2021).

## 5.2 COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

Colombia se destaca como el tercer país con mayor consumo de lácteos en América Latina, según los últimos datos recogidos por el DANE (ProColombia, 2023). Este hecho plantea la posibilidad de que Colombia se convierta en una potencia lechera, siguiendo el ejemplo de Nueva Zelanda y Estados Unidos, líderes en la industria láctea a nivel mundial.

Sin embargo, a pesar del potencial, el país enfrenta dificultades para aumentar sus ganancias en este sector. Una de las razones de ello radica en la preferencia de los consumidores por productos de bajo costo, lo que limita el margen de ganancia para los productores locales. Este comportamiento de consumo impacta directamente en la rentabilidad de la industria láctea colombiana (ProColombia, 2023).

La cultura culinaria colombiana está estrechamente vinculada al uso de productos lácteos. Muchos de los postres típicos del país, como las panelitas, el arroz con leche, el arequipe y la cuajada, se elaboran a base de leche. Además, es común que cuando las personas viajan de una región a otra dentro de Colombia, regresen con dulces típicos y productos lácteos de la zona que visitaron. Este apego a los productos lácteos contribuye significativamente al alto consumo interno de leche y sus derivados en el país (Castañeda, 2022).

### **5.3. PLATAFORMAS DE VENTA EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS**

En el dinámico escenario del comercio internacional, la integración de plataformas de venta en productos agroalimentarios en el marco de la importación colombiana de productos lácteos no solo representa una respuesta a las demandas cambiantes del mercado, sino que también se erige como una estrategia innovadora que aprovecha las oportunidades brindadas por la era digital (Sarmiento, 2022).

La apertura de canales digitales mediante estas plataformas no solo simplifica y moderniza el proceso de comercialización, sino que también crea un vínculo más directo y accesible entre los productores de lácteos a nivel internacional y los consumidores colombianos. Este acceso ampliado a través de medios digitales permite que la oferta de productos lácteos sea más diversa y adaptable, atendiendo a una variedad más amplia de gustos y preferencias del consumidor.

La conectividad directa entre productores y consumidores colombianos es esencial en un contexto donde la transparencia y la autenticidad son cada vez más valoradas por las empresas nacionales (IAF, 2023). Estas plataformas

brindan a los productores la oportunidad de comunicar de manera efectiva la historia detrás de sus productos, resaltando aspectos como la calidad, la sostenibilidad y los métodos de producción. Esto no solo genera confianza en la marca, sino que también permite a los consumidores tomar decisiones informadas sobre los productos lácteos que eligen.

Además de la ampliación de opciones, estas plataformas ofrecen a los consumidores la comodidad de explorar y adquirir productos lácteos importados desde la comodidad de sus hogares (IAF, 2023). La conveniencia de realizar compras en línea se alinea con las tendencias modernas de consumo y satisface la creciente demanda de experiencias de compra ágiles y eficientes.

Asimismo, para los productores, la entrada a través de plataformas digitales representa una oportunidad estratégica para probar y adaptar sus productos en el mercado colombiano de manera más ágil. La retroalimentación directa de los consumidores a través de estos canales permite ajustar estrategias de marketing, empaques y presentaciones de productos de manera rápida y eficiente. La adaptación de estas plataformas para resaltar las características únicas de los productos lácteos y su origen extranjero se convierte en un factor clave para atraer a los consumidores.

La adaptación de productos a las preferencias locales se erige como un imperativo. La introducción de sabores autóctonos o variaciones específicas que resuenen con la cultura alimentaria colombiana contribuye a la aceptación y demanda de productos lácteos importados. Este enfoque de personalización agrega valor al producto y conecta de manera más directa con los gustos del consumidor local.

Por otra parte, el despliegue de estrategias de marketing digital se convierte en una herramienta esencial para destacar en estas plataformas. Campañas publicitarias centradas, contenido relevante y participación activa en redes sociales contribuyen a la construcción de una identidad de marca sólida y atraen la atención de los consumidores colombianos.

La optimización de la experiencia del usuario en estas plataformas es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente. Una navegación sencilla, información completa sobre los productos y un proceso de compra transparente

son elementos clave que influyen en la decisión de compra. La incorporación de opciones de pago seguras y eficientes contribuye aún más a la experiencia positiva del consumidor.

La logística eficiente desde el origen hasta el consumidor final se convierte en un componente crítico. La gestión ágil de inventarios, la coordinación efectiva de la cadena de suministro y la selección de socios logísticos confiables son factores determinantes que afectan directamente la satisfacción del cliente y la percepción de la marca.

La integración de plataformas de venta en productos agroalimentarios en el contexto de la importación colombiana de productos lácteos no solo es un movimiento estratégico desde el punto de vista comercial, sino que también se presenta como una respuesta imperativa y adaptativa a la creciente influencia de la era digital en los hábitos de consumo y en la dinámica del comercio global.

Este enfoque es, ante todo, una adaptación necesaria a un entorno comercial donde la presencia en línea y la capacidad de llegar a los consumidores a través de canales digitales son esenciales para el éxito a largo plazo. La transformación digital en el ámbito de la importación agroalimentaria no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también establece un puente directo entre los productores de lácteos internacionales y los consumidores colombianos, derribando barreras geográficas y permitiendo una conexión más inmediata y auténtica (PNUD, 2022).

