

# **FACTORES QUE DETERMINAN EL DESARROLLO DE LA CADENA LÁCTEA EN EL MUNICIPIO DE PEREIRA**

*Lisandro Acosta Muñoz  
Camilo Andrés Londoño Ortiz  
Andrés Felipe Santa Giraldo*

## **SÍNTESIS**

Este proyecto de investigación busca encontrar semejanzas entre elementos teóricos, desde tres perspectivas: administrativa, financiera y económica, y la realidad de la cadena láctea en la región vista desde dos empresas de diferente tamaño, así como aplicaciones que le permitan en un futuro proponer nuevas estrategias de acción sobre una realidad social, que deriva del afán de la Universidad por colaborar con el desarrollo social, académico y económico de la región. Las empresas son Productos Lácteos de los Campos, que ha logrado permanecer en el mercado distribuyendo productos a menor precio y menor cantidad y ALIVAL S.A., una empresa ya consolidada, líder en la región constituida por los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda, ha logrado reconocimiento mayor de sus productos por su larga trayectoria.

**DESCRIPTORES:** cadena láctea, estrategia, innovación, localización.

## **ABSTRACT**

This research project seeks to find similarities between theoretical elements, from three perspectives: administrative, financial and economic reality of the dairy chain in the region, viewed from two companies of different sizes, as well as applications that allow in the future propose new strategies for actions on a social reality, which stems from the desire to collaborate with the University for social, academic and economic development of the region. The companies are Productos Lácteos de los Campos, who has managed to stay on the market by distributing products at a lower price and quantity; and ALIVAL SA, a consolidated company, leader in the region, and constituted by the departments of Valle del Cauca and Risaralda, has succeeded greater recognition of their products by its long history.

**DESCRIPTORS:** dairy chain, strategy, innovation, location.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación busca encontrar semejanzas entre elementos teóricos, desde tres perspectivas: administrativa, financiera y económica, y la realidad de la cadena láctea en la región vista desde dos empresas de diferente tamaño, así como aplicaciones que le permitan en un futuro proponer nuevas estrategias de acción sobre una realidad social, que deriva del afán de la Universidad por colaborar con el desarrollo social, académico y económico de la región.

Como tal, la investigación va dirigida al análisis del desarrollo económico, la empresa y el territorio en la ciudad de Pereira, tomando como centro dos empresas que compiten de manera indirecta, a pesar de que su línea de productos es similar. Una de ellas es una empresa pequeña, Productos Lácteos de los Campos, que ha logrado permanecer en el mercado distribuyendo productos a menor precio y menor cantidad. La segunda empresa es una ya consolidada, ALIVAL S.A., líder en la región constituida por los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda, ha logrado reconocimiento mayor de sus productos por su larga trayectoria.

Alimentos del Valle S.A., ALIVAL, tiene una trayectoria en la región descrita, de más de 50 años produciendo leche y diversos derivados como yogur, queso, arequipes y leches saborizadas. Además de otros productos no lácteos como bebidas refrescantes. Cuenta con una planta de producción en la zona de Caloto (Cauca), la cual ofrece la ventaja de exención de impuestos y una excelente ubicación para la distribución al sur occidente del país.

Productos Lácteos de los Campos es una pequeña empresa que lleva diez (10) años en el municipio de Pereira dedicada principalmente a la producción de Yogur; adicionalmente, produce bebidas refrescantes y arepas. La planta se encuentra ubicada en la Avenida de Las Américas desde su llegada a la ciudad, sitio que ofrece la ventaja de rapidez en la distribución.

Este trabajo se realiza a partir de documentación teórica, utilizando fuentes tanto físicas como virtuales, basados en un contexto global, del país y la región y tomando como referencia datos publicados por el Ministerio de Agricultura y otras instituciones como la CEPAL, además de otras investigaciones realizadas con el apoyo de Colciencias y que han estudiado la cadena previamente y el dinamismo del sector.

El estudio a realizar es de tipo descriptivo, de orden cualitativo, para analizar los fenómenos que se presentan. La herramienta principal es la entrevista estructurada, se utilizó también la observación, se contactó a dos personas para desarrollar la entrevista: Mauricio Santa, jefe de ventas de ALIVAL S.A, y Alexandra Sánchez Parra, quien junto a su familia dirige Productos Lácteos de los campos.

La investigación se desarrolla en tres momentos. El primero consiste en plantear un objetivo que enfoca la investigación hacia la búsqueda de respuestas para resolver el problema propuesto por los investigadores, sintetizado en encontrar cuáles son los factores que determinan el desarrollo de la cadena láctea en Pereira, por lo cual el segundo momento consiste en describir estos factores determinantes, y para esto el camino a seguir se ramifica en tres puntos específicos de análisis: Identificar las estrategias corporativas explícitas en las empresas, determi-

nar la repercusión de empresas de este tipo en la competitividad del territorio y describir el papel que juega la estructura de costos de las empresas en torno a la decisión de subcontratar o producir.

Como último momento, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, gracias al análisis de los resultados obtenidos por la metodología aplicada, relacionándolos con los conocimientos adquiridos en la etapa de formación académica y la teoría adoptada como referencia.

A pesar de que el Eje Cafetero no es fuerte en la actividad lechera con relación al resto del país, el sector se está desarrollando vertiginosamente y la construcción de grandes superficies en la ciudad de Pereira ha generado crecimiento constante de la economía. Es por esto que empresas consolidadas, en este caso de productos lácteos, logran incrementar sus ventas y utilizan estrategias de mercadeo para llegar a más consumidores, ya sea llegando al mercado con su propia marca o por medio de maquilas, pero la fuerte competencia genera una gran presión sobre las empresas por la falta de medios para contrarrestar lo que imponen las grandes industrias, y corren el riesgo de desaparecer.

