

# Desarrollo y Competitividad clave fundamental del Sector Lacteo Colombiano

**Jonathan Jerónimo Baca Bermúdez**

Universidad Autonoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, enjoytheleavy@hotmail.com

**Briana Mendoza Álvarez**

Universidad Autonoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, briana0403@hotmail.com

**Mara Nataly Sánchez Ortiz**

Universidad Autonoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, marita-1990@hotmail.com

**Viviana Stella Suarez Barraza**

Universidad Autonoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, v910902@hotmail.com

**Ivonne Volpe Barros**

Universidad Autonoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, volpe\_2204@hotmail.com

**Laura Altamiranda Echeverri**

Universidad Autonoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, lauraalta05@hotmail.com

## ABSTRACT

This document discloses the dairy sector at the level of Latin America and countries like France and Italia which point to this market to generate revenue in its economy and development, also analyze some aspects such as competitiveness and cluster based on the concentration in the sector are representative, the search is performed as TCI database NETWORK.

In this way we try to raise awareness of the importance of cluster development in the dairy sector in the Caribbean region to strengthen strategic planning, innovation and implementation of new technologies.

**Keywords:** cluster, competitiveness, strategic planning, innovation, technologies.

## RESUMEN

En este documento se da a conocer el sector de lacteos a nivel de latinoamerica, EE.UU y paises Europeos los cuales apuntan a este mercado para generar ingresos en su economia y desarrollo, se analizaran tambien algunos aspectos como la competitividad y clúster con base a la concentración que tienen en el sector representativo, la búsqueda se realizo base de datos como TCI NETWORK.

De esta manera se intenta dar a conocer la importancia del desarrollo de clúster del sector lácteo en la región caribe para fortalecer la planeación estratégica, la innovación y la implementación de nuevas tecnologías.

**Palabras claves:** clúster, competitividad, planeación estratégica, innovación, tecnologías.

## 1. Introducción

Durante varias décadas, el desarrollo de las industrias de la alimentación (IAA) en general y de las lácteas en particular tuvo lugar en mercados fuertemente protegidos y, muchas veces, subsidiados, lo que permitió la consolidación temprana de mercados oligopólicos, controlados por un reducido número de grandes empresas y conglomerados de capitales nacionales y extranjeros. Estas condiciones cambian con las políticas de apertura de iniciadas en la década del setenta y, con mucho más fuerza, con los cambios macroeconómicos introducidos en la década de los noventa (Gutman, 1999).

El desarrollo de la economía es hoy en día una clave fundamental en toda industria que tenga definido el mercado al cual apunta y piensa generar a través de este desarrollo para su estabilidad integrada al interior de la organización.

El sector de lácteos es una fuente de progreso y generación de innovación que aplica técnicas las cuales contribuyen con el mejoramiento de las condiciones y el desempeño de la productividad.

La implementación de nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos es uno de los factores claves en el desarrollo que se quiere lograr, la aplicación de modelos de desarrollo regional busca consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios más característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido (herrera, 2005).

La presencia estratégica asumida por la regiones en el contexto de las modificaciones de las formas de producción y organización económico-social están acompañadas de los procesos de globalización y la revolución tecnológica la cual ocurrió a mediados de la década de los setenta del pasado siglo (omahe, 1995).

Los enfoques de clúster en este último ámbito ha demostrado la escases en América Latina, desde hace ya más de tres décadas de instrumentos teóricos y metodológicos propios, consistente y alternativos a la hora de enfrentar los problemas de desarrollo.

Los aportes de Michael Porter (1990), no solo se consolidó en el escenario estadounidense (Porter, 1998) sino que también ganó relevancia en el contexto europeo (Rosenfeld, 2002), donde progresivamente fue enriquecido por su interacción con los desarrollos académicos, gran parte de ellos vinculados con las categorías de distritos industriales, regiones inteligentes, medios innovadores (Maillat, 1995) y sistemas regionales de innovación (Braczyk, 1998).