Este enfoque innovador no solo amplía la oferta de productos lácteos disponibles en el mercado colombiano, sino que también desencadena una serie de beneficios tanto para los consumidores como para los productores. Los consumidores colombianos experimentan un acceso sin precedentes a una variedad de productos lácteos de alta calidad provenientes de diversas regiones del mundo. Este acceso más amplio no solo satisface la creciente demanda de diversidad y calidad, sino que también educa a los consumidores sobre las diversas opciones disponibles, fomentando una cultura de aprecio por los productos lácteos importados.

Además, la conexión más directa entre productores y consumidores a través de plataformas digitales permite una comunicación más fluida y transparente. Los

consumidores pueden obtener información detallada sobre los procesos de producción, la calidad de los productos y las historias detrás de las marcas, creando así un nivel de confianza y autenticidad que a menudo es altamente valorado en la era digital.

Asimismo, para los productores de lácteos, esta integración en plataformas digitales proporciona datos valiosos sobre las preferencias y comportamientos de compra de los consumidores colombianos. La retroalimentación directa obtenida a través de interacciones en línea permite ajustar las estrategias de marketing, perfeccionar la presentación de productos y responder ágilmente a las necesidades del mercado local.

La incorporación de plataformas de venta en productos agroalimentarios en la importación colombiana de productos lácteos es un paso estratégico que no solo sigue la corriente de la transformación digital global, sino que también enriquece significativamente el panorama del mercado local. Este enfoque no solo amplía la diversidad de opciones para los consumidores colombianos, sino que también establece una conexión más estrecha y auténtica entre productores y consumidores, brindando beneficios mutuos en una era donde la conectividad digital es la clave del éxito comercial.

## SECCIÓN III

### 6. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.

#### 6.1. OBJETIVO.

El mercado objetivo de Fábrica de Alimentos Santa Clara será insertar sus productos en el conocido como “Eje Cafetero”, región comprendida por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Estas ciudades tienen una gran población y cuentan con un mercado consumidor establecido. Bogotá, la capital, es el punto de entrada común para muchos productos importados.

Entre las industrias de lácteos del “Eje Cafetero” a las que sería posible exportar los productos de FASC se encuentran:

**Alquería:** Es una de las empresas lácteas más grandes en Colombia, ofreciendo una amplia gama de productos lácteos, desde leche hasta yogures y quesos.

#### Datos de la empresa:

- Ingresos: COP \$4.8 billones (2022)
- Utilidad neta: COP \$287 mil millones (2022)
- Empleados: Más de 4.150

#### Aspectos Clave:

- Empresa líder: Alquería es la empresa láctea más grande de Colombia, con una participación de mercado superior al 50%.
- Amplia gama de productos: Ofrece una amplia variedad de productos lácteos para diferentes segmentos de consumidores.
- Reconocimiento de marca: Alquería es una marca reconocida y solicitada por los colombianos.
- Compromiso con la sostenibilidad: La empresa ha implementado diversas iniciativas y campañas en el último tiempo para reducir su impacto ambiental y social.
- Innovación: Alquería se caracteriza por la innovación constante en sus productos y procesos.

**Colanta:** Esta cooperativa colombiana se destaca en la producción y comercialización de lácteos, incluyendo leche, quesos y otros derivados lácteos.

Aspectos Clave:

- Empresa cooperativa con más de 7.000 asociados ganaderos.
- Reconocimiento de marca regional fuerte, especialmente en Antioquia.
- Amplia gama de productos de alta calidad, dirige sus productos a un segmento de la población de ingresos medios-altos
- Compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar animal.

**Parmalat:** Una empresa global con presencia en Colombia que se enfoca en productos lácteos como leche, yogures y postres lácteos.

- Presencia: Más de 30 países en todo el mundo, incluyendo Colombia.
- Ingresos: €8.8 mil millones (2022)
- Utilidad neta: €132 millones (2022)
- Empleados: Más de 6.700 (2023)
- Empresa multinacional con presencia global.
- Amplia gama de productos de alta calidad.
- Reconocimiento de marca internacional.
- Enfoque en la innovación y la sostenibilidad.

**Savia:** Especializada en productos lácteos saludables, ofrece leche, yogures y productos funcionales enfocados en el bienestar corporal.

- Subsidiaria del Grupo Lactalis, líder mundial en la industria láctea.
- Comercializa una amplia gama de productos de marcas reconocidas asociadas como La Lechera, Queso Frescal Alquería, etc.
- Fuerte presencia en el mercado colombiano.
- Enfoque en la calidad y la innovación.

**Lechesan:** Una empresa dedicada a la producción de leche, mantequilla y productos derivados de la leche.

Aspectos Clave:

- Empresa líder en el mercado lácteo del archipiélago de San Andrés y Providencia.

- Productos frescos y de alta calidad orientada a distintos estratos sociales
- Fuerte compromiso con el desarrollo local y la sostenibilidad.

## **6.2. PRODUCTO.**

Los productos de FASC están listos para ingresar al mercado objetivo sin necesitar cambios a primera vista. De acuerdo con los representantes de la empresa y la información que se retoma de su página web principal, el diseño de sus productos ha sido reconocido a nivel mundial y cumple con altos estándares de calidad (Fabrica de Alimentos Santa Clara, n.d.).

En especial, la leche en polvo (entera, instantánea, fortificada y descremada), los sueros de manteca y las grasas anhidras de leche *butter oil* presentan altos niveles de valor agregado respecto de los productos tradicionales que se consumen en el mercado objetivo por lo que no tendrían problemas para su inserción y competencia.