Por tal razón es importante señalar que tener una gama de productos dirigido a personas de todas las edades es un factor que permite a la leche y sus derivados ocupar un lugar primordial en los mercados, como en el caso de la leche deslactosada, destinada a personas que no toleran la lactosa (azúcar de la leche), en su mayoría adultas, o la leche saborizada, dirigida a niños pequeños. Sumado a lo anterior, el arequipe, los quesos y otros alimentos derivados se han convertido en productos fundamentales para la familia y han hecho de la leche un alimento esencial.

De estas consideraciones se desprende la importancia de analizar cuál es la estructura y la forma en que las empresas actúan buscando posicionarse en el mercado, si se tiene en cuenta que la innovación, distribución, calidad, localización, entre otros, son factores claves para llegar al éxito con un producto tan competido como la leche y sus derivados.

Las empresas de la región dedicadas a este sector disponen de una línea de productos especializados para ofrecerle a sus clientes, de allí que se dé una persistente competencia entre estructura de costos, subcontratación y producción.

Al tratar de identificar los factores que determinan el desarrollo de la cadena láctea, es preciso estudiar las estrategias de producción y distribución de las empresas, en este caso de Productos Lácteos de Los Campos y ALIVAL S.A.

## MARCO REFERENCIAL

### REFERENTE TEÓRICO

Las perspectivas financiera, económica y administrativa otorgan las bases teóricas para analizar los factores que determinan el desarrollo de la cadena láctea en Pereira, partiendo de conceptos importantes con los cuales se cruza la información obtenida en el trabajo de campo.

#### Perspectiva financiera

Desde esta perspectiva, se plantea que la contabilidad de costos permite a las organizaciones determinar una medición confiable de los costos y beneficios en que incurre una empresa durante sus operaciones. Estos pueden relacionarse con productos específicos, clientes, divisiones u otros objetos

(Barfield y Kinney, 2006). Para autores como Hansen, la contabilidad de costos se enfoca en determinar el costo del inventario o de los artículos producidos, ya que con esta información las compañías integran los servicios de desarrollo, producción, comercialización del producto y servicio posterior a las ventas (2003).

Los costos de materia prima son los componentes (materia prima) comprados a las compañías fabricantes por contrato y los subensambles fabricados. Los costos de mano de obra directa se comprenden como el tiempo que invierten los individuos que trabajan de manera específica en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio. Y los costos indirectos de fabricación (CIF) son los que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos. Aunque los gastos de venta, generales y de administración también se consideran frecuentemente como costos indirectos, no forman parte de los costos indirectos de fabricación, ni son costos del producto (Barfield y Kinney, 2006).

Por otro lado, el concepto económico de costo incluye el costo de oportunidad, valor que se pudiera haber obtenido con una dedicación diferente de los recursos (Martínez Coll, 2001), y el beneficio normal que está incluido en los costeos, o costo de oportunidad, lo que se podría obtener destinando los recursos a otra industria. Pero puede haber también beneficios extraordinarios, cuando los ingresos totales superan a los costos totales (Martínez Coll, 2001).

Dos conceptos trascendentales desde la perspectiva financiera tienen que ver, primero, con la relación costo beneficio, proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al

utilizarlo, se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr. Este se debe usar al comparar los costos y beneficios en las decisiones que toma una empresa, pero por sí solo puede no ser la mejor guía para la toma de decisiones, ya que existen otros factores que deben ser tomados en cuenta como la moral de los empleados, seguridad, obligaciones legales y la satisfacción al cliente (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2007).

Segundo, la relación costo-volumen-utilidad, encargada de presentar para la empresa un medio útil la planeación y control, aunque estos datos no deben tomarse como un instrumento de precisión, pues se basan en ciertos supuestos que pocas veces pueden presentarse por completo en la práctica y debe estarse al tanto de tales limitaciones para no caer en conclusiones erróneas (Serres, 1997).

### **Perspectiva económica**

Entender el nivel de la oferta y la demanda son factores determinantes a la hora tomar decisiones claves para el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta que el "nivel de oferta agregada es la cantidad de producción que puede obtener la economía dados los recursos y la tecnología de que dispone", y que "el nivel de demanda agregada es la demanda total de bienes de consumo, de nueva inversión, de bienes comprados por el Estado y de bienes netos para la exportación." De acuerdo con estos conceptos, el ciclo económico es el patrón más o menos regular de expansión (recuperación) y contracción (recesión) de la actividad económica en torno a la senda de crecimiento tendencial" (Dornbusch, Fischer y Startz, 2004, p 17).

"La inflación es la tasa de variación de los precios y el nivel de precios es la acumula-

ción de inflaciones anteriores" (2004, p 41). Para que ocurra el desarrollo económico se requiere, según List (1997), de una evolución "armónica" entre la agricultura, la industria y el comercio, quien además sostiene que se requiere de unidad nacional, división nacional del trabajo y cooperación nacional de las energías productivas para alcanzar un alto grado de bienestar y potencia. Todo esto con el afán de demostrar que la causa de la riqueza no es la riqueza en sí, sino la capacidad que tienen los individuos, o sea, sus aptitudes para crear más objetos útiles.

### **Perspectiva administrativa**

Las empresas se entienden como una interacción en cadena (Insumos-Elaboración-Distribución): "Una cadena productiva es una serie de intercambios por los cuales debe pasar un producto desde su cosecha hasta su producción, transporte y uso final. Estos intercambios se dan entre actores, no sólo empresas e individuos, sino también organismos reguladores gubernamentales y en algunos casos, organizaciones que realizan acciones ambientales." (Merino y Lobson, 2006, p 180).

Para las empresas también es importante conocer de qué forma se organiza el proceso productivo, cuáles son las estrategias que conducen al logro de los objetivos propuestos para alcanzar determinados fines. Este conocimiento sirve para determinar la estructura de la cadena de valor, "marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor" (Manso, 2003, p 55).