## **2. Objetivo**

El objetivo principal de este documento es dar a conocer el sector lácteo y como este se encuentra a nivel mundial tomando como referencias regiones que son potencias de este mercado, así como también mostrar los procesos de producción y las tecnologías que hoy en día cuentan y las hacen más eficientes para responder la demanda de productos que satisfacen las necesidades de los consumidores.

La efectiva administración de la producción y de la logística de operaciones constituye una dimensión crítica y condición necesaria para la perdurabilidad de las empresas, es por eso que el logro de la efectividad operacional, permite retroalimentar las decisiones, con base en los resultados de los procesos aplicados.

## **3. Metodología**

La metodología del documento está basada en consultas de bases de datos (TCI NETWORK) la cual arroja información teniendo en cuenta el sector seleccionado.

Las industrias lácteas a nivel mundial generan hoy en día ganancias en dicho sector, estas han implementado nuevas tecnologías, mecanismos y procesos a todas sus áreas de producción y entorno laboral.

El sector lechero es un sector que vincula métodos agroindustriales por eso cada región, país implementa mecanismo que van acorde a sus condiciones, Colombia juega un papel importante puesto que será la base de comparación para analizar cómo se encuentra hoy en día con respecto a industrias en Latinoamérica y el resto del mundo para lo cual se han seleccionado dos empresas a nivel internacional y una en Latinoamérica con base al clúster lácteo.

## **4. Resultados**

El mercado mundial de productos lácteos se caracteriza por ser altamente concentrado, con una estricta regulación aunque con distorsiones en los precios de los productos generadas por los subsidios que otorgan los gobiernos a este sector. (Nogal, 1999).

Los estudios que se han adelantado en torno a la cadena láctea en el mundo, se refieren a que en muchos países el grado de concentración de la cadena, ha permitido que se integren las operaciones de procesamiento y comercialización, encontrándose como estrategia el posicionamiento primero en el mercado nacional a través de economías de escala mientras se consolida la exportación de excedentes.

Las nuevas dinámicas globales y competitivas en los mercados mundiales de productos agroalimentarios, y la creciente competencia empresarial intra e intersectorial, promueven el surgimiento y consolidación de nuevos segmentos al interior de estas industrias, profundizando la división del trabajo a escala mundial. Estas tendencias, comunes en general en todas las industrias alimentarias, se verifican con especial importancia en las industrias lácteas.

Las interacciones cliente-proveedor con la industria agroalimentaria complementan las fuentes de innovación de las empresas de FI reforzando su importancia en los sistemas sectoriales de innovación. Constituyen verdaderas actividades de interface entre el subsistema científico y la industria, y juegan un rol clave en la difusión de las biotecnologías. Las alianzas tecnológicas en las que participan incluyen a instituciones De investigación públicas, y a grandes y medianas empresas lácteas.

En la actualidad se observa un incremento de la población en las grandes ciudades de países en desarrollo, acompañado generalmente de un aumento del poder adquisitivo, que provoca un incremento en la demanda de alimentos, entre los que se encuentran la leche y sus derivados.

<b>Productores de leche</b>					
	(millones de TM)	2002	2003	2004	Cambio
			Estimado	(proy)	2002-2004
Total Mundial		593.6	600.1	611.5	
1	Union Europea	126.7	126.8	125.5	-0.95
2	India	84.6	87	91.3	7.92
3	USA	77.1	77.2	77.5	0.52
4	Fed Rusa	33.5	33.3	31.9	-4.78
5	Pakistan	27.7	28.4	29.1	5.05
6	brasil	22.8	23.5	24.4	7.02
7	China	14	17.5	21	50.00
8	Nueva Zelandia	13.9	14.4	15	7.91
9	Ucrania	14.1	13.6	13.6	-3.55
10	Polonia	11.8	11.9	11.9	0.85
11	Mexico	9.6	9.9	10	4.17
12	Australia	11.3	10.3	10	-11.50
13	Argentina	8.5	7.9	9.5	11.76