A pesar de esto, pueden ser necesarias adaptaciones que surjan a partir de las demandas específicas de los consumidores y a las necesidades cambiantes del mercado.

## **6.3. PRECIO.**

El enfoque inicial de promoción y contacto con las empresas lácteas mencionadas (Alquería, Colanta, Parmalat, Savia y Lechesan) se llevará a cabo mediante correos electrónicos detallados, adjuntando información relevante sobre nuestra oferta de productos lácteos. Se busca establecer una primera conexión sólida, presentando los productos de manera atractiva y resaltando los beneficios y la calidad que ofrecemos.

El plan incluye realizar un seguimiento proactivo después del envío del correo electrónico inicial, buscando establecer reuniones presenciales o virtuales para profundizar en las oportunidades de colaboración. Se considerará la posibilidad de presentar muestras de productos o llevar a cabo demostraciones para mostrar la calidad y el valor diferencial de nuestra oferta.

Además, se contempla la importancia de adaptar la comunicación y la presentación de productos según las particularidades de cada empresa láctea. Esto significa enfocarse en resaltar los aspectos que puedan ser más relevantes para cada una, ya sea la calidad, la innovación, la sostenibilidad u otros atributos que puedan ser clave para su interés y necesidades específicas.

El objetivo motor será establecer relaciones con estas empresas líderes en la industria láctea colombiana, mostrando cómo nuestros productos podrían complementar su línea actual o atender segmentos de mercado específicos que puedan no estar completamente cubiertos en su cartera actual.

#### **6.4. PROMOCIÓN.**

La promoción en el contexto del *marketing mix* se refiere a las estrategias utilizadas para comunicar y persuadir a los consumidores sobre los productos o servicios de una empresa. Comprende actividades publicitarias, relaciones públicas, promociones de ventas y marketing directo. En el mercado colombiano, la promoción efectiva implica comprender las dinámicas culturales, sociales y económicas del país. Además, se deben considerar las preferencias del consumidor colombiano, el impacto de la publicidad en la toma de decisiones de compra y las plataformas de medios más relevantes en el país.

En otras palabras, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas. También podemos definirlos como incentivos conformados por ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, bonificaciones, etc, que tienen como finalidad promover la venta de los productos, induciendo al consumidor a que se decida por la compra.

La estrategia de promoción también abarca el compromiso sostenible de FASC con las comunidades locales de Villa Nueva y Villa María en dónde se encuentran sus plantas en Argentina. La empresa no solo forma parte activa de estas comunidades, sino que también trabaja incansablemente para su crecimiento sostenible. La contribución al bienestar de la comunidad no es solo un principio, sino una parte integral de la identidad de FASC. Este enfoque

coherente con los valores se traduce en una conexión auténtica con los consumidores colombianos, quienes buscan no solo productos de calidad, sino también marcas que reflejen principios éticos y un genuino compromiso con el bienestar general. Su estrategia de promoción no solo busca vender productos; sino que aspira a establecer una conexión emocional y ética duradera con los consumidores colombianos.

## **6.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

En el marco del Plan de Internacionalización, la FASC debería enfocar su atención en los canales de distribución como un componente esencial para llegar de manera efectiva al mercado colombiano. Los directivos de la empresa reconocen que la elección de los canales de distribución debe ser cuidadosamente diseñada, considerando la geografía diversa de Colombia, las infraestructuras logísticas disponibles y las preferencias de compra de los consumidores locales.

En este sentido, se parte del entendimiento de que los canales de distribución abarcan una red de intermediarios y procesos cruciales para llevar los productos desde la fase de fabricación hasta el consumidor final. En el contexto colombiano, factores como la eficiencia en la entrega, la visibilidad en los puntos de venta y la adaptación a los hábitos de compra locales adquieren una importancia significativa.

El proceso se inicia con la finalización de la manufactura de productos lácteos de FASC, en alguna de las plantas productivas. Desde allí, el equipo de logística se encarga de trasladarlos de manera eficiente a uno de los centros de distribución. Estos Centros de Distribución (CEDIS) se convierten en puntos estratégicos desde los cuales se garantiza un abastecimiento eficiente, considerando los diferentes canales a los que se dirigirán.

En los CEDIS, se llevan a cabo procesos de entrega ágiles, cuidando aspectos esenciales como el manejo de cajas, tarimas y empaques, los cuales deben mantenerse a temperaturas y posiciones específicas para preservar la integridad

de nuestros sellos de calidad. Esto es especialmente crítico para productos que requieren cadena fría, como los elaborados por FASC.

Además, FASC es una empresa comprometida con garantizar que los productos lleguen en condiciones óptimas hasta los almacenes de los clientes. Estos clientes, a su vez, desempeñan un papel crucial al colocar nuestros productos en los puntos de venta, asegurando que lleguen a los consumidores finales de manera segura y contribuyendo así al bienestar de la comunidad. Este enfoque integral en los canales de distribución refleja la dedicación de la empresa para proporcionar productos de calidad, cumpliendo con los más altos estándares en cada etapa del proceso.

## 6.6. CONTACTOS DE INTERÉS

La identificación y el establecimiento de contactos de interés son los elementos iniciales. En el caso de FASC en el mercado colombiano, esto implica la búsqueda de socios estratégicos, colaboradores y contactos clave en la industria alimentaria de las industrias a las cuales se venderá nuestro producto. La comprensión de las redes empresariales y la participación en eventos y asociaciones sectoriales pueden ser fundamentales para establecer relaciones sólidas en el nuevo mercado.