Así mismo, las organizaciones, para poder competir en el mercado, deben tener claras las ventajas que poseen para hacer frente a dicha competencia. En este sentido, Porter define como ventajas competitivas las siguientes: condiciones de los factores de producción, condición de demanda, industrias relacionadas o de apoyo; estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna. Estos factores competitivos orientan las políticas y estrategias que la empresa debe implementar para enfrentar el mercado. En cuanto a los clúster (Agrupación de empresas que han desarrollado una institucionalidad), Porter plantea que éstos tienen que ver con el hecho de que las industrias competitivas de un país están usualmente vinculadas a través de relaciones horizontales (clientes comunes, tecnología, servicios de apoyo, etc.). En ellos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional e institutos de normalización) (1997).

Los clúster concentran empresas e industrias que prestan servicios o generan productos en áreas similares, y alrededor de ellas se aglomeran proveedores, empresas del sector financiero, del sector servicios, entre muchos otros, lo que hace que el sector se dinamice y atraiga al consumidor. Generalmente, los cluster están localizados en una sola ciudad o región, y son atraídos principalmente por las garantías que ofrece dicho sector, como por ejemplo, las ventajas fiscales (Moncayo, 2004).

Es importante, para analizar los dos conceptos anteriores (competitividad y clúster), comprender "la estructura y la dinámica demográfica, estos son los elementos que configuran la base social de cualquier territorio. Al fin y al cabo son las personas las que habitan en un determinado lugar, las que influyen en su devenir y las que, en definitiva, condicionan y transforman el territorio." (Gabiña, 1999, p 25)

Dentro del concepto de localización se encuentran dos fuerzas que generan tensión: las fuerzas centrífugas, consideradas como aquellos factores que tienden a separar o dispersar las empresas dentro de un territorio específico; y las fuerzas centrípetas entendidas como los factores que tienden a concentrar y a atraer empresas hacia un territorio, generando una estructura espacial entre empresas. Los efectos favorables y desfavorables acaban por neutralizarse más o menos los unos a los otros. Sin embargo, debe existir una mayor concentración de fuerzas centrípetas para que se den aglomeraciones de empresas (Krugman, 1996).

En este sentido, la localización se define entonces como el espacio o territorio en el que puede haber variaciones en la dotación de los recursos naturales, en los precios de mano de obra o en otros factores de producción, este espacio debe, por definición, rebasar la dimensión de una aglomeración urbana (Polèse, 1998).

### MARCO CONTEXTUAL

Las mayores tasas de crecimiento de la producción de leche entera durante 1990-2000 permitieron a América Latina aumentar su participación en el mercado mundial de los lácteos. En varios países productores de le-

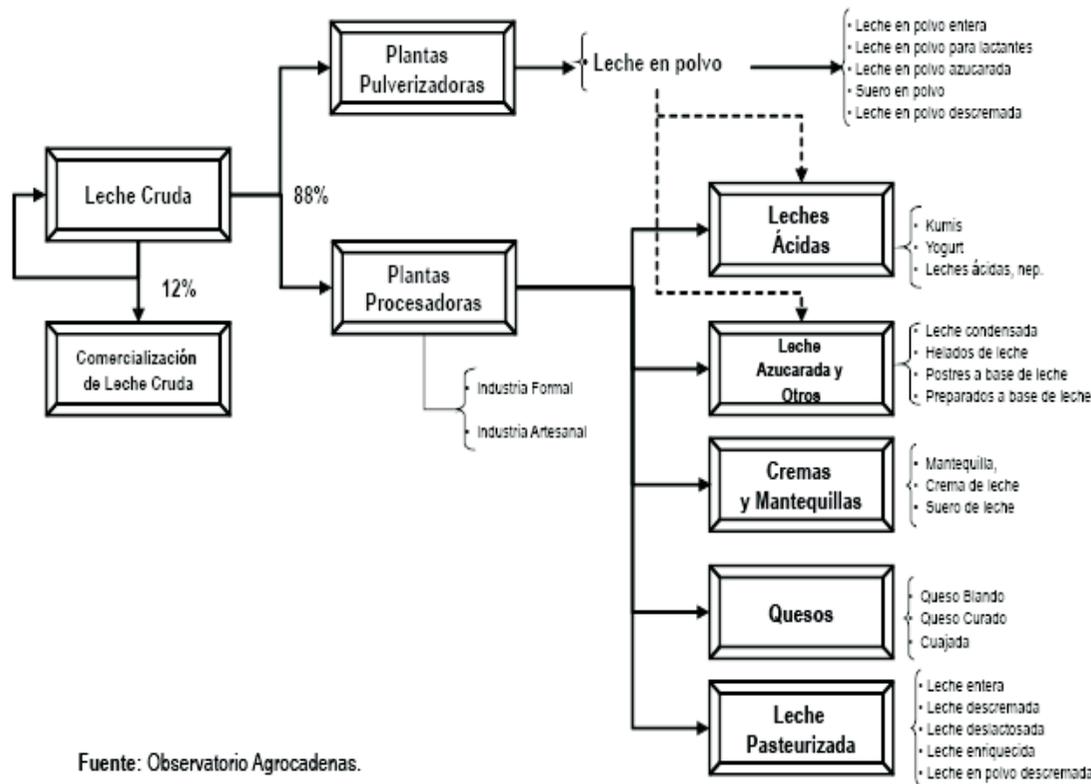
che entera de la región, se observó un notable avance en el rendimiento de la producción primaria debido al buen mantenimiento de las praderas y de la alimentación de animales, del uso de mejores materiales para la reproducción de rebaños junto a la mayor y mejor preparación y capacitación del personal de varios niveles para dichas actividades. (CEPAL, 2003).