FAO dic 04

Fuente: FAO dic 2004

### **Inicio y desarrollo del sector lácteo en Colombia**

La producción industrial de derivados lácteos, tiene sus raíces en la producción artesanal de quesos y mantequilla. La producción de leche en polvo en el país se inicia con la llegada, en la década del cincuenta, de Empresas multinacionales. Posteriormente se desarrolla la fabricación industrial de leches fermentadas (Yogur y kumis). La innovación industrial en Colombia, en cuanto a productos y procesos, fue lenta en la década del setenta y buena parte de la década de los ochenta. Existió un rezago, durante este periodo, principalmente en la introducción de la leche ultrapasteurizada, la leche en polvo instantánea y de nuevos empaques. Este rezago, en

el desarrollo de nuevos procesos y productos en la actividad industrial del país, se atribuye a la falta de competencia externa y al control de precios existente hasta 1989.

Se ha presentado, en los últimos años, un cambio en el esquema de comercialización de los productos lácteos en Colombia, que ha favorecido el desarrollo de la cadena láctea nacional, pasando de una comercialización Regional y local con marcas poco conocidas a escala nacional, a comercializar en el ámbito nacional, con marcas líderes reconocidas sobre el territorio colombiano. Como consecuencia de este cambio de esquema en la comercialización, se ha presentado una disminución de la participación de las marcas locales de productos lácteos en el mercado nacional.

### Desarrollo tecnológico

En los últimos años, el desarrollo tecnológico de la industria de productos lácteos ha avanzado considerablemente, gracias a la inversión hecha por parte de las empresas líderes del sector. Este avance en el desarrollo tecnológico las ha colocado a niveles comparables con el nivel de las empresas de productos lácteos en el mundo y sirve de plataforma para el desarrollo de su capacidad exportadora hacia los mercados de la región. La capacidad ociosa en la producción industrial de productos lácteos, con su correspondiente efecto en los costos de producción, es un factor de importancia que afecta la competitividad de las industrias lácteas en Colombia.

### El comercio exterior de los productos lácteos

Se realiza principalmente en derivados de la leche, no en leche fresca debido a su perecibilidad y altos costos de transporte. El producto marcador y más importante en el comercio internacional de lácteos es la leche en polvo, por su facilidad de transporte, almacenamiento y duración. Los quesos forman parte de los derivados lácteos comercializables en el ámbito internacional, junto con los sueros, la leche UHT y otros derivados. Por las razones anteriormente expuestas el análisis de la producción mundial se hace comparando la producción de leche fresca, y el comercio mundial se analiza a través del comportamiento de las importaciones y exportaciones de los principales derivados lácteos comercializables, leche en polvo y quesos.

### Situación del comercio exterior de productos lácteos en el mundo

#### Producción mundial de leche fresca

#	País	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1	EEUU	68,423,	68,303,	69,701,	70,500,	70,003,	71,500,
2	Federación Rusa	47,015,	46,297,	41,951,	39,098,	35,590,	34,000,
3	Alemania	27,991,	28,098,	27,866,	28,621,	28,779,	28,750,
4	Francia	25,738,	25,324,	25,322,	25,438,	25,065,	24,243,
9	Brasil	16,273,	16,074,	16,272,	16,985,	18,300,	19,100,
13	Nueva Zelanda	8,050,	8,950,	9,812,	9,285,	9,999,	11,131,
17	Australia	6,941,	7,554,	8,327,	8,460,	8,986,	9,303,
18	Argentina	6,795,	7,219,	8,018,	8,792,	8,947,	9,795,
30	Colombia	4,345,	4,562,	4,768,	5,078,	5,000,	5,408,
46	Venezuela	1,603,	1,713,	1,386,	1,413,	1,449,	1,475,
47	Ecuador	1,664,	1,725,	1,823,	1,928,	1,951,	1,929,
54	Uruguay	1,111,	1,155,	1,227,	1,295,	1,354,	1,348,
61	Perú	768,	803,	830,	858,	905,	948,

Fuente: FAO

### Unión Europea

Los países de la Unión Europea son los más importantes productores, importadores y exportadores de productos lácteos, pero su actividad se caracteriza por el alto nivel de subsidios presentado. Se espera una desaceleración en la dinámica de su producción, como resultado de los acuerdos de la OMC y de la reducción de las exportaciones subsidiadas de la Unión Europea. Los países con más dinámica en la producción y

Comercio exterior de productos lácteos son Australia y Nueva Zelanda.