### Alquería

CI 18 69-75 / BOGOTA D.C, Colombia

[www.alqueria.com.co](http://www.alqueria.com.co)

01 8000 110 000 or via WhatsApp at 3112361452 and 3112361453.

[ccbogota@alqueria.com.co](mailto:ccbogota@alqueria.com.co) / [jsmith@alqueria.com.co](mailto:jsmith@alqueria.com.co)

Carolina Chica Torres (Comunicaciones Externas | Gestión de Crisis | Reputación Corporativa y del CEO) - Alejandra Perez Camberos (Coordinador inteligencia de mercados en Alquería) - Cesar Vera (Director de Operaciones en Alquería)

Alquería's US headquarters

(614) 824-5579

247 King Ave, Columbus, Ohio, 43201

**Colanta**

Calle 74 No. 64A-51, Medellin, Antioquia.

604 4457010 – 01 8000 94 41 41.

[serviciocliente@colanta.com.co](mailto:serviciocliente@colanta.com.co).

<https://colanta.com/sabe-mas/contactenos/>

3009120125

**Parmalat**

Carrera 1, Chía, Cundinamarca 250001 / Autopista Norte 166 73, Bogota, Bogota  
110111

Cali, Valle del Cauca, Colombia

[impuestos@parmalat.com.co](mailto:impuestos@parmalat.com.co)

Daniela Lopez Gonzalez (Asistente Nacional Trade Marketing Organización) /

Sandra Milena Ante Garcia (Coordinadora de mercadeo en Parmalat Colombia)

Gusmao Ribeiro Luiz Guilherme (Importaciones)

+57 16799998

[www.parmalat.com.co](http://www.parmalat.com.co)

**Savia**

Coliving54, Cartagena de Indias. Ciudad de Cartagena, Colombia.

[info@coliving54.com](mailto:info@coliving54.com).

314 8371417.

<https://www.coliving54.com/contacto>

**Savia Salud EPS:**

Medellín, Colombia.

Línea local: (604) 448 17 47.

Línea nacional de atención: 01 8000 423 683 Op. 1.

Sede administrativa: (604) 4601674.

<https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/> /  
<https://saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/atencion-al-ciudadano/canales-de-contacto>

### **Lechesan / Grupo Gloria**

Km. 2 Autopista Floridablanca No. 124-75. Floridablanca, Santander, Colombia /  
Dg 63f 86 35 Bogotá D.C, Bogotá D.C. Colombia

<https://www.gloria.com.co/>

[s.cliente@gloria.com.co](mailto:s.cliente@gloria.com.co)

Jose Rojas (Coordinador) / Marly Guerra Pineda (Jefe de Cartera)

(601) 351-7766 / +57 601 546205 / + 01 8000 96 12 13

## **6.7. OTRAS RECOMENDACIONES BASADAS EN EL ANÁLISIS**

Con el objetivo de internacionalizar la empresa FASC en el mercado colombiano de la manera más eficiente posible, se sugieren las siguientes recomendaciones, enfocadas en generar socios estratégicos y proponer la exportación de productos lácteos desde Argentina, destacando sus beneficios y cerrando satisfactoriamente estas propuestas:

### **Profundización de las investigaciones de mercado**

Un análisis segmentado de las tendencias de consumo, profundizando en los patrones emergentes que guían las preferencias del consumidor colombiano en el ámbito de los productos lácteos. La identificación de cambios estacionales y eventos culturales influirá directamente en la adaptación de la oferta de FASC a las demandas del mercado.

La evaluación de las preferencias del consumidor se realizará mediante encuestas y estudios de mercado detallados una vez instalada la empresa en el

mercado objetivo, permitiendo una comprensión profunda de los sabores preferidos, las presentaciones de productos populares y la receptividad hacia la innovación en la industria láctea.

Un análisis competitivo exhaustivo no sólo identificará a las empresas directamente competidoras, sino que también examinará aquellas que ofrecen alternativas similares o sustitutos. Se identificarán las fortalezas y debilidades tanto de la competencia local como de productos similares, proporcionando una visión integral del entorno competitivo.

El contexto socioeconómico colombiano será objeto de estudio, considerando tasas de crecimiento económico, niveles de ingresos y distribución de la riqueza. Esta evaluación permitirá a FASC ajustar su estrategia de precios y posicionar sus productos de manera acorde con la realidad del consumidor colombiano.

#### Identificación de firmas de supermercados y proveedores clave

La identificación de firmas de supermercados clave se presenta como un componente crucial para el éxito de esta iniciativa. Este proceso un análisis estratégico para establecer colaboraciones efectivas.

La primera etapa de este proceso implica la identificación y priorización de las cadenas de supermercados líderes en Colombia. Este análisis se basa en factores como la participación de mercado, la presencia geográfica, y el impacto que estas cadenas tienen en la toma de decisiones de compra del consumidor colombiano. La comprensión de estos aspectos proporciona una visión clara del panorama minorista en el que FASC buscará insertarse.

Además, se llevará a cabo una evaluación minuciosa de las políticas de compra de cada cadena de supermercados. Esto incluirá aspectos como los criterios de selección de proveedores, las preferencias de productos, y cualquier requisito específico que las cadenas establezcan para sus socios comerciales. Esta información será instrumental para adaptar la oferta de FASC de manera precisa a las expectativas y estándares de cada cadena.

Se evaluará la receptividad y apertura de cada cadena hacia la introducción de productos importados, considerando la percepción que los consumidores locales tienen hacia marcas y productos extranjeros.