Durante 1999-2001, más de cinco sextas partes de la producción latinoamericana correspondieron a México, Argentina y Uruguay. La participación de la región en la producción mundial también creció, pero sus valores fueron relativamente bajos. (Kouzmine, 2003).

Por otro lado, la cadena láctea se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. En la medida en que la actividad ganadera sea significativa dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial colombiana, la producción de leche, como producto básico, es relevante en la dinámica de la economía nacional.

La cadena de lácteos en Colombia está compuesta por dos eslabones principales (ver Figura 1). El primero es la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos. (Espinal, Martínez y González 2005).

Figura 1. Estructura de la cadena láctea en Colombia.



Fuente: Observatorio Agrocadenas.

El comercio mundial de los productos lácteos no contempla la leche cruda debido a su alta perecibilidad. Las transacciones mundiales se sustentan principalmente en leche en polvo, dada la facilidad para su almacenamiento y transporte. Colombia ocupa según datos del 2003, el puesto 16 en producción y 18 en las exportaciones, con volúmenes para ese año de 40.000 y 15.000 toneladas respectivamente de leche en polvo. La participación de Colombia en el mercado ha crecido vertiginosamente desde comienzos de la década del 90, especialmente en lo que se refiere a presencia en el mercado regional con exportaciones a Venezuela y Ecuador, países exclusivamente importadores (2005).

De acuerdo con la información de la base de datos de Confecámaras, Supersociedades y Supersolidaria, el Observatorio Agrocadenas logró identificar,

para el año 2003, un total de 1.067 establecimientos dedicados a la elaboración de productos lácteos, omitiendo las empresas encargadas de la extracción de leche. De esta cifra, el 87% lo constituye las pequeñas unidades, cuyos activos no superan los \$170 millones de pesos y en su mayoría la razón social corresponde a personas naturales. Le siguen en orden de participación las empresas con activos entre los \$166 y \$498 millones con el 7,5%; y el restante 5,5% las que poseen activos superiores a los \$1.660 millones. (Martínez y Gonzalez, 2004).

### Repercusiones en el territorio

En la década de los 90, las políticas macroeconómicas generaron una alta liquidez y un incremento en las tasas de interés. Esto logró que muchas industrias lecheras renovaran su infraestructura y sus máquinas, sin embargo, las políticas de proteccionis-

mo de granos afectan a las ganaderías intensivas y de alta productividad, las cuales lograrían una evolución positiva puesto que se reducirían los costos de producción de la leche y sus derivados. Lo anterior se resume en que la estabilidad del negocio de lácteos en Colombia depende de la estabilidad de la tasa de cambio y de la tasa de interés, así como un manejo del precio de las materias primas para la producción de alimentos concentrados (Mójica, 2004).

En octubre de 1999 entró en vigencia el Convenio de competitividad en la cadena de lácteos, donde diversos gremios productores se reunieron (ANALAC, FEDECOLECHE, ANDI, y MADR) y se consolidaron algunos puntos relevantes para el sector (2004), como: creación de un entorno macroeconómico favorable a la absorción de la producción nacional a precios competitivos. Disminución de costos de producción de la leche. Mejoramiento de la calidad. Regionalización de la cadena láctea para el desarrollo de la competitividad.

Por otro lado, un estudio DELPHI de la prospectiva tecnológica e industrial para el desarrollo de la cadena láctea desarrollado por Colciencias y la Universidad Externado de Colombia, propone los siguientes factores competitivos e innovaciones tecnológicas que se deberán manejar en el período 2004 - 2008 por las empresas en este sector, con el fin de plantear metas y estándares que deben ser alcanzados por las empresas y el sector. Estos fueron (Trujillo, 2007):

- " Crecimiento de la producción de leche líquida a una tasa del 5% anual.
- " Empresas medianas y grandes con sistema de trazabilidad para el seguimiento de la inocuidad, utilizando TIC's <sup>1</sup>.

" Implantación de la tecnología PCR (reacción en cadena de la Polimerasa) para el control de patógenos.

" Empleo de cepas de organismos como "starters" para obtener productos fermentados ricos en proteínas y bajos en colesterol.

" Aumento del consumo nacional de leche y derivados lácteos en un 15% como consecuencia de la recuperación del crecimiento económico.

" Aplicación de procesos de membrana y filtración para minimizar y revalorizar residuos de la industria láctea.

Como metas para el periodo 2009 - 2013, se plantearon:

- " Mantenimiento de la cadena de frío desde la producción primaria hasta el consumo final.
- " Duplicar la oferta de productos lácteos bajos en grasa.
- " Producción de derivados lácteos enriquecidos con aminoácidos y minerales ascenderá al 10 %.
- " Utilización de microorganismos inhibidores del desarrollo de patógenos para la conservación de productos lácteos.
- " Incrementar el 50% de los puntos de venta especializados en productos lácteos.

## RESULTADOS

### Factores de localización de la cadena láctea en el municipio de Pereira

Leche La Perla inició actividades en el año de 1954 con un grupo de personas que decidieron iniciar un negocio que consistía en recoger la leche cruda del Viejo Caldas y comprar una pequeña pasteurizadora para tener como producto final leche pasteurizada marca La Perla. La empresa identificó que era una buena oportunidad de negocio debido a

que, por ser una zona ganadera, se tenía la oportunidad de tener siempre buena materia prima (leche cruda). Adicionalmente, se encontró que el contenido de grasa de la leche producida en la región es excelente.

En el momento de fundar la empresa, se categorizaron unos factores de relevancia, que se vieron como oportunidades del territorio para formar una empresa dedicada a la producción de lácteos y derivados. Principalmente, el factor materia prima, en este caso la leche cruda; unido a esto, la leche se imponía como producto de primera necesidad para esta época y los habitantes del municipio aún no tenían acceso a la leche pasteurizada, por lo tanto, estos factores se unían para que el territorio del Viejo Caldas fuera una ubicación estratégica para la venta de leche.