### **Posicionamiento Competitivo**

La situación de Colombia en exportaciones de productos lácteos es poco significativa dentro del contexto mundial. En Suramérica, Colombia tiene un mejor posicionamiento competitivo, aunque cuenta con la presencia amenazante de dos grandes productores y comercializadores de productos lácteos, Argentina y Uruguay. En el ámbito regional (Grupo Andino), Colombia es el principal productor de leche, y tiene como vecinos a dos de los mayores importadores de derivados lácteos del mundo, Venezuela y Perú, con producciones altamente deficitarias.

### **Ventajas competitivas y comparativas**

Este escenario le otorga unas ventajas competitivas y comparativas muy grandes a Colombia respecto a sus vecinos y, eventualmente, frente a los grandes exportadores. Esta situación se expresa en, ventajas naturales como la cercanía geográfica a estos grandes importadores (menores costos de transporte), y ventajas coyunturales al formar parte de la zona de libre comercio (0% de arancel) de la que también hacen parte Venezuela y Perú. Todos estos son escenarios positivos para el desarrollo del sector lechero en el país. A mediano y largo plazo estas ventajas (principalmente las arancelarias) se irán evaporando, al entrar en juego los acuerdos comerciales con Mercosur y posteriormente el ALCA, lo que nos pondrá a competir directamente contra las exportaciones de esos países. El horizonte para el sector lechero está dibujado por el gran desafío de adecuar el sistema productivo y ganar competitividad.

### **Desarrollo del comercio exterior de productos lácteos en Colombia**

Las importaciones de productos lácteos en Colombia, están representadas básicamente por leche en polvo, las cuales son realizadas principalmente por las industrias del sector, para reconvertirla a leche líquida y compensar las fluctuaciones en la producción de leche fresca, como consecuencia de la estacionalidad climática, o de factores cíclicos externos (fenómeno de “El Niño”). En menor medida, la leche en polvo importada se destina para venta directa al consumidor, reempacada en menores presentaciones. También se presentan importaciones por parte de otras industrias dedicadas a la producción de alimentos, como la confitería, galletería y la industria de helados. Las otras importaciones están representadas por quesos, y sueros que son utilizados como insumos para bebidas lácteas. Los nuevos estilos de vida pueden ir modificando las preferencias del consumidor, acostumbrándolo al sabor de la leche preparada a partir de leche en polvo, lo que constituye una amenaza para el sector. Todo esto nos muestra que Colombia ha alcanzado una posición de país importador-exportador, aunque todavía en condiciones marginales. El reto está, en darle una dinámica constante al desarrollo de las exportaciones como medio, también, de desarrollar la cadena de productos lácteos.

### **Situación competitiva y problemática del sector lácteo Colombiano**

#### **Avances registrados en busca de la competitividad**

La cadena de lácteos ha registrado avances importantes en su posición competitiva, mediante el desarrollo de nuevos productos con diversidad de marcas y formas de presentación en un mercado predominantemente nacional. Para lograrlo ha invertido en infraestructura industrial con perspectiva de especialización regional en torno de productos y mercados.

El eslabón de producción primaria ha innovado en los sistemas de alimentación del ganado, particularmente en la época seca; han mejorado los hatos desde el punto de vista genético y su manejo. Estos avances de la producción nacional de leche, producto principal de la cadena, han permitido el crecimiento del consumo, el auto abastecimiento y la generación de excedentes, particularmente durante el período de lluvias.

Nuestro consumo de leche, siendo relativamente alto al compararlo con países con grado similar de desarrollo, es bajo si se compara con países Europeos y algunos Latinoamericanos del Cono Sur. En derivados lácteos, como quesos, yogurt y leches saborizadas, el consumo es bajo, existiendo un gran potencial de crecimiento.