La selección de socios estratégicos adecuados constituye la esencia de esta etapa del proceso. La identificación de cadenas de supermercados que compartan la visión y valores de FASC, así como aquellas que puedan beneficiarse significativamente de la oferta de productos lácteos de la empresa, será fundamental para la venta directa de productos.

#### Desarrollo de propuestas personalizadas

El desarrollo de propuestas personalizadas emerge como un paso para establecer una conexión efectiva con cada cadena de supermercados. La adaptación de cada propuesta a las necesidades y características específicas de las cadenas garantizará que la oferta de FASC resuene con los objetivos y valores particulares de cada actor clave en el mercado minorista colombiano.

Se enfocará en resaltar la calidad superior de los productos, la presencia de ingredientes innovadores y los valores agregados que diferencian a FASC de la competencia local. Aspectos como la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y la autenticidad de la marca se integrarán de manera estratégica para consolidar una propuesta única y atractiva.

#### Generación de reuniones

La generación de reuniones efectivas constituye una fase fundamental en el proceso de establecer relaciones comerciales sólidas con cadenas de supermercados en Colombia. Adoptar una estrategia proactiva implica el uso de herramientas como correos electrónicos detallados para presentar la propuesta inicial de FASC de manera clara y convincente. Esta comunicación inicial establecerá las bases para la construcción de una relación sólida.

El seguimiento proactivo será crucial, utilizando llamadas telefónicas para establecer un contacto más directo y personal con los representantes de las cadenas de supermercados. La participación activa en eventos del sector o ferias comerciales en Colombia se posiciona como una estrategia eficaz para conectarse directamente con los decisores clave. La interacción cara a cara en estos eventos brindará a FASC la oportunidad de presentar sus productos de manera tangible y responder a preguntas en tiempo real, fortaleciendo la relación y generando confianza.

La estrategia de generación de reuniones no se limita a la comunicación inicial; implica un seguimiento persistente y adaptativo. A través de este enfoque, FASC podrá no solo establecer reuniones fructíferas, sino también demostrar su compromiso a largo plazo con el mercado colombiano y las cadenas de supermercados, consolidando así su posición como un socio comercial confiable y valioso.

#### Propuesta de exportación y estrategia de muestra

En la estrategia de internacionalización hacia Colombia, la propuesta de exportación desde Argentina constituye un elemento clave para posicionar los productos lácteos de FASC (FASC) en el mercado colombiano. Esta propuesta no solo resaltará la calidad y reputación internacional de los productos lácteos argentinos, sino que también presentará argumentos convincentes sobre la eficiencia logística, la frescura de los productos y la capacidad de FASC para cumplir de manera consistente con las expectativas del exigente mercado colombiano.

La propuesta de exportación se diseñará cuidadosamente, destacando la excelencia de los productos lácteos de FASC y su alineación con los estándares internacionales de calidad. Se resaltarán las prácticas de producción sostenibles y los procesos de control de calidad que garantizan la frescura y la integridad de los productos durante el transporte internacional.

En paralelo, la estrategia de muestra y demostración en vivo se incorporará como una táctica complementaria. FASC debe ofrecer la posibilidad de proporcionar muestras de productos y demostraciones adaptadas a las preferencias específicas de cada firma de supermercados en Colombia. Estas demostraciones no solo mostrarán la calidad y versatilidad de los productos, sino que se ajustarán estratégicamente para resaltar los aspectos que más resuenen con los clientes y objetivos comerciales de cada cadena de supermercados.

La adaptabilidad será clave en esta estrategia, ya que las demostraciones se personalizarán según las preferencias de cada firma, ya sea destacando la innovación, la sostenibilidad o cualquier atributo particular que sea relevante para la cadena en cuestión. Esta estrategia no solo busca exhibir los productos,

sino también establecer una conexión directa y significativa con los responsables de las decisiones de compra.

La combinación de una propuesta de exportación sólida y una estrategia de muestra y demostración adaptativa permitirá a FASC no solo introducir sus productos en el mercado colombiano, sino también construir una percepción positiva y duradera entre las cadenas de supermercados y los consumidores finales.

#### Cierre efectivo de propuestas y seguimiento proactivo

La etapa de cierre efectivo de propuestas marca el punto crítico en la estrategia de internacionalización de la FASC (FASC) en Colombia. Al concluir cada reunión con las firmas de supermercados clave, se implementará un proceso meticuloso para garantizar la comprensión total de los beneficios propuestos y los términos del acuerdo.

El resumen final será claro y detallado, destacando los aspectos que hacen que la oferta de FASC sea única y altamente beneficiosa para cada firma de supermercados. Se abordarán todas las preguntas e inquietudes que puedan surgir durante la reunión, asegurando una comprensión mutua y transparente.

Además, se establecerá un plan de seguimiento proactivo diseñado para mantener el *momentum* positivo de la reunión. Este seguimiento incluirá un calendario claro de próximas acciones, demostrando el compromiso inquebrantable de FASC para cerrar acuerdos de manera exitosa. Este calendario detallado proporcionará un marco temporal claro para todas las etapas subsiguientes, desde la logística de envío hasta la implementación en los estantes de los supermercados.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se propuso realizar un plan de internacionalización hacia Colombia para la firma Fábrica de Alimentos Santa Clara (FASC). Dicha empresa se destaca en la industria láctea argentina por su trayectoria y por ya haber avanzado en la generación de nuevos mercados donde insertar sus productos. Durante el desarrollo del trabajo, se ha advertido que la empresa ha sabido construir una posición sólida tanto a nivel local como internacional. Con una amplia gama de productos lácteos, FASC ha demostrado adaptación a las cambiantes preferencias del mercado.