Por su parte, Productos Lácteos de los Campos se inicia hace 14 años como una famiempresa en el municipio de Socorro, departamento de Santander, dedicada a la producción y venta de yogur casero para tiendas cercanas y conocidos. Conformada por la señora Nelly Parra y sus tres hijas con la firme convicción convertida en filosofía de "cualquier producto es rentable, sólo necesita trabajo". Los factores que llevaron a montar la empresa fueron en esencia dos: el primero, en el municipio de Socorro no se comercializaba el yogur, y el segundo era el conocimiento previo del producto y su producción. 4 años después, en 1997, la empresa se traslada a Pereira y crea una planta de producción; después de vender las máquinas adquiridas en Socorro, compran nuevas para recomenzar el negocio, sin ningún nivel de asesoría, con la experiencia de la empresa en el municipio de Socorro, y el grado en ingeniería de alimentos de la señora dueña. En el primer año de la planta en Pereira la empresa contó con 5 trabajadores.

En cuanto a operación organizacional, Alimentos del Valle maneja dos indicadores de gestión: contenido de grasa entre el 3.3% y el 3.6% a proveedores y materia prima de excelente calidad. Se caracteriza por ser una empresa intensiva en capital y tiene los siguientes proyectos a mediano plazo: expandir su capacidad instalada, incursionar en el mercado extranjero, además de abrir nuevas plantas en otras ciudades del país, introducir nuevos productos y, por último, establecer alianzas con otros productores nacionales. La empresa tiene identificados como sus principales competidores a: Colanta, Productos Alpina y Celema.

Durante los últimos años, se rescatan las siguientes ventajas competitivas de ALIVAL S.A.: flexibilidad en los horarios de producción, rapidez en la entrega y alto volumen de producción. La empresa no mantiene relaciones de alianza, asociación, alianzas estratégicas o relaciones con otras empresas. No ha existido asociación con ninguna empresa que ejerciera influencia positiva para su fundación, por lo tanto, no es notable la influencia directa en la clientela, ni en los productos, no posee ninguna alianza estratégica con sus clientes para producir ni comercializar sus productos.

En cuanto a organización industrial, la empresa Lácteos de los Campos no tiene establecidos indicadores de gestión. Se considera a sí misma una empresa intensiva en trabajo y no posee un organigrama. Los proyectos a mediano plazo son: expandir su capacidad instalada, establecer alianzas con otros productores nacionales, incursionar con nuevos productos. Tiene identificados como sus principales competidores a: Celema y la Perla, en cuanto a lácteos.

Durante el período comprendido entre el año 2000 y el 2005, las tres principales ventajas competitivas identificadas en esta planta fueron: bajos costos, rapidez de entrega y desarrollo de nuevos productos. La empresa tiene relaciones de asociación con otras empresas, en este caso, con empresas clientes como supermercados (grandes superficies) encargados de producir las marcas propias de éstos como marca Uno en Carrefour y otros como Mercamás, supermercado Viejo París y el Cafetal. Estos acuerdos le han permitido mantener la clientela.

Algunos de sus acuerdos han incluido la ejecución de adaptaciones y cambios, sobre todo en el proceso de empaquetamiento; la alianza estratégica más importante de esta empresa es la de asociación para ventas conjuntas.

En cuanto a recursos humanos, los principales problemas relacionados son, en primer lugar, la alta tasa de rotación de los empleados, el abandono de los puestos de trabajo (ausentismo). La producción se realiza por un modelo lineal, capacitando al personal internamente; los tres principales conocimientos o habilidades requeridas por los trabajadores de producción son: la destreza manual, la enseñanza de habilidades técnicas a otros y la habilidad para trabajar en equipo. Las decisiones sobre la capacitación necesaria en la empresa son tomadas por el personal directivo, teniendo como principal resultado el aumento de la productividad, el aumento de la calidad del trabajo y la mejoría en las relaciones interpersonales.

El porcentaje de trabajadores permanentes en ALIVAL S.A. es de 40% y temporales el 60%. En cuanto a recurso humano, el ausentismo y la impuntualidad son los principales problemas que se identifican en la planta.

En esta empresa la producción presenta un sistema lineal; el mecanismo que utiliza para la capacitación de su personal es tanto interno como externo, identificados los tres principales conocimientos y habilidades requeridos para la producción, la habilidad para trabajar en equipo, seguido de la capacidad de enseñanza de habilidades técnicas a otros y la habilidad para detectar y resolver problemas.

La división de recurso humano, el personal directivo y el supervisor son los encargados de decidir el tipo de capacitación necesaria en la empresa; el principal resultado de la capacitación impartida se ve en el mejoramiento de las relaciones entre el personal, aumento de la calidad del trabajo y de la productividad. La empresa realiza contratación de consultoría técnica con otras empresas en el país.

Las actividades más importantes en Alimentos del Valle S.A. que han sufrido cambios significativos en los últimos diez años, fueron el desarrollo de planificación estratégica, el área de mercadeo y ventas y por último la gestión financiera. La empresa aplica las normas de calidad ISO series 9000<sup>2</sup> y 14000<sup>3</sup>.

Las nuevas tecnologías requeridas para el mejoramiento de la producción de la planta, son identificadas por medio de ferias y exposiciones, asesores internos y externos, revistas es-

2 Para obtener la certificación ISO 9000, una empresa debe cumplir con ciertas normas de garantía de calidad en sus operaciones, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. El sistema de garantía de calidad, no el producto ni el servicio en sí, logra la certificación. Una certificación ISO 9000 indica a los clientes que esta empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad.

3 ISO 14000 es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

pecializadas, información de otros productores e información de clientes y proveedores. Acompañado todo esto de la investigación para la adopción de nuevos materiales.