Por supuesto este desafío estratégico para la cadena, el Gobierno y el país, le coloca a la cadena nuevos desafíos en materia de competitividad. La apertura, globalización e internacionalización de la economía implican cambiar las estrategias competitivas de las empresas. Se deben comparar con los productos lácteos procedentes de los países líderes en los mercados internacionales y regionales. Para ello, se requiere fortalecer la estrategia competitiva, particularmente en aquellos productos con potencial de exportación como la leche en polvo y quesos; articular las acciones de los diversos agentes de la cadena y el gobierno, con una visión compartida del futuro, a través del diálogo y la concertación.

### **Problemática del Sector lácteo Colombiano**

Los problemas que afectan la competitividad del sector lácteo colombiano son de diferente orden, los hay de orden macroeconómico, de infraestructura y de orden microeconómico. Algunos de estos problemas son comunes para todas las cadenas productivas del país, principalmente los problemas macroeconómicos y los de infraestructura y servicios de apoyo.

### **Problemas con mayor incidencia en la competitividad del sector lácteo Colombiano**

#### **Orden macroeconómico**

El comportamiento de las variables macroeconómicas, afecta la competitividad de las cadenas productivas. Variables, como la tasa de cambio, las tasas de interés y el déficit fiscal, son de gran incidencia en el desarrollo competitivo de la cadena.

#### **Infraestructura**

El desarrollo de los servicios de apoyo, o infraestructura necesaria para el normal desempeño de la actividad productora o comercial, es uno de los determinantes principales de la competitividad. En el país, esta variable presenta una situación preocupante por la ausencia o mal estado de la infraestructura. Este es uno de los problemas que comparte la cadena con todos los sectores productivos del país.

La insuficiente infraestructura vial, con mal trazado y muchas veces en mal estado, y el pobre desarrollo en servicios de apoyo (puertos, aeropuertos, sitios de almacenamiento), son factores que afectan el desarrollo competitivo de la comercialización de los lácteos, por su impacto en los costos de producción.

#### **Escala de producción**

Una variable que afecta de manera importante la competitividad del sector lechero, se deriva de la escala de producción, y su efecto en los costos tanto del eslabón primario como industrial. Cuando se desarrollan economías de escala en la producción, se reduce la participación de cada unidad producida dentro de los costos fijos, haciendo más competitivo el producto, en cuanto a precio se refiere. Para desarrollar las economías de escala, se necesita un crecimiento del mercado, o una disminución en el número de productores.

En Colombia, aproximadamente el 70% de los productores de leche tiene una producción diaria de menos de 100 lts. Esta situación, genera mayores costos unitarios en la producción y la comercialización del producto, y dificulta más la transferencia y adopción de tecnología.

El desarrollo de economías de escala, es una de las prioridades del sector lechero en Colombia. Los sistemas de producción de mayores costos presentan también mejores escalas. El desafío es disminuir costos, manteniendo o aumentando la escala de producción.

#### **Estacionalidad**

Una alta estacionalidad, como la que existe en las regiones de trópico bajo en el sistema de doble propósito (Costa Atlántica), afecta la competitividad en la medida en que, por un lado genera, en los períodos de escasez, capacidad ociosa en las plantas procesadoras y, por otro lado, en los períodos de abundancia, enlechadas que, dada la incapacidad de absorción de toda la producción por parte de la industria, generan excedentes no absorbidos que producen desestímulo en los ganaderos. En esta región, la producción de leche presenta una variabilidad del 50%,

entre los meses de menor y los de mayor producción, lo que contrasta con regiones como la Sabana de Bogotá donde la variabilidad está cercana al 10%.

La importancia de tener una visión sistémica de la competitividad, se ve reflejada en que, un factor determinante de la competitividad de la lechería especializada en cuanto a costos, el alto valor de los alimentos concentrados, es el causante de la menor estacionalidad en la producción que se presenta en este tipo de lechería.

### **Modernización del sector lácteo Colombiano**

El avance competitivo del sector lácteo nacional tiene en la modernización, desde la producción de leche hasta la distribución final de los productos a los consumidores, una de sus condiciones. En Colombia, como se señalaba, ha habido importantes avances en la modernización del sector lechero, lo cual le ha permitido mantener tasas de crecimiento relativamente altas, al compararlas con el conjunto del sector agropecuario. No obstante, los retos que el sector se ha colocado en materia de desarrollo del mercado interno y de incursión en mercados externos, exige esfuerzos adicionales en materia de modernización y de competitividad, costos, calidad, disponibilidad y diferenciación de productos y presentaciones.