La empresa se inserta en el contexto de la producción láctea en Argentina, la cual ha desempeñado un papel histórico crucial en la economía del país. Desde la producción primaria de leche hasta la comercialización de productos finales, la industria láctea se consolida como un pilar fundamental para la integración económica nacional, siendo esencial en lo que refiere al comercio internacional del país.

A nivel global, a pesar de los desafíos como la crisis de la COVID-19, la producción mundial de leche ha alcanzado cifras históricas. Sin embargo, se observa una concentración de productores y exportadores, con la Unión Europea, Nueva Zelanda y Estados Unidos liderando. La competencia global presenta desafíos, especialmente con el aumento de competidores emergentes.

El análisis FODA de FASC revela fortalezas, como un reconocimiento sólido de marca y calidad del producto, junto con oportunidades en la tendencia hacia productos saludables y la expansión internacional. No obstante, enfrenta desafíos de competencia intensa y amenazas como la variabilidad de los precios de materias primas y cambios en la legislación, lo que destaca la necesidad de una gestión estratégica cuidadosa.

Se evaluó que FASC continúe innovando en productos para mantenerse alineada con las tendencias del mercado y atraer nuevos segmentos de consumidores. La promoción de productos lácteos saludables y la exploración de nuevos mercados internacionales, aprovechando su presencia actual, son estrategias clave.

Además, la empresa debe implementar estrategias efectivas de gestión de costos para hacer frente a la variabilidad de precios de materias primas y asegurar la rentabilidad. La adaptación a tendencias de sostenibilidad es crucial para mantener la reputación de la marca en un mercado dinámico. Fortalecer la relación con la comunidad también contribuirá a consolidar una imagen positiva y fomentar la lealtad del consumidor.

Este estudio resalta la importancia del mercado colombiano de productos lácteos a nivel internacional, analizando tanto datos demográficos como económicos para comprender su dinámica. Colombia, con una población de 51.87 millones y un PIB nominal de USD 343.94 mil millones en 2022, se destaca en el sector de productos lácteos. Sin embargo, se observa un aumento significativo en las importaciones de productos derivados de la leche debido a la caída de la producción industrial interna.

A pesar de esto, en 2022 existió una disminución del 7.5% en las importaciones de productos lácteos en comparación con el año anterior, con Estados Unidos liderando como principal país de origen importador. Entre enero y junio de 2022, se registró un aumento del 50.2% en la importación de productos derivados de la leche líquida.

En cuanto a aspectos arancelarios y normativos, Colombia establece pasos muy específicos para la importación de productos lácteos, destacando la necesidad de verificar condiciones previas, obtener certificados y cumplir con requisitos sanitarios. Las barreras arancelarias siguen siendo altas para productos lácteos de países fuera de la Comunidad Andina.

El informe también aborda las exportaciones de productos lácteos argentinos a Colombia, detallando la certificación requerida y la asignación de cuotas anuales a empresas específicas. Además, se examinan las características de los productos lácteos en Colombia, clasificándolos según la CIU y destacando la diversidad de derivados lácteos.

FASC debería concentrar sus esfuerzos en insertar sus productos en el "Eje Cafetero" de Colombia, compuesto por Bogotá, Medellín y Cali. Estas ciudades, con una población significativa, representan un mercado establecido. En primera

instancia, el objetivo sería establecer colaboraciones con empresas lácteas líderes en la región, como Alquería, Colanta, Parmalat, Savia y Lechesan.

Los productos de FASC, como la leche en polvo, sueros de manteca y grasas anhidras de leche, destacan por su reconocido diseño y altos estándares de calidad. Aunque listos para ingresar al mercado, se reconocen posibles adaptaciones según la legislación particular de cada Departamento colombianos, así como a las demandas del consumidor.

La estrategia propuesta implica el contacto inicial mediante correos electrónicos detallados, adjuntando información relevante. Se busca establecer conexiones sólidas, destacando beneficios y calidad. El plan incluye seguimientos proactivos y la posibilidad de presentar muestras de productos.

La estrategia de promoción de FASC va más allá de resaltar la excelencia de los productos. La empresa construye una identidad de marca basada en sostenibilidad, responsabilidad social y calidad. Busca establecer conexiones auténticas con los consumidores colombianos, destacando su compromiso sostenible en comunidades locales por lo que el rol de las plataformas sociales y publicidad de producto también se vuelve clave.

La identificación de contactos clave es esencial. FASC busca socios estratégicos y participar en eventos y asociaciones sectoriales para construir relaciones sólidas en el mercado colombiano.

## ANEXO 1

### 1. Información General del Mercado Lácteo Colombiano:

ProColombia: <https://procolombia.co/en>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/>

Federación Nacional de Lecheros: <https://www.fedeleche.cl/ww5/>

Asociación Colombiana de Industrias Lácteas (ACIL):  
[https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Asociacion Colombiana de Empresas Licoreras Acil es 8158904.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Asociacion%20Colombiana%20de%20Empresas%20Licoreras%20Acil%20es%208158904.html)

### 2. Informes de mercado:

Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/>

International Trade Centre (ITC):  
[https://unctad.org/meetings/en/Presentation/PierreBonthonneau\\_ITC\\_NTFCForum\\_Jan2017.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/PierreBonthonneau_ITC_NTFCForum_Jan2017.pdf)

### 3. Aspectos Legales y Regulatorios:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/>

Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas (DIAN): <https://www.dian.gov.co/>

Superintendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/>

Legislación sobre alimentos y bebidas: <https://www.invima.gov.co/>

### 4. Logística y Distribución:

Asociación Colombiana de Logística:  
<https://bm.linkedin.com/company/aclogistica>

Procolombia - Logística: <https://procolombia.co/servicios-logisticos/servicios-logisticos>

### 5. Principales operadores logísticos en Colombia:

Cruz Roja Colombiana: <https://www.cruzrojacolombiana.org/>

Servientrega: <https://www.servientrega.com/>

Transportadora TCC: <https://tcc.com.co/>

## **6. Promoción y Marketing:**

ProColombia - Promoción de exportaciones: <https://procolombia.co/en>

McCann Erickson Colombia: <https://www.mccann.com.co/>

Publicis Groupe Colombia: <https://www.instagram.com/publiciscol/?hl=en>

Leo Burnett Colombia: <https://www.leoburnett.co/>

Ferias y eventos del sector agroalimentario en Colombia:

Agroexpo: <https://agroexpo.com/en>

Alimentaria Colombia: <https://www.informamarkets.com/en/home.html>

Sabores de Colombia: [https://www.anuga.com/anuga-exhibitors/list-of-exhibitors/?fw\\_goto=aussteller/aussteller/procolombia/](https://www.anuga.com/anuga-exhibitors/list-of-exhibitors/?fw_goto=aussteller/aussteller/procolombia/)

## **8. Financiamiento y Asistencia:**

Bancolombia:

Banco de Bogotá: <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota>

Banco Agrario: <https://www.bancoagrario.gov.co/>

ProColombia - Financiamiento de exportaciones: <https://procolombia.co/en>

Bancolombia - Línea de crédito para exportadores: <https://www.bancolombia.com/personas/creditos>

Banco de Bogotá - Programa de apoyo a exportadores: <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota>

## **9. Estudios de Mercado e Investigación:**

Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/>

Nielsen Colombia: <https://www.nielsen.com/news-center/2023/streaming-and-digital-on-the-rise-in-asia/>

Invamer: <https://www.invamer.com.co/es/>

ProColombia - Estudios de mercado: <https://procolombia.co/en>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carulla, J. E., & Ortega, E. (2016). Sistemas de producción lechera en Colombia: retos y oportunidades. *Archivos Latinoamericanos de Producción Animal*, 24(2), 83-87.

Caviglio, A. (2021). Competitividad del sector lácteo Argentino: un análisis comparado (Bachelor's thesis).

Diario Business News. (2023). Santa Clara: 75 años de historia y compromiso con la calidad. *Business News*. <https://www.businessnews.com.ar/santa-clara-75-anos-de-historia-y-compromiso-con-la-calidad/>

Espinosa, J. (2005). Colombia regional: Dinámicas territoriales en la promoción del desarrollo. *Bernal Crespo, SJ el territorio un análisis desde el derecho y la ciencia política*, 17.

Estudios Económicos, G. (2021). Análisis del Sector Lácteo en Colombia: Evidencia para el periodo 2010-2020. *Estudios Económicos Sectoriales*.

Fortune Business Insights. (2021). Dairy Foods Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis. <https://www.fortunebusinessinsights.com/dairy-foods-market-103890>

Grand View Research. (2020). Dairy Products Market Share & Growth Report. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dairy-product-market>

Mordor Intelligence. (2023). Dairy Market Size & Share Analysis - Industry Research Report - Growth Trends.

MINCOMERCIO. (2022). Perfil: Sector lácteos. Oficina de Estudios Económicos

OCLA. (2022). Evolución de la producción mundial de leche. <https://portalechero.com/evolucion-de-la-produccion-mundial-de-leche-3/>

OECD. (2019). Panorama general | OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029.

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

Leandro, A. A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC empresarial*, 3(3), 18-25.

Samuelson, P. A. (1981). *Bertil Ohlin (1899-1979)*.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (2017). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. In *International Business* (pp. 127-144). Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of international business studies*, 48, 1087-1102.

Caviglia, A. (2021). Competitividad del sector lácteo Argentino: un análisis comparado (Bachelor's thesis).

GALETTO, A (2018). "Diagnostico competitivo del sector lácteo argentino". Elaborado para Ocla-FunPel. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>

Escobar, Á. E. S., Suarez, A. I. D. L. H., & Padrón, J. C. C. (2021). Capacidades dinámicas: un análisis en empresas del sector lácteo colombiano. *Aglala*, 12(2), 135-153.

Rojas, J. J. B., Cano, J. A., & Giraldo, M. D. (2020). Apertura económica y política comercial: estudio del sector lácteo y sus dificultades en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(91), 846-868.

Canals, J. (1997). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill

Regalsky, A., & Jáuregui, A. (2012). Comercio exterior, mercado interno e industrialización: el desarrollo de la industria láctea argentina entre las dos

guerras mundiales. Actores y problemas. Desarrollo Económico: Revista de Ciencias Sociales, 493-527.

Bil, D. A., Cominiello, S. N., & Hansi, V. (2020). La crisis de acumulación en la Argentina a partir del estudio de caso de una empresa de sector lácteo.

Toledo Benavides, R. L., & Vásquez Burgos, A. G. (2017). Estrategias para promover la comercialización de goma de tara y mejora de la cadena productiva para la exportación hacia el sector lácteo de Argentina.

Vicentin Masaro, J. (2016). Predicción de precios mediante Modelización multivariada de Series de Tiempo. Una aplicación al Sector Lácteo Argentino (Master's thesis).

Nogueira, M. E. (2009). Agendas de gobierno y concertación en el sector lácteo argentino: dilemas para la construcción de política pública (1983-2008).

PwC Argentina. (2011). Análisis Sectorial N° 3: Industria Láctea. <https://www.pwc.com.ar/es/agribusiness/publicaciones/assets/analisis-sectorial-no-3-industria-lactea.pdf>

OCLA. (2021). Situación de la lechería mundial durante el año 2020. <https://ocla.org.ar/contents/news/details/21526508-situacion-de-la-lecheria-mundial-durante-el-ano-2020>

PortalLechero. (2021). Sector lechero: Antes, Ahora y Después de la Pandemia Covid 19. Portal Lechero. <https://portalechero.com/sector-lechero-antes-ahora-y-despues-de-la-pandemia-covid-19/>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2023). Colombia: Ficha País. [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA\\_FICHA%20P AIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20P AIS.pdf)

Giraldo Gutiérrez, M. A. (2021). La reforma tributaria en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás).

Chanci, W. A. C. (2023). Análisis del impacto de la aplicación del proyecto ley 118 reforma tributaria 2022 en el impuesto sobre la renta para persona natural y

sus procedimientos tributarios (Doctoral dissertation, Universidad Cooperativa de Colombia).

Olaya Suarez, L. S. (2023). EFECTOS DE LOS CAMBIOS EN EL IMPUESTO AL PATRIMONIO PRESENTADOS EN LA NUEVA REFORMA TRIBUTARIA AÑO 2022.

Más Colombia. (2024). Productividad, importaciones y consumo: entre los desafíos del sector lácteo. Recuperado de <https://mascolombia.com/productividad-importaciones-y-consumo-entre-los-desafios-del-sector-lac>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2022). Perfil Económico Sector Lácteo. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-perfiles-sectoriales/sector-lacteo>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2022). Análisis de impacto normativo: Productos lácteos. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Normativa/PublishingImages/Paginas/analisis-de-impacto-normativo/AIN%20-%20Productos%20l%C3%A1cteos%C3%A1rbolproblemas.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (2018). Decreto 616 de 2006. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036027>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). Por la cual se imponen unas sanciones por infracciones al régimen de protección de la competencia y se adoptan otras sanciones. [Resolución 26724 de 2016]. Recuperado de: <https://bit.ly/3xszkMJ>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). (n.d.). Productos, subproductos y derivados. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programassanitarios/cadenaanimal/caprin os/caprinos-comercio/productos-subproductos-y-derivados>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina. (2023). Cuota de productos lácteos para exportación a Colombia. Recuperado de [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/cuotas/arc hivos\\_mercosur\\_lacteos-colombia.php](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/cuotas/arc hivos_mercosur_lacteos-colombia.php)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4 Adaptada para Colombia. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev\\_4\\_AC2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf)

Castañeda, N. E. (2022). OBSERVATORIO DEL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO. Obtenido de [http://uspleche.minagricultura.gov.co/assets/boletin\\_economico\\_sector\\_lacteo\\_2022.pdf](http://uspleche.minagricultura.gov.co/assets/boletin_economico_sector_lacteo_2022.pdf).

La República. (2021). Más de \$26 billones gastaron los colombianos en leche y sus derivados durante 2020. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-26-billones-gastaron-los-colombianos-en-leche-y-derivados-durante-2020-3146366>

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Agrícola (ANeIA). (2021). Sector lácteo en Colombia: Un análisis global y retos a futuro. Recuperado de <https://aneia.uniandes.edu.co/sector-lacteo-en-colombia-un-analisis-global-y-retos-a-futuro/>

ProColombia. (2023). Otros lácteos. Recuperado de <https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/productos/alimentos/otros-lacteos>

Sarmiento, A. (2022). Ep. 43 | Sector agro: la recuperación toca a la puerta del sector lechero. (G. Bancolombia, Entrevistador)

Fundación Interamericana (IAF). (2023). Cómo aprovechan la venta directa al consumidor los agricultores latinoamericanos. Recuperado de <https://www.iaf.gov/es/content/manchete/como-aprovechan-la-venta-directa-al-consumidor-los-agricultores-latinoamericanos/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). La conectividad como acelerador para alcanzar la inclusión digital en Colombia. Recuperado de <https://www.undp.org/es/colombia/discursos/conectividad-acelerador-inclusion-digital-colombia>

Fábrica de Alimentos Santa Clara. (n.d.). Nosotros. Recuperado de <https://fasantaclara.com.ar/>

Banco de la República. (2023). Producto interno bruto (PIB). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (n.d.). Producto Interno Bruto (PIB): Información técnica. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Producto Interno Bruto (PIB): Información técnica. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT). (2020). Apertura económica: Estudio de caso de Colombia. Recuperado de <https://www.ccit.org.co/wp-content/uploads/apertura-economica-estudio-de-caso-de-colombia-2020.pdf>

Superintendencia de Transporte de Colombia. (2022). Informe de indicadores de eficiencia portuaria: Puertos marítimos colombianos año 2021. Recuperado de [https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Marzo/Puertos\\_03/2022\\_03\\_02\\_Informe-de-Indicadores-Anual-2021.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Marzo/Puertos_03/2022_03_02_Informe-de-Indicadores-Anual-2021.pdf)