En Productos Lácteos de los Campos, las tres principales actividades en donde los cambios han sido profundos a través de los últimos diez años son el desarrollo de planificación y estrategias, I&D<sup>4</sup> del producto e I&D del proceso. A través de asesores internos y externos, la empresa adopta nuevas tecnologías requeridas para el mejoramiento de la producción.

Alimentos del Valle S.A. ubicó su planta de producción basándose en el bajo costo del terreno y la cercanía que le brindaba para llegar a sus proveedores. Productos Lácteos de los Campos, para instalarse, también se interesó por un costo de terreno viable, adicionalmente la facilidad para la movilización de los trabajadores y la cercanía con los clientes. Ha recibido apoyo del Sena y de la Cámara de Comercio por capacitaciones y de las universidades locales por medio de estudios específicos.

### **Pereira como territorio de oportunidades para la cadena láctea**

ALIVAL S.A. encontró como posibilidad más importante para el surgimiento de la empresa, una ubicación estratégica ideal, por ser el Eje Cafetero un punto central en el país que facilita la logística para la entrega de productos terminados. Además, la buena cantidad de grasa de la leche que le proveen en los hatos y la cercanía de los proveedores de materia prima.

No se evidenciaron obstáculos en el momento de su creación, por el contrario, se contó con el apoyo del municipio; éste tenía en su

momento una parte accionaria representativa; igualmente, contó con el apoyo de las entidades bancarias, quienes realizaron préstamos a bajos intereses para apoyar la creación de industria en la región.

Por su parte, Productos Lácteos de Los Campos tenía la necesidad de salir de una situación económica difícil, por esto crearon empresa. Los obstáculos que tuvo fueron: no contaba con un espacio para ubicar las bodegas, no conocía el mercado, llegó a Pereira para empezar de cero, sus propietarios sólo sabían que la competencia era difícil y que logra salir adelante iba a ser complicado.

Estudiantes Practicantes del Programa de Diseño Industrial de la Universidad Católica Popular del Risaralda se ofrecieron para hacer el empaque del yogurt, un importante incentivo para desarrollar el producto e innovar por medio de la transformación dada a la forma del empaque de los yogures. Los directivos de la empresa consideran importante la globalización, pero todavía no tienen los medios para pensar en exportar.

ALIVAL S.A. considera como actividades importantes para su desarrollo: la planeación, las estrategias y el mercadeo, además la gestión financiera, que produjo cambios profundos en los últimos 10 años. La planta se encuentra ubicada en el mismo lugar desde hace 53 años, evidenciando que es un sitio estratégico que brinda muchas posibilidades; el bajo costo del terreno y la cercanía a proveedores fueron los factores que permitieron escoger su ubicación. Los costos de transporte son bajos y hay facilidad en el tiempo de entrega; lo normal es que los envíos a clientes nacionales demoren un día. No tienen problemas de ningún tipo para la

4 Investigación y desarrollo

llegada de materia prima ni para el envío de productos a sus clientes.

Para Productos Lácteos de Los Campos, la contabilidad y el desarrollo de planeación han sido actividades primordiales para el desarrollo de la industria. Ha encontrado problemas en el territorio porque la empresa tiene maquinaria fuera de la planta y corre peligro por la inseguridad; ven como posibilidades los nuevos centros comerciales y la expansión que se está dando en la ciudad.

La planta está ubicada hace 10 años en el mismo lugar; se instalaron allí gracias al bajo costo del terreno, la facilidad de los trabajadores para movilizarse y lo estratégico para llegar a los clientes (demoran un día en llegar los envíos a los clientes nacionales). El lugar permite facilidad en la entrega, bajos costos de transporte y mayor intercambio de ideas con los proveedores y los clientes. Sumado a esto, los costos de arrendamiento son bajos. Tiene algunos problemas por la llegada de materias primas, por eso se les agota el producto.

Alimentos del Valle S.A. vende sus productos en toda la región; al encontrarse en un eje central como lo es Pereira tiene grandes posibilidades de llegar a un gran crecimiento nacional. Esto le permite aminorar costos de transporte y tener una buena relación con los clientes por la rapidez en la entrega. El auge que vive la ciudad ha provocado una mejora en vías, siendo esto un factor determinante para la empresa.

Lácteos de los Campos vende sus productos en el ámbito local, el crecimiento de la ciudad es visto como una posibilidad de crecer, gracias a que el mejoramiento en vías permite aminorar costos de transporte y tener una buena relación con los clientes por la rapidez en la entrega.

En otro sentido, el apoyo del municipio, el ahorro familiar y los créditos bancarios permitieron que ALIVAL S.A. se lograra establecer en la parte financiera cuando se dio su fundación. Estos tres puntos fueron los cimientos para empezar a hacer empresa.

A pesar de que Alimentos de Valle recientemente no ha introducido cambios significativos que hayan afectado su planta, sí ha implementado nuevas técnicas en los procesos de producción y nuevas tecnologías (Geoscape, Captura Electrónica, etc.) gracias a las prácticas comerciales seguidas por sus principales proveedores. Los yogures se hacen con cultivos importados y otros se compran en el país, bacterias inofensivas cuando están en la cadena de frío y se reactivan cuando están en calor (El yogurt no puede permanecer mucho tiempo sin refrigeración).

Por otro lado, la maquinaria utilizada en ALIVAL S.A. se renueva en un intervalo de más o menos cada 10 años. Las dificultades más grandes que tienen para la compra de ésta es lo costoso de las importaciones y los altos precios de las máquinas.

La empresa ha introducido un cambio significativo que ha afectado la planta, tiene que ver con el tratamiento dado a los cultivos: antes los proveedores entregaban la bacteria y ellos preparaban el cultivo, ahora compran el cultivo directamente en Bogotá.

Desde su comienzo se ha caracterizado por llevar una buena contabilidad, desarrollo de planificación y estrategias claras, además, una respuesta rápida en ventas que ha sido un factor de diferenciación con respecto a otras empresas, a pesar de que en muchas ocasiones se agota el producto por la falta de materias primas.

## CONCLUSIONES

Productos Lácteos de los Campos maneja como principal objetivo corporativo el crecimiento, buscando el aumento de la participación de sus productos en el mercado. Este objetivo lo comparten las dos unidades estratégicas de negocio, derivados lácteos y arepas marca La Abuela.

Con este objetivo Productos Lácteos de los Campos plantea una misión basada en la posición estratégica de liderazgo de costos, ofreciendo alta calidad en sus productos a precios competitivos, buscando satisfacer una necesidad básica de alimentación, cubierta con el yogur, gracias a su efecto calmante y regulador de la flora intestinal. Su accionar se dirige a un mercado diversificado, enfocado a la población de ingresos medios, sin embargo la composición de la oferta de los productos derivados de la leche varía sustancialmente según el estrato.

Las condiciones de la demanda son favorables, pues el consumo per cápita de lácteos en Colombia es cercano a los 136 litros, cifra que supera el promedio mundial de 75 litros, aunque aún por debajo del consumo en los países desarrollados. (Mójica, 2004).

Para lograr el acercamiento al cliente, la empresa ha desarrollado contratos de aprovisionamiento con supermercados produciendo marcas propias bajo especificaciones definidas de calidad y empaque, buscando con sus estrategias competir en costos dentro de la geografía regional, específicamente los municipios de Pereira y Dosquebradas, y con acercamientos a la zona del departamento de Caldas, enfocados en el principio del desarrollo del talento humano y el mejoramiento continuo como cultura empresarial. Se ubica en el rango de las pequeñas empresas con menos de 50 operarios.

Productos Lácteos de Los Campos no tiene desarrollado un plan de direccionamiento estratégico, sin embargo, los resultados que arrojó la metodología empleada en la investigación muestran que en cuanto a estrategias básicas, ha recurrido a la diversificación horizontal, produciendo arepas de maíz que son distribuidas en los supermercados, los mismos que se han establecido como clientes principales del yogur y las bebidas refrescantes. Para esta labor, la maquinaria requerida difiere de la utilizada en la producción de alimentos lácteos.

En el análisis de las estrategias corporativas de tipo intensivo, se observa que así como la declaración de principios de la empresa lo propone, el mejoramiento continuo se hace explícito, y se obtiene como resultado de la entrevista realizada una estrategia de desarrollo del producto, como visión directa de la empresa.

Sin embargo, David (1997) en su descripción de estrategias corporativas, plantea como regla general para desarrollo del producto, un gasto cuantioso en investigación y desarrollo, lo cual no se evidenció en los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto.

El desarrollo del mercado es visto como una oportunidad para Productos Lácteos de los Campos, sin tenerlo como un objetivo a corto plazo; las oportunidades para entrar en departamentos contiguos como Quindío y Caldas y otras zonas del país, se abren como posibilidades, pero ésta tampoco es una estrategia pensada hoy por la empresa.

Identifica como bondades del sector, la infraestructura de grandes superficies que ha servido para posicionar sus productos por medio de la producción de marcas propias, además el de ser una zona en donde los

insumos como la leche en polvo y los azúcares son de fácil acceso, lo cual no la obliga a ejercer una integración de tipo vertical para controlar la materia prima. También, el personal de trabajo es de fácil acceso.

En cuanto a la empresa ALIVAL S.A., aunque con más tiempo en el negocio de los lácteos, se encuentra en proceso de crecimiento, con la meta de alcanzar el liderazgo en la región, puesto ocupado en el momento por empresas como Colanta en el caso de la leche entera y Alpina en derivados.

Se encuentra tipificada como una empresa grande porque cuenta con más de 200 empleados, por lo tanto es un gran generador de empleo para el municipio de Pereira.

En cuanto a dotación de factores, el municipio de Pereira brinda a Alimentos del Valle altas ventajas competitivas que se traducen en un gran capital, larga permanencia en la región, favoreciéndose también de factores naturales como leche de alto contenido graso.

Esta empresa maneja una posición estratégica de combinación precio calidad, se basa en el liderazgo de costos con la ventaja competitiva de contar con una infraestructura que permite producir bienes de alta calidad, los cuales buscan suplir necesidades básicas de alimentación en la población con productos como leche entera y diversos derivados, lo que permite dirigirse a la población en general con productos para personas de diferentes ingresos, e impulsados por las condiciones favorables de la demanda en el país.

A lo largo de su trayectoria ha logrado establecer una estructura organizacional bien definida, sistematizando muchas de sus funciones y logrando certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional (Normas

ISO), lo cual enmarca a su planta de producción en el ámbito de una alta gestión tecnológica; sin embargo, se queda corta en avances como I+D para sus productos por la falta de plataforma científica asequible en la región, sin demeritar los cambios graduales que hacen a sus productos en el afán de mantenerse en alta competencia con los líderes del sector.

El acercamiento al cliente se logra por un manejo efectivo de la distribución de sus productos, controlando este proceso crítico de una manera eficiente, además de diversas actividades de mercadeo como promociones y publicidad, con las que busca la fidelidad de sus clientes. Siendo entonces la penetración de mercado la estrategia corporativa principal en la búsqueda del objetivo de convertirse en líder del sector.

Las estrategias básicas encontradas como resultado en el proceso investigativo, dicen que la empresa ALIVAL S.A. le apunta a la diversificación concéntrica, agregando productos que pueden ser fácilmente producidos con la plataforma existente, logrando un amplio portafolio en donde se encuentran no sólo diversos tipos de leche con diferentes contenidos grasos, sino también derivados como yogures, leches saborizadas, etc. La empresa también comercializa la bebida cítrica Tampico.