La modernización, en general, se logra a través de la innovación en productos y procesos. Para ello, es necesaria la inversión en equipos y en infraestructura, la creación de incentivos a la innovación, y la investigación y transferencia de tecnología a la empresa ganadera e industrial. Las altas tasas de interés actualmente vigentes en el país son el mayor obstáculo para las inversiones que ayudarán a la construcción de un sector lácteo más competitivo. Por lo tanto, paralelo al esfuerzo de modernización del sector, será necesario buscar mecanismos de financiamiento que incentiven la capitalización y modernización de las empresas de la Cadena.

### **Desarrollo social en zonas productoras**

El sector lácteo representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social en varias zonas del país. Esto, dada la amplia presencia de la producción de leche en el territorio nacional, su capacidad generadora de empleo y sus posibilidades de encadenamientos con la industria, con la producción de alimentos balanceados y otros forrajes, servicios a la producción, negocios artesanales de derivados lácteos, transporte y distribución, etc.

El sector lácteo, visto en su conjunto, tiene una importante potencialidad de contribuir a la generación de empleo en áreas rurales, ciudades pequeñas e intermedias e, inclusive, en los grandes centros urbanos. Por todos estos motivos la producción de leche y derivados puede contribuir al gran propósito nacional de construir una sociedad más justa y equitativa y, por esa vía, crear condiciones propicias para el logro de la paz y la convivencia pacífica entre los colombianos.

Se requiere un esfuerzo conjunto de la Cadena láctea y del gobierno nacional, para incorporar a la modernidad y al progreso a pequeños productores, para los cuales la leche constituye la principal alternativa de ingreso. Muchos de estos productores están descapitalizados, no tienen acceso al crédito y a la asistencia técnica, producen pequeñas cantidades con deficiencias en calidad, tienen escaso poder negociador frente al mercado. En fin, de no mediar cambios en los factores negativos que afectan su competitividad, están condenados a desaparecer como productores lecheros o permanecer subsistiendo en condiciones de precariedad económica y social.

El sector lácteo nacional, representado por ganaderos e industriales, y el gobierno se comprometen a propiciar procesos y acciones que contribuyan al desarrollo lechero de regiones de pequeños productores, que hoy enfrentan obstáculos diversos para su modernización y progreso.

Los productos lácteos actualmente abarcan varios tipos de ítem de diversos sabores, de contenido grasoso, fabricados con ciertas diferencias en tecnología de la misma materia prima que es la leche entera y fresca de

animales domésticos, principalmente de vaca. El volumen de la leche producida y su contenido graso, determinan su procesamiento posterior y la fabricación de los derivados lácteos.

De lo anterior se puede conocer que los procesos de para los diferentes productos lácteos conllevan una serie de estrategias y métodos que a generan en estos.

### **Sector lácteo Internacional**

En la actualidad existe una empresa francesa llamada **Lactalis** es una multinacional de productos lácteos propiedad de la familia Besnier y con base en **Laval, Mayenne, Francia**. La empresa es el tercer mayor productor de lácteos del mundo, y segundo en Francia por detrás de Danone. Al grupo pertenecen marcas como Sorrento, Société, Bridel, Président, Rachel's Organic y Valmont. Si prospera su oferta de compra por Parmalat, Lactalis pasaría a ser el primer grupo mundial de productos.

Implementa tecnologías de vanguardia que combinan la eficacia de sus productos con la competitividad de su actividad.

El reengrasado y el secado de los productos lácteos por vía líquida ofrecen ventajas importantes a nivel de la tecnicidad y la práctica: solubilidad facilitada, mejor digestibilidad, fluidez en los circuitos de alimentación, excelente resistencia del producto inducida por la protección de la materia grasa.

**Parmalat Spa** es una compañía Italiana de lácteos y alimentación ubicada en Collecchio municipio de la provincia de panam de emilla (Italia). Alcanzó a ser la compañía líder mundial en la producción de leche UHT.

Hoy, Parmalat es una compañía con presencia global, con operaciones mayores en Australia, Centroamérica, Europa, Norteamérica, Sudamérica y Sudáfrica. Aún especializándose en leche UHT y derivados de ésta, pero el grupo también tiene intereses en el mercado de los zumos de frutas. Estos productos son distribuidos en marcas como Lactis, Santal, Malù, etc. Sus operaciones mundiales incluyen más de 140 centros de producción. Alrededor de 36.000 trabajadores ganan sus ingresos de Parmalat, y 5.000 granjas italianas son usadas para la producción.

**Dairy Farmers of America, Inc. (DFA)** es una nacional de la leche de comercialización cooperativa en los Estados Unidos, sirve a cerca de 16.000 miembros que representan a los agricultores lecheros de más de 9.000 tambos en 48 estados, DFA compra de leche cruda de sus miembros y vende leche y productos derivados ( productos lácteos , los componentes de los alimentos, ingredientes y alimentos no perecederos los productos lácteos) a los compradores al por mayor. Las ventas netas en 2010 fueron de \$ 9,8 mil millones, representando aproximadamente el 30 por ciento de la producción de leche cruda de los Estados Unidos.

Con sede en Kansas City, Missouri , DFA se divide en siete áreas geográficas. Cada zona elige a los miembros productores para servir en el Consejo de Administración de DFA, que rige la cooperativa.

### **Cuadro N° 1: Industrias Lácteas.**

#### **Ventas Mundiales de las principales empresas, año 2003**



	Empresa	País de origen	Ventas miles millones US\$ 2003	Participación en las ventas de las mayores 20
1.	Nestlé	Suiza	15,3	8%
2.	Dean Foods Dairy Farmers of America (c)	EEUU	7,1	4%
3.	Arla Foods (c)	EEUU	6,4	3%
4.	Danone	Din/Suiza/GB	6,1	3%
5.	Fonterra (c)	Francia	6	3%
6.	Parmalat	Nueva Zelanda	5,8	3%
7.	Kraft Foods	Italia	5,8	3%
8.	Lactalis	EEUU	5,3	3%
9.	Unilever*	Francia	5,2	3%
10.		Holanda/GB	4,9	2%

Fuente: Tomado de Gutman y Lavarello, 2005, a partir de datos de Rabobank, 2004

\*) Estimación propia

c) Cooperativa

Hoy en día, los mercados de la leche de DFA de sus miembros a nivel nacional e internacional y cuenta con conversiones y alianzas con los alimentos y varias empresas de transformación. La cooperativa es dirigida por Rick Smith, presidente y director ejecutivo, y DFA agricultor líder de la Junta de Directores. Los servicios de miembros incluyen opciones de seguro médico, herramientas de gestión de riesgos de precios, programas de compras, oportunidades de becas, programas de desarrollo de liderazgo, servicios de consultoría y mucho más.

## Conclusion

El sector lácteo es hoy en día un gran aportador de empleo y desarrollo a países y regiones que ven en el la oportunidad de diseñar nuevos mecanismos innovadores que amplíen su competitividad basado en el desarrollo.

De acuerdo a todo lo analizado en el sector lacteo en Colombia y haber comparado este sector colombiano con otros del mundo llegamos a la conclusión de que existen muchos factores que le impiden a Colombia ser competitivo en este mercado, lo cual las empresas que abarcan este sector tienen un propósito fundamental, el cual es identificar, de manera permanente, la posición como industria láctea colombiana, con relación a los principales competidores en los mercados externos e interno y actuar para corregir los “cuellos de botella” que comprometen la competitividad nacional.

La innovación así como la implementación de nuevas tecnologías son la clave fundamental para lograr ser competitivos en este sector.