ALIVAL S.A. se ha sumado con mediano éxito a la cadena productiva de los lácteos, controlando los procesos de elaboración y distribución; sin embargo, no ha tenido la necesidad de ejecutar una integración hacia atrás, puesto que en la región, a lo largo del medio siglo de vida de la empresa, no se han presentado problemas con los proveedores que puedan llegar a exigir por el momento o a futuro un control de los insumos necesarios para el negocio.

Los costos en que se incurre juegan un papel muy importante, puesto que debe ser referente para la toma de decisiones; en ALIVAL S.A. el costeo es llevado de una forma precisa, cuenta con un auxiliar contable, debido a la magnitud de sus ventas. Productos Lácteos de los Campos no lleva aparentemente un sistema de costeo que influya directamente en las decisiones que se puedan tomar a nivel administrativo. Han sido varios los cambios efectuados por las empresas que influyen sus costos.

La empresa Productos Lácteos de los Campos acostumbraba trabajar con leche líquida, pero alegando algunas dificultades ocasionales (si una vaca se enfermaba de mastitis, toda la leche llegaba contaminada y se perdía la producción), decidieron cambiar por leche en polvo; se infiere entonces que el proceso de la conversión de la leche le da un valor agregado, lo que aumentaría finalmente los costos de producción del yogur, sin embargo fue una buena medida, pues la leche pasa por un proceso en donde se descartan las enfermedades.

El proceso de la transformación de leche a yogur requiere de la inoculación en la leche,

sea entera o descremada, de unas bacterias llamadas *Lactobacillus bulgaricus* y el *Streptococcus thermophilus*, encargadas de su fermentación. Para este proceso se acostumbraba comprar las cepas a un distribuidor y, dentro de la fábrica se cultivaban las bacterias para agregarlas a la leche. El procedimiento era largo y molesto por lo que se optó por la subcontratación de este proceso, y ahora recibe los cultivos que directamente se aplican a las tinajas de leche, con el objetivo de aumentar la productividad y suavizar los costos de producción.

Con todo lo descrito anteriormente, se define entonces como factor importante que determina el desarrollo de la cadena láctea en el municipio, lo relacionado con las estrategias corporativas, que desde la posición estratégica de liderazgo de costos, intentan posicionarse en el mercado regional, claramente de maneras distintas puesto que los contrastes en infraestructura y recorrido son evidentes entre ellas: ALIVAL S.A. apunta a posicionar sus productos en un ambiente de alta competitividad, y Productos Lácteos de los Campos intenta por medio de alianzas con comercializadores vender más para seguir creciendo.

### BIBLIOGRAFÍA

1. BARFIELD T., J y KINNEY R., M. (2006). Contabilidad de costos. 5ª Edic. México: Thomson. 840 p.
2. DAVID, F. (1997). Conceptos de Administración estratégica. 5ª Edic. México: Prentice Hall. 408 p.
3. DORNBUSCH, R., FISCHER, S. y STARTZ, R. (2004). Macroeconomía. 9ª Edic. Madrid: McGraw Hill. 865 p.
4. GABIÑA, J. (1999). Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto futuro. Santa Fé de Bogotá: Alfaomega, Marcombo. 182 p.
5. HANSEN R., Don (2003). Administración de costos: Contabilidad y control. 3ª Edic. México: Thomson. 680 p.
6. KRUGMAN, Paúl (1996). La organización espontánea de la economía. Barcelona: Antoni Bosch., p. 162.
7. LIST, F. (1997). Sistema nacional de economía política: con anexo esbozos de economía política americana. México: Fondo de Cultura Económica, 557 p.
8. MANSO CORONADO, F J. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. p. 546.
9. MERINO, L. y ROBSON, J, (2006). El manejo de los recursos de uso común: mercados, cadenas productivas y certificación. México: Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C. 80 p.
10. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 373p.
11. Polèse, M. (1998). Economía urbana y regional: Introducción a la relación entre territorio y desarrollo. Cartago: Libro Universitario Regional.

**OTRAS FUENTES**

1. ESPINAL G., Carlos Federico- MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J.- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Fredy A. LA CADENA DE LÁCTEOS EN COLOMBIA, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
2. KOUZMINE, Valentine. El comercio internacional de productos lácteos. Division de comercio internacional integración. CEPAL. Santiago de Chile. 2003. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/13419/lc11950e.pdf>. Consultado en abril de 2007
3. MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos (2001). "La producción y las empresas" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/5/index.htm> edición del 20 de marzo de 2007
4. MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J.- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Fredy A. La agroindustria de lácteos y de derivados en Colombia. Observatorio agrocadenas. Colombia. 2004. Disponible en: [http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo11\\_Lacteos.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo11_Lacteos.pdf). Última actualización diciembre de 2005. Consultado en abril de 2007.
5. MÓJICA, Francisco José. Prospectiva tecnológica e industrial para el desarrollo de la cadena láctea. Universidad Externado de Colombia. 2004. Disponible en: <http://zulia.colciencias.gov.co:8098/portalcol/downloads/archivosContenido/489.pdf>. Consultado mayo de 2007.
6. Observatorio Agrocadenas Colombia. Año 2005. Disponible en: [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112162250\\_caracterizacion\\_lacteos.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf). actualizado enero de 2006, Bogotá DC.
7. SERRES M. Gonzalo. La relación costo-volumen-utilidad, 1997 Lucas Morea / Sinexi S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/costo-utilidad/costo-utilidad.shtml>
8. Sociedad Latinoamericana para la calidad, análisis costo beneficio. Disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/doc/financieros/articulos-101189\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/doc/financieros/articulos-101189_recurso_1.pdf)
9. TRUJILLO, Raúl. Prospectiva tecnológica en Colombia. Colciencias. Disponible en: <http://www.cgee.org.br/arquivos/ib17.pdf>. Consultado en mayo de 2007.