## Bibliografías

[http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL/PG\\_SERVICIOS/COYUNTURA\\_LECHERA1/UNA\\_PROPUESTA\\_PARA\\_RECONSTRUIR\\_AL\\_SECTOR.PDF](http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL/PG_SERVICIOS/COYUNTURA_LECHERA1/UNA_PROPUESTA_PARA_RECONSTRUIR_AL_SECTOR.PDF)

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>

<http://www.redlactea.org/documentos/acuerdo%20competitividad.pdf>

[HTTP://WWW.DNP.GOV.CO/LINKCLICK.ASPX?FILETICKET=JANJ7URTV2K%3D&TABID=1063](http://WWW.DNP.GOV.CO/LINKCLICK.ASPX?FILETICKET=JANJ7URTV2K%3D&TABID=1063)

[HTTP://WWW.ANDI.COM.CO/PAGES/NOTICIAS/NOTICIA\\_DETALLE.ASPX?IDNEWS=157](http://WWW.ANDI.COM.CO/PAGES/NOTICIAS/NOTICIA_DETALLE.ASPX?IDNEWS=157)

[HTTP://WWW.DINERO.COM/CARATULA/EDICION-IMPRESA/ARTICULO/LACTEOS/27892](http://WWW.DINERO.COM/CARATULA/EDICION-IMPRESA/ARTICULO/LACTEOS/27892)

[HTTP://WWW.MINAGRICULTURA.GOV.CO/ARCHIVOS/LACTEOS.PDF](http://WWW.MINAGRICULTURA.GOV.CO/ARCHIVOS/LACTEOS.PDF)

[HTTP://WWW.COLOMBIANPRODUCTIONS.COM/MYM/JOOM1515/INDEX.PHP?OPTION=COM\\_CONTENT&VIEW=ARTICLE&ID=1849:PERDIDA-DE-COMPETITIVIDAD-PARA-EL-SECTOR-LACTEO-ANUNCIA-ASOLECHE&CATID=43:NOTICIAS](http://www.colombianproductions.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&view=article&id=1849:perdida-de-competitividad-para-el-sector-lacteo-anuncia-soleche&catid=43:noticias)

[HTTP://WWW.REVISTAGOBIERNO.COM/PORTAL/INDEX.PHP/ECONOMISA-Y-NEGOCIOS/AGRICOLA/350-EUROPA-Y-EL-SECTOR-LACTEO-COLOMBIANO](http://www.revistagobierno.com/portal/index.php/economisa-y-negocios/agricola/350-europa-y-el-sector-lacteo-colombiano)

[HTTP://WWW.ELESPECTADOR.COM/ECONOMIA/ARTICULO-203459-EUROPA-SE-COMPROMETE-CAPACITAR-AL-SECTOR-LACTEO-COLOMBIANO](http://www.elespectador.com/economia/articulo-203459-europa-se-compromete-capacitar-al-sector-lacteo-colombiano)

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:c01\\_uaUh2aYJ:www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket%3DJaNj7uRTV2k%253D%26tabid%3D1063+importancia+del+sector+lacteo+colombiano&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESgKf5pqCiwfz5h2n\\_z8M2y4WfM1m-uFRd73mwfEcTYpZNaRDfmEFVxydUbM5fzCUEx39244ftS7\\_Me0PMQBG4b3KiFiU2OdHNKwjH7\\_hX367Wr7zunGW1aeCu-MS1ccp-qAuAaB&sig=AHIEtbRJxkLCwxhGiGVErCqdDPEQFQt85Q](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:c01_uaUh2aYJ:www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket%3DJaNj7uRTV2k%253D%26tabid%3D1063+importancia+del+sector+lacteo+colombiano&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESgKf5pqCiwfz5h2n_z8M2y4WfM1m-uFRd73mwfEcTYpZNaRDfmEFVxydUbM5fzCUEx39244ftS7_Me0PMQBG4b3KiFiU2OdHNKwjH7_hX367Wr7zunGW1aeCu-MS1ccp-qAuAaB&sig=AHIEtbRJxkLCwxhGiGVErCqdDPEQFQt85Q)

[http://franciscomojica.com/articulos/Futuro\\_de...pdf](http://franciscomojica.com/articulos/Futuro_de...pdf)

### ***Autorización y Renuncia***

*Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito*