	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		VERSIÓN	02
			FECHA	11/03/2024
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Lider de Calidad	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): Sandrith Dayanna APELLIDOS: Perez Murillo

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

FACULTAD: Ciencias Empresariales

PLAN DE ESTUDIOS: Comercio Internacional

DIRECTOR: Liliana Marcela Bastos Osorio

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): Análisis de la competitividad del sector lácteo de Colombia frente al mercado de Nueva Zelanda

PALABRAS CLAVES: (competitividad, competencia, análisis, sector lácteo)

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 77

PLANOS: _____

CD ROOM: _____

ILUSTRACIONES: _____

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO DE COLOMBIA FRENTE
AL MERCADO DE NUEVA ZELANDA

SANDRITH DAYANA PEREZ MURILLO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE COMERCIO INTERNACIONAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO DE COLOMBIA
FRENTE AL MERCADO DE NUEVA ZELANDA

SANDRITH DAYANA PEREZ MURILLO

Proyecto de grado para optar por el título de:
Profesional en Comercio Internacional

Director:

Liliana Marcela Bastos Osorio

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE COMERCIO INTERNACIONAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO	Versión:	1/2013
		Página	1

SAN JOSÉ DE CÚCUTA, 10 de noviembre 2023 Hora 3:00 p.m. Acta N° 12/2023

TÍTULO PLAN DE ESTUDIOS: Comercio Internacional LUGAR: Laboratorio Empresarial

DEL PROYECTO: “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO DE COLOMBIA FRENTE AL MERCADO DE NUEVA ZELANDA”

MODALIDAD: TRABAJO DE PASANTÍA

JURADOS:

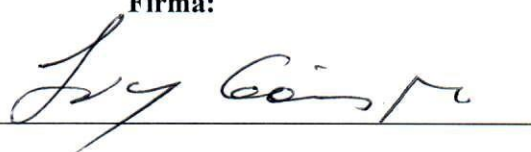
Cesar Augusto Panizo Cardona
Yorley Adriana Mora Urbina
Carolina Marulanda Ascanio

ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander
ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander
ENTIDAD: Universidad Francisco de Paula Santander

DIRECTOR:

Lucy Gómez Mina

Firma:



CODIRECTOR:


Liliana Marcela Bastos Osorio



NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		LETRA	NÚMERO	A- M -L
<u>Sandrith Dayana Pérez Murrillo</u>	1261592	Cuatro punto cero	<u>4.0</u>	<u>X</u>



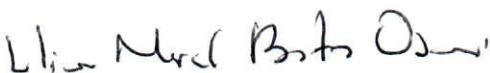
Cesar Augusto Panizo Cardona



Yorley Adriana Mora Urbina



Carolina Marulanda Ascanio



LILIANA MARCELA BASTOS OSORIO
Coordinadora de Comité Curricular Comercio Internacional

Tabla de contenido

Introducción	9
Análisis de la competitividad del sector lácteo de Colombia frente al mercado de Nueva Zelanda.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.1 Descripción del Problema.....	12
1.2 Formulación del Problema.....	13
1.3 Sistematización del Problema.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
1.5 Justificación	14
2. Marco Referencial.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.1.1 Regionales.....	16
2.1.2 Nacionales.....	17
2.1.3 Internacionales.....	18
2.2 Marco Teórico.....	20
2.2.1 La Ventaja Comparativa	20
2.2.2 Las 5 fuerzas competitivas estratégicas de Michael Porter	20
2.2.3 Teoría de la producción y de la productividad.....	21

2.3 Marco Conceptual.....	22
2.4 Marco Legal	27
2.5 Marco Espacial.....	29
2.6 Marco Temporal.....	29
3. Diseño Metodológico.....	31
3.1 Tipo de Investigación.....	31
3.2 Método de Investigación.....	32
3.3 Población y Muestra	32
3.3.1 Población.....	32
3.3.2 Muestra	33
3.4 Sistematización de Variables	34
3.5 Fuentes de Recolección de Información.....	35
3.6 Instrumentos para la Recolección de Información.....	35
3.7 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos.....	36
3.8 Presentación de Resultados.....	38
4. Resultados y Discusión.....	39
4.1 Caracterización del Comportamiento del Sector Lácteo en Colombia y Nueva Zelanda entre 2015-2021	39
4.2 Comparación de los Productos y Subproductos del Sector Lácteo de Colombia y Nueva Zelanda	51

4.3 Establecer las Estrategias de Competitividad Producto del Análisis Comparativo de los Dos Mercados.....	59
5. Conclusión	65
6. Recomendaciones	67
Bibliografía	68

Índice de Tablas

Tabla 1 Sistematización de Variables.....	34
Tabla 2 Benchmarking Caracterización del Comportamiento del Sector Lácteo en Colombia y Nueva Zelanda entre 2015-2021.....	41
Tabla 3 Cuadro comparativo Comparación de los Productos y Subproductos del Sector Lácteo de Colombia y Nueva Zelanda.....	53
Tabla 4 Estrategia de Precios.....	60
Tabla 5 Estrategia de Calidad.....	61
Tabla 6 Estrategia de Accesibilidad.....	62
Tabla 7 Estrategia de Presentación.....	63

Introducción

En la presente investigación, se compilarán varios de los aspectos, cifras y factores que influyen en el comercio de productos lácteos en una nación cuya situación es ajena al contexto que se vive en nuestro país, para concluir cuales son aquellas estrategias y acciones que propenden un buen desarrollo y gestión de la industria, para aplicarlas dentro de Colombia en pro del beneficio de este sector en el país.

La industria de los lácteos en el país posee una enorme fuerza productiva debido a la inclusión de nuevas tecnologías que permiten un desarrollo más eficiente e integral de la actividad, sin embargo, este sector económico aún mantiene una lucha constante de mejoría en algunos aspectos que presentan falencias como la utilidad de las ganancias en el ámbito del mercado global, el cual se refuerza con acciones como la inspección de ventas informales de productos relacionados y la independización del sector energético.

Un estudio estadístico realizado por (Rojas, Rosero, & Cabrera, 2019), revela que Colombia como exportador de productos nacionales, propende la oferta al exterior de productos relacionados con la obtención de energía y el sector minero, como también de algunos otros productos ajenos a esta índole, como los jabones o cosméticos que suele llevar al exterior, demostrando que Colombia en un ámbito comercial, depende en gran medida del sector energético del cual se busca independizar el sector lácteo, es por ello, que para poder lograrlo, la implementación de este último en el mercado de exportaciones puede generar una diversificación de los productos entregados que ayudará a mantener una independencia del sector energético anteriormente mencionado.

Análisis de la competitividad del sector lácteo de Colombia frente al mercado de Nueva Zelanda.

1.1 Planteamiento del problema.

Colombia, país perteneciente a la región andina, cuenta con la industria de lácteos más grande, este sector se considera sumamente importante para la economía nacional. Actualmente, está representando el 2,3% del PIB nacional, y el 24,3% del PIB agropecuario, es un sector que cuenta con la capacidad de producir más de 700.000 empleos directos en 400.000 unidades de producción (Pinto, 2017).

A pesar de estas cifras alentadoras, este sector, en la actualidad, no cruza su mejor momento, esto debido a la gran competencia desleal que se hace presente en Colombia, a pesar de ser un país con gran cantidad de producción de leche de calidad, tiene que enfrentarse a las importaciones de este producto provenientes de estados unidos, y Nueva Zelanda pioneros en la industria lechera (Pinto, 2017).

Colombia tiene una gran ventaja sobre otros productores en el mundo, debido a la alta calidad de su leche. El porcentaje de proteínas y grasas en este sector es bueno a nivel mundial, superando al de países como Nueva Zelanda y Estados Unidos.

Así, contiene un cierto porcentaje de proteína caribeña de 3.56%, que es superior al promedio de proteína de todos los lácteos, y además tiene un buen porcentaje de producción de grasa, superando a países como Estados Unidos y Canadá, y acercándose a niveles muy cercanos

con Suiza, y Alemania por la calidad del producto en el sector lácteo para competir con potencias mundiales (Pinto, 2017)

1.1 Descripción del Problema

Colombia, país perteneciente a la región andina, cuenta con la industria de lácteos más grande, este sector se considera sumamente importante para la economía nacional. Actualmente está representando el 2,3% del PIB nacional y el 24,3% del PIB agropecuario, es un sector que cuenta con la capacidad de producir más de 700.000 empleos directos en 400.00 unidades de producción (Pinto, 2017).

A pesar de estas cifras alentadoras, este sector en la actualidad, no cruza su mejor momento, esto debido a la gran competencia desleal que se hace presente en el país, a pesar de ser un país con gran cantidad de producción de leche con calidad, tiene que enfrentarse a las importaciones de leche provenientes de estados unidos y nueva Zelanda pioneros en la industria lechera (Pinto, 2017).

Colombia tiene gran ventaja frente a los diferentes productores del mundo esto debido a la buena calidad de la leche. El porcentaje de la proteína y la grasa en el sector es bueno a nivel mundial, superando países como Nueva Zelanda y los Estados Unidos.

Es así que maneja un cierto porcentaje de proteína en la región caribe del 3,56% superando al promedio de todas las potencias lecheras en la proteína, también tiene un buen porcentaje en la elaboración de la grasa superando países como Estados Unidos y Canadá y obteniendo niveles muy cercanos con Suiza y Alemania siendo por la calidad del producto lácteo en la composición del sector lechero para competir con potencias mundiales.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo analizar la competitividad del sector lácteo de Colombia frente al mercado de Nueva Zelanda?

1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el comportamiento del sector lácteo en Colombia entre 2015-2021?
- ¿Qué tan competitivo es el sector lácteo en Colombia?
- ¿Qué tan competitivo es el sector lácteo en Nueva Zelanda?
- ¿Cuál es la capacidad de producción del sector lácteo en Colombia?
- ¿Cuál es la capacidad de producción en el sector lácteo de Nueva Zelanda?
- ¿Qué estrategias debe implementar el sector lácteo en Colombia en cuanto a los precios?
- ¿Qué está haciendo el gobierno actualmente para respaldar el sector lechero frente a esta competencia desleal?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la competitividad del sector lácteo de Colombia frente al mercado de Nueva Zelanda entre 2015-2021.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el comportamiento del sector lácteo en Colombia y Nueva Zelanda entre 2015-2021
- Comparar los productos y subproductos del sector lácteo de Colombia y Nueva Zelanda
- Establecer las estrategias de competitividad producto del análisis comparativo de los dos mercados

1.5 Justificación

Para poder lograr el objetivo y objeto de estudio en cuestión, es necesario hacer observancia de las normas y lineamientos que rigen la industria de los lácteos, debido a que estas han sufrido constantes cambios para permitir una mayor eficiencia del beneficio y regulación económico que deja la industria.

Es por esta razón, que es necesario la realización de una investigación a fondo que permita conocer los diferentes aspectos que afectan la competitividad en Colombia, ubicándola en un contexto internacional que permita la comparación con esta misma situación de competencia, desde la perspectiva de otra nación, en este caso Nueva Zelanda, para poder lograr el desarrollo y formulación de estrategias que se encaminen al beneficio de la industria de lácteos de nuestro país, siendo un documento indispensable para el desarrollo de la problemática planteada, el cual abarca el tema a través de un análisis característico de los factores y manera de operación industrial que

se maneja en el país usado como referencia (Nueva Zelanda), mientras describe a su vez la situación propia que se vive en Colombia para así generar la relación que permita desarrollar los objetivos establecidos y sus respectivas soluciones.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Regionales

Se evidencia en este estudio la baja exportación de los mismos, la poca competitividad que se da en los mercados internacionales debido a sus costos y la falta de procesos sanitarios. Al describir aquella situación se pudo caracterizar o reflejar las distintas situaciones desfavorables que causan la utilización de los TLC en el sector de los lácteos.

Por la gran falta de inversión por parte gubernamental en la nación en los procesos sanitarios y transformación de los lácteos, estos productos colombianos no son competitivos en los mercados internacionales, lo cual afecta a la economía del país y se ve reflejado en el aumento del desempleo (Hernández, Pabuencia, Torres, & Lopera, 2015).

Este estudio consistió en realizar una investigación del mercado para lograr conocer más a fondo la capacidad de producción de leche de vaca en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Basado básicamente en una triangulación metodológica que mezcla el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que al investigar visualizamos un panorama más amplio de la percepción que tienen los productores de leche de vaca, y la capacidad de producción de leche en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

El tipo de investigación se considera como descriptivo y concluyente con el fin de poder dar detalles de cada una de las variables evaluadas e identificadas durante el procedimiento investigativo en mención (Urquijo, 2019)

2.1.2 Nacionales

En este artículo se explica detalladamente la situación crítica que padece el sector lácteo en Colombia, debido a la disminución que hay de reses en los predios y por ende es mínima la cantidad de leche que se obtiene, esto significa para el sector lechero una gran problemática, como también lo son, los altos costos de los insumos para la producción ya sea de leche o de sus derivados.

Por último, pero no menos importante, es el bajo precio que las industrias están dispuestas a pagar, esto es solo la problemática del país como tal, ahora bien, no solo los productores y campesinos se deben enfrentar a estas desventajas, también se tienen que enfrentar a la competencia desleal en cuanto a las importaciones de lácteos, los tratados de libre comercio que en realidad no favorecen mucho al sector nacional pues además de las variables internas del país, se tiene el problema de la importación donde un consumidor prefiere adquirir leche o ya sea uno de sus derivados importados por el bajo precio que estos tienen en el mercado Nacional. El sector lácteo en Colombia, actualmente está atravesando una crisis que se considera grave, pues acompañada con las variables complicadas internas del país, donde la producción de leche se estima que cada vez es menos rentable, por el tan elevado costo de los insumos, y el bajo precio que los industriales están dispuestos a pagarle a los productores, también está presente el problema que ocasiona la importación de productos lácteos protegidos en los contingentes que están negociados en los Tratados de libre comercio firmados por el país, negociaciones en las cuales no

se hacen presenten beneficios a favor del sector lácteo colombiano, ya que es baja la posibilidad de admisibilidad para ingresar a otros países, por múltiples razones, entre ellas se pueden resaltar la falta de certificaciones fitosanitarias y los elevados costos de producción n (Ortiz, Rodas, & Zapata, 2015).

En este trabajo de grado se tiene como principal objetivo tener una retrospectiva del sector lácteo colombiano, para así tener mayor conocimiento de cómo es la producción de leche, qué tan altos son los costos de los insumos utilizados y de producción, para así tener más claro en que se está fallando, y que se debe hacer para mejorar las condiciones de producción lechera.

Según esta investigación el sector lácteo, debe inclinarse por acrecentar el volumen de producción promedio por res, logrando aminorar los elevados costos de producción, adoptando novedosas tecnologías que logren impulsar y ascender el incremento de la productividad, como también debe optar por hacer mejoras en la calidad higiénico-sanitaria de la leche, teniendo en cuenta las situaciones que están presentes en el mercado de lácteos nacional e internacional, para poder afrontar la apertura económica (Ramírez, 2018).

2.1.3 Internacionales

El presente artículo está enfocado en el sector lácteo, realizando un análisis de los factores de competitividad y producción a nivel mundial sobre Colombia, teniendo como referente las naciones potenciales en su nivel de productividad, por medio de la búsqueda en distintas fuentes secundarias que se encuentran certificadas, donde se admitieron datos que son relevantes para esta investigación. El Clúster Lácteo se ha propuesto el gran desafío de elevar la transferencia de información para así poder priorizar de manera mucho más eficiente los recursos dirigidos hacia

nuevas investigaciones; y robustecer la difusión de conocimientos prácticos (Celedón, Ortiz, Valverde, García, & Cantillo, 2012).

En este Artículo se habla sobre el análisis perteneciente al pensamiento estratégico con base en el marketing internacional del sector lácteo. Este se considera que es importante incluirlo en esta investigación porque se debe tener claridad de cómo se manejan a nivel internacional el marketing del sector, como ya está claro, el marketing para una empresa o ya sea un producto, es sumamente importante, en él se manejan los temas que tienen que ver con el análisis del comportamiento de los consumidores, teniendo como objetivo que las empresas logren identificar, mantener y fidelizar a los consumidores generando satisfacción en cuanto a sus necesidades. El marketing es considerado una ramificación fundamental para el óptimo funcionamiento de la economía en todos los sectores (Pedraza & Cantillo, 2013).

Es de vital importancia, destacar que el comercio es considerado propicio para las organizaciones que están previamente preparadas para preservar la satisfacción del cliente, ya sea interno o externo, contando a la vez con elementos tangibles e intangibles, como lo son la infraestructura, el transporte y la producción, sin olvidar al hombre como ente generador de grandes ideas, entre otros diferentes elementos que crean vida activa al negocio y lo interrelaciona con el entorno (Pedraza & Cantillo, 2013).

No obstante, los resultados estarán reflejados en las ventajas competitivas para diferenciarse entre otras de la misma rubrica o parecida, la industria láctea como manantial de incremento económico es un sector que cuenta con una materia prima principal que es la leche, oriundo de los animales principalmente la res, siendo este uno de los productos más esenciales de la canasta básica familiar, con referencia a los subproductos que crea esta industria, se consideran también como lácteos incluyendo una muy amplia gama que se derivan desde los productos

fermentados como el yogurt y el queso, pasando por los que no están fermentados como las mantequillas y sueros, ya siendo así este contexto, los lácteos son productos perecederos que se debe mantener de una manera muy rigurosa su cadena de frío, motivo por el cual, los envases están especialmente diseñados para salvaguardarlos, y conservar los contenidos proteicos, grasos y carbohidratos (Pedraza & Cantillo, 2013).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 La Ventaja Comparativa

Capacidad económica de un país para producir bienes o servicios a precios más bajos en comparación con otros. Esta se utiliza para explicar por qué las empresas, países o mismos inversionistas pueden beneficiarse de este comercio. Esto está directamente relacionado con el comercio internacional y las funciones para referirse a productos que pueden ser producidos por un país, ya sea más barato o más fácil, que otros. Esto no significa que este país o economía con una ventaja comparativa sea lo mejor para crear productos o servicios, pero esta es una ventaja que brinda mayores oportunidades de importación a precios más bajos (Ricardo, 2023).

2.2.2 Las 5 fuerzas competitivas estratégicas de Michael Porter

Según Michael Porter las cinco fuerzas competitivas, es un modelo de gestión empresarial elaborado por Porter (1947 hasta la actualidad). Esta trata temas relacionados con la competitividad e innovación que definen el potencial de una empresa (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia., 2008).

Esta teoría analiza los sectores en función de cinco fuerzas esto permite conocer la competencia del sector que opera la empresa. Su gran concepto se puede aplicar en los negocios para aumentar los recursos y lograr superar a la competencia (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia., 2008).

Se comienza a dar desarrollo a la visión que se ha propuesto la empresa, fijando después las estrategias necesarias para dar cumplimiento a la visión de la compañía. Se tienen en cuenta ciertos factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como lo son el poder y la jerarquía dentro de una organización.

Las cinco fuerzas de Porter, son estrategias competitivas definidas como: el poder de los clientes, la amenaza de los nuevos competidores, el poder de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, dando como resultado una rivalidad competitiva entre varias empresas, y se pueden aplicar en el sector de los lácteos en Colombia, con la finalidad de ser competitivo con el sector lácteo internacional, en este caso con Nueva Zelanda y los Estados Unidos.

2.2.3 Teoría de la producción y de la productividad

Esta teoría está relacionada con el provecho de los agentes productivos (naturaleza, trabajo, capital y empresa). Las organizaciones van detrás de un alto nivel de producción en el que llevado al mercado logra producir un alto ingreso ya preestablecido) y se compara con el de un trabajador, de esta manera, se guiara hacia aquel punto en que el costo marginal sea idéntico al ingreso marginal (Frank, 1992).

La teoría de la producción abarca las leyes que explican el comportamiento de las unidades de producción, o de las organizaciones y su demostración en el mercado, la oferta. Referente a la teoría de la productividad marginal, la implicación de los factores productivos y la renta nacional, están condicionados por el valor de la productividad marginal de los mismos (Frank, 1992).

Los principios que dirigen la teoría de la productividad marginal, tienen su soporte en dos principios esenciales, los cuales son: El de productividad marginal y el de imputación. El de la productividad marginal detalla el aumento del producto debido a la última unidad aplicada a un factor y la imputación se consigue por la atribución que se le concede a cada uno de los factores productivos por la parte que le corresponde según sus aportaciones (Whinston & Green, 1995).

Es importante, considerar esta base teórica para la investigación de la competencia desleal en Colombia, en cuanto a los productos lácteos, ya que se analizará de una forma más profunda y acertada cómo está el sector lácteo nacional, en cuanto a su producción y su productividad, no se puede dejar en el olvido que Colombia es uno de los países más productores de leche y sus derivados, con una alta calidad, pero es algo que no ha sido suficiente ya que por distintos factores, entre esos los TLC se está viendo afectado con sus competidores internacionales en el mercado.

2.3 Marco Conceptual

Se tuvo una recopilación de información de datos sobre palabras claves relacionadas con el análisis investigativo para dar a conocer al lector cada uno de los términos:

Competitividad. Según (Porter, La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más., 1985), definió la competitividad como la aptitud con la que cuenta una empresa para producir y comercializar un producto en condiciones que son mejores que sus competidores, en términos de precio, calidad y oportunidad. La competitividad es la capacidad que tienen en cuenta estos actores económicos para seguir vendiendo servicios o bienes en el mercado. A nivel nacional, la competitividad por definición se refiere a empresas que exportan bienes y compiten internacionalmente en el mercado.

Productividad. se considera que es la relación entre la suma de producción obtenida por el sistema de producción y los bienes utilizados para lograr el mencionado producto. Asimismo, se puede definir como esta relación entre las actividades y el tiempo necesario para lograrlas: cuanto menos tiempo se necesite para alcanzar el resultado esperado, más trabajará el sistema. De hecho, la productividad debe ser definida como un indicador de la eficiencia que está relacionada con la cantidad de bienes usados con la cantidad de producción que logra ser obtenida. Según el economista (Smith, 1790), la productividad también es responsable de evaluar la capacidad que tiene un sistema para producir valga la redundancia, bienes y servicios necesarios y su desempeño. Beneficio de los recursos utilizados, es decir, valor añadido. El aumento de la productividad mediante la utilización de los mismos recursos o la producción de los mismos bienes o servicios, es la mayor parte de las ganancias de una empresa. Es por esto que el sistema de gestión de calidad de la empresa intenta aumentar la productividad. Esta cuenta con una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, y es así como a través de este sistema, se pueden evitar las imperfecciones de calidad del producto y así lograr elevar los estándares de la empresa sin llegar al usuario final. La productividad está relacionada con los parámetros de producción. Si

se realizan mejoras en cuanto a estos estándares, se ahorrarán recursos y esto se refleja en una mayor utilidad y practicidad.

Competencia desleal. Se define, como una serie de actividades económicas agresivas que se utilizan para obtener una ventaja sobre los competidores de manera desleal. Algunos actos de competencia desleal se denomina dumping, engaño, difamación, confusión, dependencia económica, interrupción del cliente y monopolio del mercado (Otamendi, 1998).

Calidad. Según (Ishikawa, 1988), define lo que significa diseñar, desarrollar, fabricar y mantener un bien o producto de alta calidad, que así mismo logre ser económico, útil y que satisfaga al consumidor. Según el autor (Deming & Medina, 1989), se determinó que es un nivel predecible de consistencia y confiabilidad a muy bajo costo y ajustado a la demanda del mercado. La calidad se define como "una serie de preguntas dirigidas a la mejora continua". (Crosby, 1989), afirmó que la calidad es la provisión impecable y puntual de productos y servicios a clientes y colegas. La calidad se plantea como, el grupo de atributos o características que determinan la capacidad de un cliente para satisfacer necesidades según (Yamaguchi & Zajac, 1989). Según los autores (Regalado, Martín, & Reyes, 2019) la calidad, se define como un sistema eficaz de integración de los esfuerzos de una mejora en la gestión de diferentes grupos en una organización para ofrecer productos y servicios.

Competencia. Esta cantidad de conocimiento, es utilizada por las habilidades de pensamiento en diferentes situaciones y crea diferentes habilidades para lidiar con los fracasos y

giros de la vida cotidiana, bajo una regla de valor aceptada que indica una cierta actitud hacia el desempeño que se reconoce como la capacidad de producir algo (Attewell, 2009).

Producción. Según los autores (Acosta, Guale, & Pineda, 2020), "Se considera como producción la añadidura de valor a los bienes de un producto o servicio, después de haber sido transformados. La manufactura es la extracción o modificación de bienes para adecuarlos a necesidades particulares". La producción de palabras, no solo se centra en la producción, sino que también incluye una serie de otras actividades. Entonces se puede hablar de la producción de servicios y la producción de riqueza material. Para (Riggs, 2001), la producción se define como el acto deliberado de crear algo provechoso y se refiere tanto a la creación de bienes como a los servicios. Su objetivo de producción es crear productos con valor agregado. En pos de la idea marginal, la función de producción se identifica fácilmente en los sectores principales y secundarios de la economía, en las actividades que necesitan conocer los insumos, productos y actividades de procesamiento, por el contrario, la función de producción es menos clara. En el tercer sector, dado que no se tuvo en cuenta en años anteriores, y sólo en estos últimos años la demanda de los servicios ha ido aumentando paulatinamente, por lo que es necesario aplicar técnicas de gestión empleadas en la producción de bienes y en la producción de servicios.

Proceso. Para (Ritzman, Krajewski, & Malhotra, 2008), un proceso, se refiere a toda actividad o conjunto de actividades, en las cuales se transforman diferentes insumos para producir una cierta cantidad de productos para los consumidores, no obstante, esta definición podría ser aún mucho más amplia; un proceso puede llegar a tener su propio grupo de objetivos, incluir un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos. Según (Jacobs, Chase, &

Aquiano, 2004), un proceso hace parte de una empresa que recibe insumos de sus proveedores y los transforma en diferentes productos o servicios, los mismos que se espera que con la transformación obtengan un mayor valor para la organización que los insumos originales. Se considera que la comprensión del funcionamiento de este proceso es fundamental para asegurar la competitividad de una organización o empresa; un proceso que no se logre adaptar a las necesidades de la organización, conllevará a castigarla por cada minuto que opere. En este orden de ideas, (Harrington & Harrington, 1996), concuerdan con lo anteriormente revelado al explicar un proceso como cualquier tipo de actividad o grupo de las actividades que emplee un insumo, no obstante, el mismo resalta la necesidad de añadirle valor a este y suministrar un producto a un cliente externo o interno Sin salir de los planteamientos.

Estrategias de mercado. Según (Kotler, 1989), definió la estrategia de marketing, como la lógica mediante la cual una empresa espera alcanzar sus objetivos de marketing. Las estrategias incluyen estrategias que son completamente específicas para el mercado objetivo, la mezcla de marketing y el gasto en el mercado.

Cadena láctea. Según la Organización para la Agricultura y la Alimentación, las cadenas lácteas enlazan las actividades y actores implicados en el suministro de la leche y todos los artículos lácteos al comprador final; Con cada una de las actividades, el valor del producto incrementa. La cadena láctea puede incluir producción, transporte, envasado y procesamiento, así como también el almacenamiento de la leche. Estas actividades requieren insumos, así como financiamiento y materiales, que se usan con el fin de agregar valor y conseguir hacer llegar los

productos lácteos a los consumidores. Cada actor de la cadena láctea debe crear un producto con el mayor valor agregado y el menor costo.

2.4 Marco Legal

Se investigaron leyes para poder aplicar en el sector lácteo colombiano de las cuales se destacan las siguientes:

Ley 9 de 1979 En consecuencia, se determinaron los procedimientos sanitarios estipulados en esta ley que estipulan la necesidad de obtener leche materna en forma saludable, así como los estándares para las instalaciones de refrigeración, esterilizadores de leche y fábricas de producción de lácteos.

Ley 914 de 2004 Mediante el cual se determinó la identificación de ganado y sistema de información. El Sistema Nacional de Identificación e Información Ganadera se estableció como un programa a través del cual se pone a disposición información sobre el ganado y sus productos. Desde el principio hasta el principio de la cadena alimentaria hasta el consumidor final.

Decreto 616 En 2006, de los cuales se establecen las regulaciones técnicas según se requiera que la leche materna, las bufalinas y las cabras para los consumidores humanos se establezcan, para proteger la vida, la salud y la seguridad de las personas y las precauciones. Puede ser engañado, confundido para los consumidores. Reglamento técnico, sobre los requisitos de que la leche debe completarse para el consumo de humanos, procesos, contenedores, transporte, mercados, niveles, montos o exportaciones domésticas.

Decreto 2968 En 2009, donde se establecen los precios de la leche en los derechos de aduana temporal. Establece la tasa impositiva del 98% para la importación de leche y helado (helado), enfocado o agregue azúcar u otros edulcorantes, clasificados de acuerdo con los juegos arancelarios.

Las Normas Técnicas de Colombia 1419 establecen todos los requisitos y pruebas que todos saben, los tipos de leche líquida, se deben completar, obtenidos por cualquier medio de saneamiento incluido en esta norma.

La leche líquida tiene sabor, este debe mantenerse en todo momento sin cambiar, se debe estabilizar y mantener la buena calidad hasta el final de su vida útil, conservar las características, aroma y color del producto. No debe presentar separación de las fases, y las partículas deben perdurar hasta su disposición final.

El acuerdo comercial de la libertad colombiana con los Estados Unidos establece reglas sobre las promociones comerciales entre los Estados Unidos en Colombia, el cual se dio el 15 de mayo de 2012, donde ha eliminado el 80% de aranceles.

El gobierno nacional, así como los miembros del Consejo Nacional, firmaron un acuerdo para fortalecer la política pública con el fin de dar protección a la cadena de producción de leche colombiana.

Su objetivo es aumentar la productividad y la competitividad de la industria en el país, así como satisfacer los compromisos internacionales del país, para buscar el aumento en el suministro de leche y la demanda y brindar el apoyo a los transformadores de la materia prima un poco más. Con esto, se pretende fortalecer la cadena de industria lechera en Colombia.

2.5 Marco Espacial

Para realizar este proyecto, se han estudiado las principales áreas de la leche en el país, de la siguiente manera: Boyacá, Antioquia, Cundinamarca. Boyacá es una de las treinta y dos partes, su capital es TUNJA y está ubicado en el Medio Oriente, perteneciente a la región andina, limitada al norte con Santander y Norte de Santander, al noreste de Venezuela y Arauca, el este con el departamento de Casanare, al sur con el departamento de Cundinamarca y el río Magdalena con Piezas de Caldas y Antioquia. En el territorio Boyacense, se dieron las batallas decisivas para la independencia de Colombia, por esta razón, el libertador Simón Bolívar lo llamó "La cuna y el seminario gratuito" y, por su honor, el comando de Boyacá creado en 1819.

El conjunto de Cundinamarca se encuentra en el centro de la País, parte del área andina. Cuenta con un área de 24,210 km² que representan el 2.12% del territorio nacional. Su capital es la ciudad de Bogotá, DC, aunque se tiene en cuenta, pero no es parte del modo administrativo de Cundinamarca. El Departamento de Antioquia está ubicado en el noreste del país, entre 05°26'20" y 08°28'23" latitud norte y 73°53'11" y 77°07'16" de longitud occidental. Cuenta con un área de 63,612 km² que representan el 5,6% del territorio nacional (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2022).

2.6 Marco Temporal

Este proyecto de investigación, dio inicio en el segundo semestre de 2021 y se estima su finalización para octubre del 2023, por lo tanto, se estará realizando la labor investigativa durante

cinco semestres académicos y la realización de los objetivos específicos propuestos en el planteamiento del problema.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La investigación descriptiva examina las características de una población o un fenómeno sin intentar comprender las conexiones entre ellos. Según Esteban Nieto (2018) se utiliza para definir, clasificar, dividir o resumir porque es una búsqueda que describe y explica la investigación. De manera similar, describe la manera en que se segmenta la demografía de una población, siempre que esté dentro del ámbito de uso de la herramienta. En este caso se ejecuta de modo no es experimental, puesto que se ejecuta sin operar intencionadamente las variables, o sea, es una investigación en la cual se toma en cuenta el desarrollo del fenómeno en su entorno natural. La investigación que se llevará a cabo en este proyecto es de carácter descriptivo y documental ya que estudiará un sector específico, es decir, la industria láctea nacional, con el apoyo de proyectos anteriores y datos de la industria.

Por lo tanto, el proyecto se tomó en cuenta la capacidad de producir y competir en los mercados lácteos nacional e internacional, así como, la calidad de los productos lácteos nacionales en el contexto internacional y la competitividad de la industria, para determinar los beneficios y riesgos futuros.

3.2 Método de Investigación

Urbina Cueto (2020) plantea que una investigación cualitativa es aquella que se utiliza para comprender cómo las personas perciben el mundo. Los investigadores eligen la investigación cualitativa para comprender o explicar las acciones, motivos y características de las personas de un grupo objetivo. Debido a que brinda acceso a conocimientos cruciales sobre la cognición, este tipo de investigación también se puede aplicar en el mundo empresarial si desea saber qué piensa un grupo en particular sobre un nuevo concepto de un bien o servicio, o si simplemente desea probarlo alguna interacción. Para realizar esta investigación se planteó de manera cualitativa, porque fue necesario tomar en cuenta el comportamiento y uso de diferentes fuentes para analizar todas las variables e impactos negativos que enfrenta la industria láctea colombiana ante la competencia de los productos lácteos en Nueva Zelanda.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Una población es la combinación general de individuos con características comunes y visibles en un espacio determinado. Esta es una elección importante y necesaria al seleccionar una población de investigación. El mismo autor llama muestreo al proceso de exclusión de un pequeño grupo de dependientes característicos de toda la población; deben ser significativos para respaldar el análisis descriptivo (Condori Ojeda, 2020). La población para el análisis de la competencia en el sector lácteo colombiano frente al mercado de Nueva Zelanda, se obtendrá

teniendo en cuenta las estadísticas obtenidas por el Ministerio de Agricultura colombiano y otras fuentes.

3.3.2 Muestra

La técnica que se utilizará en la selección de la muestra será un método no probabilístico, correspondiente a un segmento de la población, cuya selección queda a criterio del investigador, dentro de un subconjunto de los factores o sobre los que se puede investigar, para elaborarse, cuya sistematización se adapta al estudio de los problemas insólitos planteados (Condori Ojeda, 2020). Según el planteamiento anterior, la muestra se efectuó como no probabilística, es decir, no intencional, enfocados en los productores de leche del Área Metropolitana de Cúcuta de Norte de Santander y los de Nueva Zelanda a los cuales, se obtuvo acceso.

3.4 Sistematización de Variables

Tabla 1
Sistematización de Variables

Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuentes e instrumentos
Caracterizar el comportamiento del sector lácteo en Colombia y Nueva Zelanda entre 2015-2021.	Dependiente	Comportamiento sector lácteo	Principales competidores Proveedores de materia prima Productos sustitutos Subproductos de la leche Consumo de lácteos Diferencia de precios en el mercado Competitividad de cada país Capacidad de producción de ambos países	Fuentes secundarias. Documental- Benchmarking.
Comparar los productos y subproductos del sector lácteo de Colombia y Nueva Zelanda	Independiente	Productos y subproductos	Presentación cantidad -Volumen Demanda Variedades Mercado objetivo-meta (¿a quién se le vende?) Presentación cantidad -Volumen	Fuentes secundarias. Documental- Cuadro comparativo
Establecer las estrategias de competitividad producto del análisis comparativo de los dos mercados.	Interviniente	Estrategias de Competitividad	Precios Calidad Accesibilidad. Presentación	Fuentes secundarias Documental Análisis

3.5 Fuentes de Recolección de Información

Los datos de fuente secundaria son datos que se recopilaron originalmente para fines académicos. Los datos obtenidos de fuentes existentes se consideran datos secundarios. Si bien estos recursos no fueron creados para este propósito, facilitan el desarrollo de los indicadores necesarios (Torres, Salazar y Paz, 2019).

Para llevar a cabo esta investigación, los datos del Ministerio de Agricultura, así como la Asociación Asoleche Colombia, también reciben apoyo por proyectos anteriores, tanto nacionales como internacionales, un campo en Colombia y otros países. Tomado en cuenta que, es extremadamente importante que la industria láctea colombiana reciba un mayor apoyo del gobierno nacional, debido a una gran cantidad de productos lácteos de Nueva Zelanda en el mercado y a precios bajos, los consumidores compran productos internacionales. Causando así una gran crisis para el sector nacional, porque en esta área es muy alta la competencia y la necesidad de enfrentar esta competencia injusta hace que sea cada vez más afectado la industria láctea de Colombia.

3.6 Instrumentos para la Recolección de Información.

La técnica de revisión documental es una estrategia para comprender y analizar la realidad teórica o empírica mediante el examen, comparación, contraste o comprensión de diferentes tipos de fuentes documentales relacionadas con un tema particular a través de un enfoque accesible, sistemático y estructurado (Álvarez Risco, 2020). Asimismo, esta técnica permite identificar estudios previos, su autoría y discusiones; describir el tema de investigación;

construir un cuarto de maletero; fortalecer a los autores para construir el marco teórico; establecer vínculos entre puestos de trabajo. Para esta investigación se utilizaron libros, artículos científicos, programas informáticos y ofimáticos para recopilar formatos, textos y tablas como: *Microsoft Word* y *Microsoft Excel*. Materiales promocionales, resoluciones, sitio web oficial, imágenes, resultados de investigaciones y fuentes de información proporcionadas por el director del proyecto; de esta manera, se utilizó la información que estuvo al alcance y relevante para también ser procesada y consolidada.

3.7 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

La técnica para el análisis y procesamiento de datos para el objetivo 1. Se utilizó el *Benchmarking*, el cual, implica una investigación en profundidad sobre sus competidores para comprender las estrategias y mejores prácticas que utilizan. Entonces, este análisis le permite al investigador reconocer algunas de sus actividades para atraer al público y atraerlo de regreso. Análisis estratégico en profundidad de las mejores prácticas de las empresas de su segmento. El *benchmarking* proviene de la palabra inglesa “*benchmark*”, que significa “referencia” y es una importante herramienta de gestión para mejorar procesos, productos y servicios (Veliz, Ávila y Bustamante, 2021). Por lo que para “Caracterizar el comportamiento del sector lácteo en Colombia y Nueva Zelanda entre 2015-2021” se manejó esta técnica, la cual, permite comparar en una tabla los datos de modo cronológico por cada país para reconocer las fuerzas y debilidades de los competidores y, de ese modo, mejorar el posicionamiento en el mercado.

Para el objetivo 2, se hizo uso de un Cuadro Comparativo, el cual, es una herramienta gráfica para comparar. Los elementos que se cotejan se colocan en columnas y luego los datos en cuestión se enumeran en diferentes filas. Las tablas de comparación se utilizan para organizar la información, lo que facilita la identificación de similitudes y diferencias en conceptos. Por tanto, son de gran utilidad para adquirir conocimientos y memorizar contenidos (Ponce, Palma, Alamilla, Valdez y Velázquez, 2020). En este caso se utilizó para “Comparar los productos y subproductos del sector lácteo de Colombia y Nueva Zelanda”, de esa manera cotejaron los elementos característicos de los productos y subproductos, para los aspectos del mismo tema, como comparar dos períodos diferentes pero relacionados, como comparar entre los dos países.

Finalmente, para el objetivo 3. la técnica de análisis de datos fue el diseño de estrategias de competitividad, los análisis de datos se manejaron para plantear diversas estrategias para un plan a largo plazo que ayude a promover las fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición favorable. El análisis de datos implica realizar operaciones sobre los datos, el objetivo es llegar a conclusiones precisas que nos ayuden a lograr nuestros objetivos, estas operaciones no pueden ser predeterminadas porque la recopilación de los datos puede revelar algunas dificultades (Peña, 2017) basado en la indagación documental, puesto que, el objetivo pretende “Establecer las estrategias de competitividad producto del análisis comparativo de los dos mercados” con el mismo se podrá obtener conclusiones valiosas acerca de las acciones que se podrían tomar a futuro.

3.8 Presentación de Resultados

La presentación de resultados suele seguir a la sección de la tesis, artículo u otro producto de investigación en el que en el que se esté trabajando, por lo que, tiene una estructura similar, pero permite una presentación visual de experimentos complejos mediante la introducción de una variedad de ilustraciones sin restringir la comunicación. Por lo tanto, se debe considerar analizar la situación anterior y actual con el propósito de la presentación y así, determinar si el proyecto tiene éxito o fracasa. (Infante, 2015). Los datos obtenidos durante la investigación se utilizaron para desarrollar los resultados finales del proyecto de acuerdo con el desarrollo de los objetivos propuestos y se extraerán conclusiones con análisis y recomendaciones al respecto. Por lo que, los resultados se presentaron de forma estructurada para cada objetivo a través del análisis de documentos e información sobre los datos recopilados.

4. Resultados y Discusión

En este proyecto de investigación, es muy importante marcar objetivos que ayuden a conseguir la metodología plateada anteriormente; sin embargo, los mismos deben alcanzarse de forma prescritas y formularse de la manera más objetiva posible. Las metas son acciones que están fijadas en los objetivos a alcanzar. Se expresarán mediante expresiones generales, que abarcan la mayor parte y específicos, que pueden considerarse más precisos. Los objetivos generales son aquellos que se consideran objetivos específicos, es decir, lo que se pretende conseguir a través de la investigación y suelen estar encaminados a conseguir resultados a largo plazo; en concreto, los objetivos que pretenden alcanzar de forma más específica y dirigida. Asimismo, formular de forma clara y sencilla, cada uno de ellos debe comenzar con un infinitivo que indique lo que se debe hacer durante el estudio para asegurar el análisis de la competitividad del sector lácteo de Colombia frente al mercado de Nueva Zelanda entre 2015-2021.

4.1 Caracterización del Comportamiento del Sector Lácteo en Colombia y Nueva Zelanda entre 2015-2021

Este capítulo aborda el tema del comportamiento de la cadena de valor de los lácteos colombianos, entendida como un sistema formado por seis eslabones en los que interactúan y se enlazan hasta llegar al consumidor final. Se puede concluir que los datos bibliográficos permiten contextualizar la industria láctea colombiana. En temas de la industria láctea, es necesario conocer la situación de esta industria, a partir de lo cual, se brindará información sobre el contexto geográfico, regulaciones y acuerdos de libre comercio relacionados con la

industria a través de documentos de referencia. Por lo tanto, partiendo del contexto general, el trabajo se centrará en describir cada eslabón que conforma la cadena láctea colombiana y finalmente mencionar dos factores que actualmente se consideran muy importantes para crear valor en la industria láctea.

Históricamente, la industria láctea colombiana se ha caracterizado por su importancia en la economía nacional, su participación en las actividades económicas, las familias y la canasta alimentaria, y, sobre todo, su capacidad para generar empleos y sobresalir en muchas relaciones ese es el problema. Entonces, esta sección contiene una sección completa sobre el comportamiento de productos lácteos, los cuales, han aumentado, lo que refleja la incapacidad de los productores nacionales de suministrar suficientes materias primas a todo el mercado interno. Por ello, la industria pide ayuda para aumentar y mejorar la productividad.

Entre las particularidades de la industria láctea, y, en relación con esta serie de ideas y para profundizar en el análisis de la industria láctea en Colombia y Nueva Zelanda, a continuación, se explican en detalle algunas características específicas e importantes de la industria en estudio, mediante un *Benchmarking* en donde se organizó de modo cronológico desde el año 2015 al 2021; teniendo presente aspectos primordiales como: Principales competidores, Proveedores de materia prima, Productos sustitutos, Consumo de lácteos, Diferencia de precios en el mercado, Competitividad de cada país y Capacidad de producción de ambos países.

<p>Natural es de La Sabana S.A.S- Alquer ía Gloria Colom bia S A S- Algarr a Alimen tos Del Valle S A-San Fernan do Deja Mu Subach oque Sas- Deja Mu Produc tos Lacteo s Aura S A S- Aurala c</p>	<p>et, y García Aranc ibia (2020).</p>	<p>leche del Atlántic o. Aliment os del Valle.</p>		<p>Atlántico . Alimento s del Valle.</p>								<p>Coop. de produc tores de leche del Atlánti co. Alime ntos del Valle.</p>	
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

Consumo de lácteos	Leche pasteurizada Leches ácidas Leche azucarada Queso y Leche en polvo el yogurt, los helados y la crema de leche.	Los yogurtes quesos duros y semiduros y yogurtes bebibles lideran los nuevos lanzamientos en el mercado.	Los colombianos consumieron más de mil 050 millones de litros de leche, y 85 mil toneladas de quesos y leche en polvo durante 2016.(foodtech , 2020)	La cadena láctea está integrada a la matriz productiva nacional, lo que se hace aún más evidente en el caso de una economía provincial que integra la mayoría de los lácteos. (OCLA, 2017)	Leche en polvo entera y descremada, lactosueros y quesos (fresco, rallado o en polvo, y fundido). (contexto ganadero , 2018)	Registra un aumento en producciones serán quesos, suero y lácteos nutricionales. (OCLA, 2017)	La dinámica de consumo de lácteos fue creciente estimulada por mayor consumo de queso, mientras que el consumo de leche líquida se redujo.(Minagricultura, 2020)	Se planea que las categorías de lácteos varían entre los lácteos líquidos, yogur bebible, blanca sin lactosa o fortificada (Tetra Pak, 2018)	Queso Campesino o Queso Doble Crema Yogurt Natural Yogurt con frutas Yogurt con verduras Yogurt Griego Kumis Helados Arequipe (Queso, manteca, concentrados de proteína, fórmula infantil, grasa anhidra y leche en polvo descremada. (OCLA, 2023)	La leche entera en polvo también ocupa un lugar importante en la producción, pese a las crecientes importaciones del producto Los quesos blando, seguido del queso crema, quesos madurados y la cuajada. . (Cámara de Medellín, 2020)	La ventaja de acceso al mercado de Nueva Zelanda en Quesos. Fórmula para lactantes. Leche fluida y en polvo entera. (OCLA, 2021)	Se mostró una alta tendencia al yogur, queso de pasta azul, leche condensada, mantequilla, las demás leches y natas, grasa láctea anhidra (butter oil) y leche líquida	leche entera, leche en polvo desnatada. Quesos light Queso de leche de búfala
Diferencia de precios en el	Los mercados lácteos a nivel	Los bajos precios al produ	El promedio de la leche fue	Los precios de los productos lácteos industriales	En 2017, la producción nacional	Impulsó el aumento de los precios	Calculando el monto pagado - 1.103 USD-	Debido a que hay una brecha de un	Los precios de los derivados se	Nueva Zelanda obtuvo un aumento del 22 %	El valor nominal de un litro de leche en mayo de este	Los precios de la leche siguier	los costos de produc	En NZ registraron una alta en

<p>mercado</p> <p>global registran características y desequilibrios que se asemejan a los que se reportan en el mercado local con un 19,5% del ható. (</p>	<p>ctor, demandaron el menor número de vacas lecheras y el riesgo de sequía debido a El Niño son factores que contribuyen a la disminución prevista de la producción. (Agro news, 2015)</p>	<p>de 0,3821 US\$/litro, mientras que el promedio ponderado (por volumen) fue de 0,3147 US\$/litro; en Colombia señalan una producción de 7.000 9,0% a nivel mundial. (</p>	<p>(commodities) aumentarán lentamente en 2016 debido a la creciente demanda mundial. También se espera que la producción en Nueva Zelanda disminuya debido a las condiciones climáticas desfavorables y a los precios muy bajos de los productos agrícolas. (Campo galego, 2015)</p>	<p>de leche fue de 19.744.522 litros, con una producción de leche diaria promedio nacional de 6,0 litros.(DANE, 2017)</p>	<p>de la leche con un aumento promedio de + 2,83% respecto al año anterior (OCLA, 2017)</p>	<p>contra el costo de producción -793 USD-un productor de leche en Colombia obtiene una ganancia de 310 USD por litro de este producto.(Datasketch, 2019)</p>	<p>trimestre entre el aumento de precios de la leche en polvo y la leche cruda, no se espera que los precios de la leche líquida aumenten significativamente.</p>	<p>englobaron en el litro de leche UHT entera cerró \$2074 (precio en planta), lo que significó un incremento de 3,9 % y el queso en +5,2 % (contexto ganadero, 2020)</p>	<p>en el precio de la leche. Por lo que se registró un continúa variante del mayor precio promedio de la leche</p>	<p>año alcanzó los \$1267, incluyendo las bonificaciones voluntarias. (contexto ganadero, 2020)</p>	<p>on elevándose un 30% desde el comienzo de la temporada de producción. (OCLA, 2021)</p>	<p>ción de los productos lácteos aumentaron en un 36% más que la inflación. (Álvarez Garzón y Cifuentes López, 2021)</p>	<p>los precios en las empresas predominantes del sector; algunas llegaron hasta \$ 7 (US\$ 4,9) por kilo de sólidos, por encima de los NZ\$ 6,80 (US\$ 4,5) proyectados (informo, 2021)</p>
---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	---	--	---

<p>Competitividad de cada país</p>	<p>Se proporcionaron 44 millones de personas y un consumo per cápita de 143 litros / habitante, tres veces el promedio de los países desarrollados (</p>	<p>Nueva Zelanda exporta el 95% de su producción.</p>	<p>El PIB sectorial registra un crecimiento menor al total en los últimos cinco años y en la cotidianidad sectorial se registran excedentes en la producción de leche.(economía aplicada, 2017)</p>	<p>Los flujos comerciales de lácteos podrían resultar considerablemente afectados por los cambios en el entorno comercial.</p>	<p>De acuerdo a lo reportado en la cantidad producida a litros de leche vendida, el 62,4% fue adquirida por la industria y el 36,0% por los intermediarios. (DANE, 2017)</p>	<p>Las regulaciones ambientales están comenzando a afectar la producción. (OCLA, 2018)</p>	<p>Normalmente, una disminución en el suministro de leche hace que las lecherías tengan que pagar más por el aumento de la demanda. Sin embargo, esto no sucedió el año anterior.()</p>	<p>Nueva Zelanda tenga un efecto material en el total de exportaciones de productos lácteos, 843 millones de toneladas de leche. (FAO, 2018)</p>	<p>El aumento de las exportaciones ha respaldado el crecimiento de la industria, aunque recientemente la producción se ha estancado en alrededor de 21.000 millones de litros al año.</p>	<p>La industria láctea cubre una superficie de “1,74 millones de hectáreas y desempeña un papel importante en todas las economías regionales” (Livestock, 2019)</p>	<p>crea alrededor de 600.000 empleos directos y 200.000 empleos en una industria que emplea a unos 50.000 ensambladores. (Alimentos, 2023)</p>	<p>Nueva Zelanda es competitiva gracias a la eficiencia de la gestión del pasto. Los principales factores que limitan el crecimiento son la disponibilidad de la tierra y las crecientes restricciones ambientales.</p>	<p>Desde mediados de 2021, los precios de la leche comenzaron a incrementarse abruptamente,</p>	<p>No se esperan cambios a una producción más basada en forraje.</p>
---	--	---	---	--	--	--	---	--	---	---	--	---	---	--

												(OEC D (2023) .		
Capacidad de producción de ambos países	Colombia registra el cuarto puesto de mayor productor de leche en América Latina con un volumen aproximado de 6.800 millones. (La producción se elevó (un 1,1% por encima de los niveles de 2014), pero es probable que termine con una caída prevista del 2,3%. (Agro news, 2015)	Los colombianos consumieron más de 1.050 millones de litros de leche, y 85.000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016. (ProColombia, 2016)	Para el año 2016 aumentó ligeramente un 0,9% en comparación con julio de 2015 hasta los 7,2 millones de litros, un 0,5% más que el año pasado. (Agronews castillayleon, 2016)	La producción de leche a nivel nacional el día anterior al día de entrevista fue de 19.744.522 litros, con una producción promedio nacional de vaca por día de 6,0 litros. (DANE, 2017)	Teniendo en cuenta estos factores, es poco probable que la población lechera nacional vuelva a la misma tasa de crecimiento en años anteriores, pero se mantendrá aproximadamente en el mismo nivel.	El promedio por vaca de 6,1 litros; contando con una producción de (22.888.022 litros), fueron vendidos 19.768.975 litros (86,4%), 1.626.475 litros procesados en finca (7,1%) y 1.492.572 litros consumidos en la finca (6,5%). (DANE, 2018)	Los montos real de leche alcanzó 21,53 mil millones de litros y es solo 0.12% superior el suministro de leche de (OCLA, 2018)	Tuvo una producción de leche el día anterior al día de entrevista fue de 21.847.085 litros, con una producción promedio por vaca de 6,3 litros. (DANE, 2019)	Procesaron 21.100 millones de litros de leche en los cuales reflejo, 1.900 millones, de kilos en sólidos con una subida del 0,6% en sólidos lácteos	La industria láctea generó el 24,09% del PIB agrícola y el 1,76% del PIB nacional. Además, la producción láctea en Colombia	Para Nueva Zelanda, se razona una ligera disminución por la sequía surgida al final de la temporada. Ya que el consumo interno de productos lácteos en estos tres países	La producción de leche en Colombia presentó un incremento del 5,8%, al pasar de 7.395 millones de litros en 2020, a 7.821 millones de litros producidos	Desde el comienzo de la temporada de producción 2020-2021, los precios de la leche en las granjas han aumentado más del 30% y siguen siendo altos. Se espera que este

						(OCLA, 2018)						es estable, la disponibilidad de productos lácteos frescos y productos procesados para exportación no sufrió afectaciones significativas. (OECD (2023).	en 2021. (Fedegan, 2022)	alto precio de la leche (5,20 dólares/kg de leche en polvo) en 2022 se mantenga alto o incluso aumente por segundo año consecutivo. (OCLA, 2021)
--	--	--	--	--	--	--------------	--	--	--	--	--	---	--------------------------	--

Como se pudo observar en el *Benchmarking*, la industria láctea de Nueva Zelanda ocupa una posición importante en el escenario mundial. Este resultado comienza con la estrecha conexión entre los productores y la tierra y los recursos naturales, expandiéndose a los campos de la ciencia y la ingeniería. La leche comprada en el país se ha procesado de diversas formas a lo largo de los años para satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores. Su productividad incrementa de forma consecutiva puesto que, las exportaciones y nivel de producción les favorecen.

Consecuentemente, para Colombia se registran aumentos esperados del costo adicional que tuvo que soportar toda la cadena láctea, porque lo que afecta un eslabón terminará afectando a toda la industria. Si bien, los ganaderos colombianos tradicionalmente se han producido sin el uso de estos insumos para mantener la productividad. Por ende, en los últimos años, los fabricantes han intentado volver a la producción de acuerdo a la capacidad instalada actual de la industria nacional, que, está cerca de su máxima utilización, por lo que, se cree que sólo pueden aumentar el volumen de adquisición y procesamiento de leche. Lo anterior, muestra que aún hay espacio para inversiones en este mercado, por parte de nuevas empresas procesadoras y/o interesadas en el proceso y comercialización de productos lácteos.

Por lo que, en la comparación reflejada en la matriz del objetivo planteado señala que, Nueva Zelanda juega un papel importante no sólo socialmente en la mejora de los procesos productivos y el aumento de la demanda laboral en la industria láctea, sino también, en aspectos gubernamentales como promover un enfoque estratégico y fortalecer los vínculos de cooperación internacional, debido que, el país está particularmente interesado en seguir contribuyendo a Colombia en el escenario del poscrisis; además, se señala que los Estados son considerados actores centrales en el ámbito internacional y que, en teoría, las instituciones desempeñan un papel en el intercambio de comportamientos, normas y prácticas

de ayuda al desarrollo, facilitando la colaboración a través de la trazabilidad, la transparencia y la capacidad de respuesta mutua.

En consecuencia, se puede decir que, la industria láctea de Colombia y Nueva Zelanda, es una proporción de la economía del país, que busca satisfacer las necesidades de los consumidores por ser un producto elemental en la dieta de las personas, con el alimento que procede de animales, siendo principalmente el vacuno. Conforme a los datos adquiridos la producción de leche, así como su consumo, genera beneficios financieros, puesto que, todos los productos que este genera permiten la diversificación en el mercado internacional, y prácticamente, no hay pérdidas, ni desperdicios.

4.2 Comparación de los Productos y Subproductos del Sector Lácteo de Colombia y Nueva Zelanda

El aumento de los ingresos, los nuevos empleos en el procesamiento, la comercialización y la distribución de la leche y la promoción de la seguridad alimentaria en las zonas rurales, son todos beneficios de la comercialización de productos lácteos excedentes. En los países en desarrollo, la mayor parte de la leche se vende a través de canales informales, es decir, sin licencias ni regulaciones. Esto se debe principalmente a que, la mayoría de los consumidores prefieren producir su propia leche utilizando métodos simples, como hervirla, en lugar de pagar por el procesamiento y envasado formales.

Por lo cual, como resultado de la diferencia entre los precios al productor y al consumidor en el mercado informal suele ser menor; pues, el mercado lácteo suele ser uno de los mercados agrícolas más estrictamente regulados. En los países en desarrollo, las políticas a menudo apuntan a limitar las importaciones de productos lácteos y alentar la producción nacional para mejorar los medios de vida de los agricultores y reducir los costos de

importación. Empero, es probable que muchos países en desarrollo no puedan producir suficiente leche por sí solos en el futuro y dependan cada vez más de productos lácteos importados.

En línea con lo anterior, es importante reconocer las brechas que afectan la cadena productiva, representando así, problemas que ayudan a encontrar soluciones. Abordar la competitividad de la industria, es una manera de abrir la puerta a identificar los factores que las organizaciones de la red necesitan para planificar, gestionar y desarrollar mejores estrategias integradas en el mercado lácteo información oficial; cómo las organizaciones conectadas en red pueden impulsar el progreso en pos de la competitividad entre los países en potenciados en el sector Lácteo de los Productos y Subproductos de Colombia y Nueva Zelanda.

A continuación, se dan a conocer la comparación entre la leche y el queso como subproducto de la misma, al ser el más destacado en el objetivo anterior, y con mayor consumo en ambos países, en donde se detalla información como: Presentación, Cantidad - Volumen, Demanda, Variedades y Mercado objetivo-meta.

Tabla 3

Cuadro comparativo Comparación de los Productos y Subproductos del Sector Lácteo de Colombia y Nueva Zelanda

Dimensión	Leche y Queso			
	Colombia		Nueva Zelanda	
Descripción	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)
Presentación	Botellas/plástico Latas Cajas de cartón Bolsas/bolsas Tetra Brik Asceptic Tetra Pak Garrafas hechas con plásticos	Plástico/ Lámina flexible y sellado al vacío Cajas de cartón Bolsa para empaque al vacío Nylon Envases termoformables Cajas de cartón	Tetra Pak Botellas/plástico Latas Cajas de cartón Tasas de reciclaje Contenedores Garrafas hechas con plásticos	Cartones y bolsa biodegradables Bolsa para empaque al vacío nylon Envases termoformables Cartones y bolsa Garrafas hechas con plásticos biodegradables Bolsa para empaque al vacío nylon Envases termoformables
Cantidad - Volumen	\$6,34 billones gastaron los hogares colombianos en leche y productos derivados de la misma, durante el	Demandó un 19,7% correspondiente al gasto de los consumidores en Colombia. Los colombianos han consumido alrededor de 76	En el caso de este país refleja una inclinación por la leche en polvo, la cual, representa más del 40% por ciento de exportaciones totales de	Los subproductos lácteos se han visto limitados por la disponibilidad de tierras y presiones ambientales especialmente en lo que se

Dimensión		Leche y Queso			
Descripción	Colombia		Nueva Zelanda		
	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	
	segundo trimestre de 2022. (Portafolio, 2023).	mil toneladas de queso, y la tendencia de consumo. (ACIS, 2022) El Subproductos lactosuero no es leche, no tiene sus valores nutricionales y agregarlo a la leche está prohibido en Colombia.	productos lácteos (Edairynews, 2022)	refiere al agua y al manejo de los piensos. De acuerdo con la producción de queso en nueva Zelanda para el año 2022 se vio afectada con un -1,32%, traducido en 375 miles de toneladas. En comparación con el 2021, el cual, evidenció una tasa de crecimiento del 8,57 % con 380 miles de toneladas de producción neta para ese año.	
Demanda	Se ha reducido la demanda de consumo en las leches enteras de 6.5%, aproximadamente 155	Euromonitor International (2022) dice que, los consumidores son cada vez más conscientes de sus presupuestos, por lo que los	+100.000 toneladas de leche en el año 2022 respecto al alineándose con la producción 2021 (OCLA, 2023) En el país se ha visto	Principalmente, las exportaciones dominan el mercado con un volumen neto de exportación de 179.49MKGs para el 2022	

Dimensión	Leche y Queso			
Descripción	Colombia		Nueva Zelanda	
	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)
	litros al año por persona. (Portafolio, 2023) Los productores y empresas de la industria lechera han visto los resultados de la inflación, pese a su reducción.	productos con una buena relación calidad-precio siguen ganando popularidad, incluido el queso, un producto versátil y el mejor complemento para comer. El 52% de las ventas de esta categoría están concentradas en los supermercados de cadena. El uso del lactosuero está permitido en Colombia en otros ramos de la industria alimenticia, en panadería, fabricación de derivados lácteos, bebidas fermentadas y concentrados proteicos, como producto derivado en la preparación del queso.	afectado por condiciones climáticas, las cuales, pronostican una baja esperada se debe principalmente al menor suministro de leche y un traslado esperado hacia leche en polvo entera.	en comparación de las 39 toneladas de consumo incluido importaciones (Index, 2023) El consumo de queso en Nueva Zelanda muestra que la demanda de este producto continúa creciendo y se espera que se mantenga estable.

Dimensión		Leche y Queso			
Descripción	Colombia		Nueva Zelanda		
	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	
Variedades	Leche ultrapasteurizada Leche descremada Leche entera Leche condensada Leche Polvo Crema de Leche Leche reconstituida	Queso Campesino Queso Costeño Quesito Antioqueño Queso Molido Nariñense Queso Doble crema Quesillo Tolimense Queso Pera. Lactosuero Queso crema Requesón o ricota Ácidos grasos Cuajada Quesadillo	Leche condensada Leche en polvo entera Leche desnatada en polvo Leche concentrada, Leche evaporada Fórmulas infantiles	Kāpiti Kikorangi Manuka Ash Brie Kinzett Creek Barry's Bay Cheddar Waimata Camembert Lindis Pass Brie Ricotta Clevedon Valley Quesos vegetales Quesos artesanales	
Mercado objetivo-meta	El mayor consumo de los hogares colombianos, el cual, está compuesto por mujeres, hombres, niños, bebés, ancianos.	Las variantes del queso están siendo tendencia como opción para vegetarianos, entrenadores, deportistas y hogares en general. El mayor consumo de los quesos radica en una edad	En este país la mayoría de los mercados objetivos en la expectativa es que la demanda de importadores claves en el sector de los lácteos. La leche en polvo descremada, posee una	La mayor parte en Nueva Zelanda se exporta como productos lácteos procesados. La demanda del mercado continúa creciendo. Lo más consumido por los	

Dimensión		Leche y Queso			
Descripción	Colombia		Nueva Zelanda		
	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	Producto (Leche)	Subproducto (Queso)	
		predominante esta entre los 25 a los 34 años.	variante de producción en Nueva Zelanda alrededor de 330.000 toneladas y por debajo de los niveles, siendo el mercado objetivo las mujeres, hombres y niños.	neozelandeses, son quesos traicionales, ya que, tienen una mayor penetración en ese mercado; en adultos mayores.	

Conforme a lo expuesto en el cuadro comparativo de la producción de leche se está desacelerando a medida que se estabiliza la demanda de leche líquida en estos países. Sin embargo, la producción de queso sigue creciendo porque la mayor parte de la leche producida se utiliza para elaborar productos lácteos, de los cuales, el queso es la prioridad. Esta señal de reducción del suministro de leche podría provocar un aumento de los precios de los productos lácteos. Los suministros de leche estacionalmente bajos y la escasez de oferta en ambos países, así como, un inicio de la producción de leche más lento de lo previsto anteriormente, también contribuyeron al aumento de los precios mundiales de la leche.

Por el contrario, los precios del queso se mantienen bastante estables porque la oferta de los principales países productores de queso es suficiente para satisfacer la demanda mundial de importaciones. Por lo que, los costos internacionales del queso también muestran una tendencia al alza, especialmente, en años anteriores, debido en gran medida a la fuerte demanda de los países con mayor consumo, que se espera que se conviertan en los principales mercados de estos productos especialmente en Nueva Zelanda.

Consecuentemente, Nueva Zelanda al ser el principal jugador mundial en el sector lácteos, puede abastecer productos lácteos al mercado colombiano a precios inferiores a los registrados en el país, exponiendo a potenciales riesgos la existencia de la industria láctea colombiana. Sin embargo, todavía existen algunas dudas sobre el aumento de la producción total de leche en el contexto del aumento de los precios de los productos.

Por lo que, se ha registrado en los importantes cálculos en los campos financieros, técnicos y comerciales del sector, en donde, se logra ver la diferencia entre la competitividad, ocupando un lugar destacado, debido al compromiso y participación de los fabricantes de su asociación en la creación y mejora de la calidad de los lácteos. Los resultados del estudio fueron inesperados conforme a la posibilidad de comparar entre los participantes que logran

ampliar sus variables de forma muy diferente, siendo, una parte a un nivel básico y otra con un nivel internacional en gestión del desarrollo.

4.3 Establecer las Estrategias de Competitividad Producto del Análisis Comparativo de los Dos Mercados

Según Aramendia (2019) las estrategias competitivas son aquellos conjuntos de acciones ofensivas y/o defensivas tomadas para obtener una ventaja sobre otros competidores. Su finalidad estratégica es fortalecer la ventaja competitiva a lo largo del tiempo y conducir a mayores ganancias. En otras palabras, el objetivo de la estrategia competitiva es crear una ventaja competitiva sostenible; por eso, se destacan varias características, al distinguirse de sus competidores y le permiten ocupar una posición ventajosa en el mercado y lograr mayores beneficios. De esta forma, la empresa podrá dejar atrás a la competencia y sentar las bases de un negocio próspero en el futuro, donde atraer y retener clientes no será un problema.

En tanto, esta estrategia competitiva toma como objetivo atraer consumidores mediante la comercialización de un producto o servicio único; puesto que, al invertir en investigación y desarrollo, el punto de partida para la diferenciación y certificación de los clientes, con lo que, desarrollen lealtad a la marca y sean menos sensibles al precio, ayudará a la empresa a sobresalir en comparación con los competidores en el mercado de los lácteos, el cual, de acuerdo a los estudios de ambos países, pueden ampliar y aplicar diversas modalidades de acción que reflejen mayor compromiso y versatilidad en sus productos.

En esta indagación se ha ofrecido una variante distinta a la de los demás y en los últimos años se ha hecho más atractivo debido a su versatilidad y adaptación con las nuevas generaciones, lo cual, hace que el mismo posea posibilidades de aplicación estratégica en la mayoría de los países, en este caso Nueva Zelanda es una de las naciones comercializadoras y

claves en el mercado internacional, sin embargo, Colombia está en pro de crecimiento en cuanto a sus exportaciones, además, se analizan las posibles estrategias y se realizan las siguientes propuestas que ayuden a mejorar en cuanto los dos mercados:

Tabla 4
Estrategia de Precios

Estrategia 1. Precio	
Objetivo	Diseñar un plan de reducción de costos para el proceso productivo de los derivados lácteos (Leches y Quesos)
Categoría	Financiera
Subcategoría	Costos
Materiales	Documental para realizar el Método de fijación de precios
Descripción	Como primera estrategia para el mercado de Colombia y Nueva Zelanda, se propone mejorar el precio, ya que, es necesario aumentar la participación de mercado cobrando costes más bajos en algunos productos, y, al mismo tiempo generar una ganancia razonable en cada venta reduciendo costos; o aumentar las ganancias reduciendo valor mientras se mantienen los precios promedio de la industria de la leche.

Sin embargo, para que una estrategia de costes este tipo sea eficaz, no basta con que una empresa esté entre los fabricantes que ofrecen los costes más bajos, porque los competidores siempre pueden ofrecer precios más baratos. Por lo tanto, es importante esforzarse por crear una ventaja competitiva sostenible que permita a la empresa mantener su posición de liderazgo en el tiempo. Para lograr este objetivo, puede tener sentido hacer esfuerzos para mejorar la eficiencia logística, invertir en tecnología que reduzca los costos fijos o pasar a un modelo en el que los costos subyacentes de las materias primas, los equipos y el capital humano sean lo más bajos posible (Villalba, Liberio, Zambrano, y González, 2021).

Por otra parte, la estrategia, está dirigida a ciertos productos por ejemplo quesos artesanales procesados; basada en planteamientos de costes, en donde el más alto que el resto del mercado, pueda crear una sensación de valor, calidad o lujo. Si la empresa tiene buena reputación y clientes leales, a menudo puede cobrar precios superiores por productos de marca de alta calidad. Esta estrategia de precios es especialmente eficaz si su público objetivo son los primeros en adoptar y quieren ser los primeros en probar algo nuevo. Las empresas que venden productos de lujo, alta tecnología o exclusivos, especialmente de los sectores de la moda o la tecnología, suelen utilizar una estrategia de “precios Premium” (De Jaime Eslava, 2012).

Como se mencionó anteriormente, los precios competitivos para estos mercados deben implican utilizar tácticas de entrada o la embestida al mercado interno y externo, el

precio exacto puede variar. Por ejemplo, en el caso de Colombia debe buscar ganar cuota de mercado externo, buscando tener en ciertos precios más bajos del mercado y altos en otros. Por otro lado, Nueva Zelanda debe buscar ser más eficaz vender productos a un precio más alto para transmitir una señal de calidad a los consumidores. Además, ambos deben usar un método de fijación de precios establecidos y altamente competitivos.

Tabla 5
Estrategia de Calidad

Estrategia 2. Calidad	
Objetivo	Proponer una mejora de la calidad de lácteos para su mayor durabilidad y elevar la Nutrición y Salud
Categoría	Productiva
Subcategoría	Satisfacción cliente
Materiales	Mejores materias prima, aditivos, composición de proteína, grasa, azúcares (lactosa) y minerales.
Descripción	En esta estrategia se procura la mejora de la calidad de los productos, mediante procesos productivos que garanticen la satisfacción del cliente en ambos países debido que, garantiza el cumplimiento de todas las especificaciones y requisitos de higiene aplicando las normas internacionales para obtener excelente leche y sus derivados. Los productos lácteos actuales incluyen muchos tipos de productos con diferentes sabores y contenidos de grasa, elaborados con ciertas diferencias tecnológicas a partir de la misma materia prima, la leche entera y fresca de ganado.

Una de las estrategias planteadas para aumentar el consumo de leches y quesos; es utilizar medidores para los recuentos en células somáticas y recuentos de coliformes totales, además de la vigilancia en la higiene durante el ordeño (Meléndez, 2017).

Por lo cual, la gestión de la calidad total considera cada actividad, en la cual, se orientes los procesos de producción. Es decir, la misma podría contener procesos actividades que transforma objetos entradas (agricultores, comercializadores, empaquetadoras, entre otros) en ciertos productos (leches y quesos) y comunica estos resultados a los consumidores. Tanto los proveedores como los clientes pueden ser externos o internos a la efectividad de la aplicación estratégica en el sector.

Es decir, estas estrategias mantienen conjunto de actividades del proceso, y, debe definirse con precisión y todas las actividades deben estar interconectadas. El desempeño del proceso debe ser monitoreado continuamente para detectar desviaciones de los procedimientos establecidos (Maldonado, 2018).

Las estrategias de servicios al cliente, para Maldonado (2018) es un conjunto integral de medidas que las empresas toman para mejorar la experiencia y la satisfacción del usuario al interactuar con el servicio al cliente. En términos más generales, la mejora de la calidad incluye capacitar las maquinarias y productores, reduciendo los tiempos de producción en ambos países. Al incorporar medidas de gestión de calidad en el sector de los lácteos se pueden superar las expectativas de ingresos que son más exigentes y menos propensos a encontrar experiencias bajas en las aspiraciones de cada país; para desarrollar de forma correcta y efectiva diferentes procesos con un plan simple pero preciso.

Tabla 6
Estrategia de Accesibilidad

Estrategia 3. Accesibilidad	
Objetivo	Determinar los elementos para la optimización de accesibilidad al mercado de los lácteos
Categoría	Comercial
Subcategoría	Aliados
Materiales	Publicidad, mercadeo.
Descripción	Esta estrategia es una de las más importantes para el producto lácteo en ambos países, puesto que, permite consolidar las alianzas comerciales con el mercado de modo estratégico, puesto que, el beneficio clave de la accesibilidad como estrategia comercial puede mejorar la satisfacción y la lealtad del cliente, y, al mismo tiempo mejorar la experiencia del cliente, en donde estos pueden estar más satisfechos y leales como resultado de este mejor servicio al cliente.

La accesibilidad también puede tener un impacto positivo en la reputación y la confiabilidad de los mercados objetivos para cada país; al demostrar un compromiso con la inclusión y la integridad, las empresas pueden mejorar su imagen y su posición en el mercado. De esta manera, pueden influir positivamente en sus beneficios y crecimiento. Como resultado, utilizar la accesibilidad como estrategia comercial puede tener una serie de ventajas, incluido el aumento de su clientela, la mejora de la experiencia del cliente y el progreso del prestigio de su empresa. Además, la accesibilidad es una cuestión social y ética que puede contribuir a la creación de una sociedad más justa e inclusiva.

Para ambos países, una buena estrategia de accesibilidad sería la probabilidad de producir un producto accesible aumenta cuando cada miembro del equipo de producto es consciente de sus deberes específicos para abordar los requisitos de accesibilidad. Incluso si su equipo tiene

acceso a un experto en accesibilidad, no se debe confiar en esa persona para todas las actividades y decisiones que afecten la accesibilidad. En cualquier punto del ciclo de vida del producto, los gerentes de producto deben tener acceso e informar sobre la disponibilidad actual del producto. Los gerentes de productos deben asegurarse de que existan procesos para resumir de manera rápida y precisa la información sobre la disponibilidad del producto. Esto incluirá un inventario de barreras de acceso no abordadas (Porter, 2016).

El propósito de esta estrategia es aumentar el acceso universal para que los neozelandeses y colombianos puedan disfrutar de las mismas oportunidades en la sociedad de forma plena y autónoma. Esto crea una sociedad más equitativa y beneficiosa en el ámbito internacional; puesto que, una estrategia de acceso global, es una herramienta de concientización que permite a las personas asumir responsabilidades y cambiar las realidades actuales.

Tabla 7
Estrategia de Presentación

Estrategia 4. Presentación	
Objetivo	Proponer una nueva presentación más sostenible con el planeta empleando materiales renovables para su despacho
Categoría	Ambiental
Subcategoría	Renovable
Materiales	Bioplástico a base de productos de lactosuero
Descripción	Finalmente, la cuarta estrategia, busca ser más amigable con el ambiente, y mediante el cambio de los envases de venta de los lácteos, y así, disminuir la afectación que genera la actividad de la ganadería en productos lácteos, al producirse gases efecto invernadero, en donde, la Unión Europea ha efectuado investigaciones, en las cuales, se respalda la realización “envases biodegradables para lácteos fabricados con lactosueros”; el cual, es un subproducto importante para la industria láctea (ContextoGanadero, 2022).

Estos envases conservan más los nutrientes del alimento, contribuyen al desarrollo sostenible y se alinean con las nuevas políticas en materia de gestión medioambiental. Con base a lo expuesto, se debe comunicar a las empresas de lácteos a nivel nacional e internacional que, al eliminar inadecuadamente el suero e implementar un proyecto destinado a aprovechar estos residuos, puede contribuir a reducir su impacto en el medio ambiente y calidad socioeconómica.

Por tanto, al realizar estos cambios se puede determinar si el rendimiento obtenido de los bioplásticos, si esto puede beneficiar la viabilidad económica para ambos países; y así, obtener un producto amigable con el medio ambiente basado en un proceso sustentable y amigable con el medio ambiente, se deben implementar las medidas de mitigación establecidas para el proceso de materiales renovables para su despacho (Correa Bernal, 2021).

Dicho esto, se debe exponer que, los puntos importantes para los países de desarrollo del sector de lácteos conducen a servicios técnicos profesionales de los fabricantes, debido a, los principales productores en las empresas tienen mayor predominancia y relación con los aspectos, tales como: La dispersión del fabricante y abordar el camino de las exportaciones y acciones bioamigables. De esta manera, una estrategia competitiva propuesta, como el fortalecimiento de los sistemas de desarrollo empresarial, empleando nuevos métodos de empaquetado, y mediante la comunicación apropiada y capacitación técnica en el campo de esta área, puede fortalecer la coordinación con buenos resultados a través de las acciones estratégicas.

5. Conclusión

En primer lugar, caracterización del comportamiento del sector lácteo en Colombia y Nueva Zelanda en comparación con lo reflejado en la matriz, los objetivos establecidos en Nueva Zelanda juegan un papel importante no solo en las relaciones sociales en la mejora de los procesos de producción y el aumento de la demanda pública; sino también, la industria, se enfoca en los aspectos del estado, como la promoción; puesto que, se enfocan en fortalecer y cooperar de modo internacional, porque el país está particularmente interesado en contribuir a Colombia una guía para que, logren mejorar los aspectos principales de las empresas lácteas, y así mismo, otras naciones con la misma visión; pues, mediante, esta propuesta de soluciones teóricas de actividades como el comportamiento, las reglas y la práctica de desarrollo en desarrollo, facilitan la cooperación internacional, lo que, permite identificar un competencia transparencia y con una capacidad de reacción mutua. Por ende, Nueva Zelanda, al ser un importante actor mundial de la industria láctea, puede abastecer productos lácteos al mercado colombiano a precios inferiores a los registrados en el país, poniendo en potencial riesgo la existencia de la industria láctea colombiana. Sin embargo, todavía existen dudas sobre el aumento de la producción total de leche en medio del aumento de los precios del producto.

Luego de comparar los productos como la leche y subproductos como el queso, entre Colombia y Nueva Zelanda, se puede decir que, de lo que se ha observado en resultados de la “Presentación, Cantidad -Volumen, Demanda, Variedades y Mercado objetivo-meta”. En estos, también influyen otros los sectores como el financiero, técnico y comercial de la industria, siendo posible ver la diferencia entre la competitividad, que ocupa entre los productos

colombianos y neozelandés, pues, gracias a la experiencia, compromiso y la participación de los productores del país británico, y, sus asociaciones en la creación y mejora calidad de productos lácteos. Teniendo como resultado que, existe una gran brecha en términos de comparabilidad de países participantes, puesto que, pese a la amplitud de la variedad de subproductos, la técnica y cultura de consumo es manejada de modo completamente diferente, en parte en el nivel básico y el resto en el nivel internacional en la gestión del desarrollo.

Por lo cual, en el establecimiento de estrategias de competitividad de los productos de ambas naciones, se tuvo presente de modo imparcial, el progreso que han tenido ambos países en desarrollo en el sector lácteo, puesto que, esto conducen que cada uno tiene una variedad de servicios técnicos profesionales, por parte de los principales productores en las empresas más dominantes, en donde se relacionan con aspectos como la dispersión de los fabricantes y la decisión sobre rutas y cuotas de exportación. Por lo tanto, se propuso una estrategia competitiva con cuatro enfoques: Precio, Calidad, Accesibilidad y Presentación; lo cual, puede conducir al fortalecimiento del sistema de desarrollo empresarial mediante el uso de técnicas de comunicación adecuadas y capacitación técnica en aspectos encaminados a mejorar la coordinación con estrategias amigables con el ambiente de intención a través de acciones estratégicas. Esto debido que, en el contexto internacional, en la última década se han producido muchos cambios importantes, que han hecho que el proceso de globalización, ejerza una presión considerable sobre los países, alentado la competencia y alentado a algunos países a abrir sus mercados. Por lo tanto, la competitividad se ha convertido en un tema de gran importancia para las empresas y los gobiernos de todo el mundo, siendo uno de los factores clave en el comercio internacional; así mismo, la apertura comercial, el cambio estructural y la transformación de la producción de lácteos es características en el enfoque actual de la competencia.

6. Recomendaciones

Es importante que los productores de lácteos de Colombia y Nueva Zelanda consideren los precios en línea con los precios del mercado, debido que, esto hace que los precios de los diferentes productos fluctúen según los cambios en el mercado.

Así mismo, la industria láctea necesita conocer a sus competidores y su campo de operación, pues, por falta de información no puede distinguir sus productos de otros productos similares en el mercado, lo que obstaculiza el desarrollo de la industria

Finalmente, conforme a los estudios analizados, la accesibilidad debe ser una de las principales causas que conduzcan los negocios, es por ello que, se han propuesto estrategias para promover la innovación en los procesos productivos, investigaciones competitivas y análisis de precios de la competencia, entre ellas: impulsar el crecimiento de las ventas internas y externas del sector de lácteos.

Bibliografía

Acosta, R., Guale, L., & Pineda, F. (2020). Producción y comercialización de productos de curtiembre de piel de pescado, Santa Elena–Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 353-367.

Agronews, (2015) La situación del sector lácteo en Nueva Zelanda: los bajos precios pagados al ganadero provocará la caída de la producción del 2,3% en 2015.
<https://www.agronewscastillayleon.com/la-situacion-del-sector-lacteo-en-nueva-zelanda-los-bajos-precios-pagados-al-ganadero-provocara-la/>

Agronewscastillayleon, (2016) La producción de leche en Nueva Zelanda se incrementa en un 0,5% en los dos primeros meses de campaña 16/17 frente a la anterior.
<https://www.agronewscastillayleon.com/la-produccion-de-leche-en-nueva-zelanda-se-incrementa-en-un-05-en-los-dos-primeros-meses-de-campana/>

ACIS, (2021). Los colombianos han consumido 76 mil toneladas de queso en lo que va el 2021
<https://acis.org.co/portal/content/noticiadeinteres/los-colombianos-han-consumido-76-mil-toneladas-de-queso-en-lo-que-va-el-2021>

Aramendia, G. (2019). *Marketing estratégico*. Editorial Elearning, SL.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r3XIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Las+estrategias+competitivas+son+aqueellos+conjuntos+de+acciones+ofensivas+y/o+defensivas+tomadas+para+obtener+una+ventaja+sobre+otros+competidores.+Su+finalidad+estrat%C3%A9gica+es+fortalecer+la+ventaja+competitiva+a+lo+largo+del+tiempo+y+c>

[onducir+a+mayores+ganancias.&ots=VXEWRtU0yr&sig=8uYEMK50kpbLNMCfQbwl
yddUuYM](https://www.repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818)

Attewell, P. (2009). ¿Que es una competencia? Revista interuniversitaria, 21-43.

Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>

Álvarez Garzón, K., & Cifuentes López, J. C. (2021). Análisis del mercado lácteo en Colombia en el periodo 2015–2020 según el índice de Herfindahl-Hirschman:¿ es un Oligopolio?.
<https://repositorio.unicolmayor.edu.co/handle/unicolmayor/5515>

Crosby, P. (1989). La organización permanente exitosa.

Condori-Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra.
<https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>

Campo galego, (2015) Un informe de la UE pronostica un mercado favorable para la ganadería de leche en la próxima década. <https://www.campogalego.es/un-informe-de-la-ue-pronostica-un-mercado-favorable-para-la-ganaderia-de-leche-en-la-proxima-decada/>

ContextoGanadero (2018) En noviembre, importaciones de lácteos iban en más de USD 98 millones. <https://www.contextoganadero.com/economia/en-noviembre-importaciones-de-lacteos-iban-en-mas-de-usd-98-millones>

ContextoGanadero (2020) Precio de leche: Alto en estadísticas, bajo en ganancias para ganaderos Por - 17 de Julio 2020. <https://www.contextoganadero.com/economia/precio-de-leche-alto-en-estadisticas-bajo-en-ganancias-para-ganaderos>

ContextoGanadero (2022) Envases para lácteos se fabricarán con suero de queso.
<https://www.contextoganadero.com/internacional/envases-para-lacteos-se-fabricaran-con-suero-de-queso>

Cámara de Medellín, (2020) análisis de contextotendencias, oportunidades y retos sobre productos derivados lácteos.

<https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2021/Presentación%20Lacteos%20CCMM%20-%20Esumer%20Evento%20Clúster.pdf?ver=2021-04-06-102545-663>

Correa Bernal, J. N. (2021). Propuesta de producción de bioplástico a partir del suero de leche generado por el clúster de derivados lácteos de Cajamarca.

<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4052>

Deming, W., & Medina, J. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.

Depetris de Guiguet, E. Y. N., & García Arancibia, R. (2020). Evolución y cambios en Oceanía: Fonterra, de Nueva Zelanda. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/151057>

Datasketch, (2019) Artículo #1. Así se produce leche en Colombia <http://especiales.datasketch.co/la-via-lactea/posts/asi-se-produce-leche-en-colombia/>

DANE (2017) Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2017. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2017/boletin_ena_2017.pdf

DANE (2018) Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2018 http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2018/boletin_ena_2018.pdf

DANE (2019) Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2019. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/boletin_ena_2019.pdf

De Jaime Eslava, J. (2012). Pricing: nuevas estrategias de precios. Esic Editorial.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=R0I-T5x9M0MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Estrategias+de+precios+&ots=sZNnR3atQU&sig=FoY2E8q0PNLWtJY7qn-VJ2CZNoM>

Edairynews, (2022) ¿Qué Proyecta El Usda Para La Lechería De Nueva Zelanda En 2023?

<https://edairynews.com/es/que-proyecta-el-usda-para-la-lecheria-de-nueva-zelanda-en-2023/>

Esteban Nieto, N. (2018). Tipos de investigación. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

Economía Aplicada (2017) Sectorial de la semana. Colombia y el mercado de productos lácteos.

<http://economiaaplicada.co/index.php/72-industria/1308-ss0180>

Euromonitor International (2022) Cheese in Colombia. [https://www.euromonitor.com/cheese-in-](https://www.euromonitor.com/cheese-in-colombia/report)

[colombia/report](https://www.euromonitor.com/cheese-in-colombia/report)

Frank, R. (1992). Microeconomía y conducta. Madrid.

FAO (2018) Producción lechera. <https://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>

Foodtech (2020) Tendencias De Consumo. Leche: la favorita de los Colombianos.

<https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/leche-la-favorita-de-los-colombianos/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20el%20consumo,leche%20en%20polvo%20durante%202016.>

Fedegan (2022) Balance y perspectivas del sector ganadero colombiano 2021 -2022.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHltux4LyBAxX2IUQIHXYNDOoQFnoECA0QAw&url=https%3A%2F%2Festadisticas.fedegan.org.co%2FDOC%2Fdownload.jsp%3FpRealName%3DBalance_Perspectivas_ganaderia_colombiana_2021_2022_.pdf%26iIdFiles%3D817%23%3A~

[%3Atext%3DLa%20producci%25C3%25B3n%2520de%2520leche%2520en%2Cde%2520litros%2520producidos%2520en%25202021.&usg=AOvVaw1AaiiJaIR53Ou1p_FGVrcn&opi=89978449](#)

Harrington, J., & Harrington, S. (1996). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación . McGraw-Hill., 12-26.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2022). Geografía Nacional. Santa Fé de Bogotá: Gobierno de Colombia.

Ishikawa, K. (1988). Group wide quality control. Journal of Quality and Participation, 4-6.

Infante, C. (2015). Guía para la presentación de proyectos de investigación. Universidad Nacional de Colombia.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QJTGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT81&dq=PRESENTACI%C3%93N+DE+RESULTADOS&ots=5ZXS0kk-cp&sig=FLg5S-3b9KVp6f9z-ccbrR6jYMc>

Infortambo (2021) Nueva Zelanda: Una producción récord de leche.

<https://infortambo.cl/es/contenidos/nueva-zelanda-una-produccion-record-de-leche>

Ialimentos (2023) Así es la movida de la industria láctea en Colombia.

<https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/el-consumo-de-lacteos-en-colombia-en-el-segundo-trimestre-del-2022>

Índex, (2023) Tasa de crecimiento anual de Consumo doméstico de Lácteos, queso de Nueva Zelanda.

<https://www.indexmundi.com/agriculture/?pais=nz&producto=queso&variable=consumo-domestico-crecimiento&l=es>

Jacobs, F., Chase, R., & Aquiano, N. (2004). Operations management for competitive advantage. Boston: Mc-Graw Hill, 64-70.

Kotler, P. (1989). Upravljanje marketingom. Informador, 24-47.

Livestock (2019) Industria láctea de Nueva Zelanda. <https://licnz.com/es/about/nz-dairy-industry/#:~:text=Nueva%20Zelanda%20cultiva%20poco%20menos,en%20todas%20las%20economías%20regionales>

López Pereira, E. Y.(2020) Estudio de preferencias del consumidor hacia productos lácteos de origen campesino del municipio de Guatavita–Cundinamarca (Doctoral dissertation, Bogotá-Medicina Veterinaria y de Zootecnia-Maestría en Salud y Producción Animal). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77993>

Minagrocultura (2020) Cadena láctea colombiana. Análisis situacional Cadena láctea. https://www.andi.com.co/Uploads/20200430_DT_AnalSitLecheLarga_AndreaGonzalez.pdf

Maldonado, J. (2018). Fundamentos de calidad total. Tegucigalpa, MDC, Honduras. Obtenido de jmaldona00@yahoo.com
https://www.academia.edu/download/55591964/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TO_TAL.pdf

Melendez, P. (2017). Estrategias nutricionales para manipular la proteína de la leche. Engormix Lechería., 17(34), 654-658. <https://ganaderiasos.com/wp-content/uploads/2016/05/estrategias-nutricionales-para-manipular-la-proteina-de-la-leche.pdf>

Otamendi, J. (1998). La competencia desleal. Revista Jurídica de la Universidad de Palermo, 3-2.

OECD (2023). OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2021-2030. Lácteos y sus productos.

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/02b800e9-es/index.html?itemId=/content/component/02b800e9-es>

OECD (2023). Nueva Zelanda: más leche para exportar a China.

<https://www.ocla.org.ar/noticias/26556533-nueva-zelanda-mas-leche-para-exportar-a-china>

OCLA (2018) Nueva Zelanda: crecimiento y pronóstico del Sector Lácteo.

<https://ocla.org.ar/noticias/11758749-nueva-zelanda-crecimiento-y-pronostico-del-sector-lacteo>

OCLA (2017) El clima lluvioso asfixia la producción de leche en Nueva Zelanda.

<https://www.ocla.org.ar/noticias/10964957-el-clima-lluvioso-asfixia-la-produccion-de-leche-en-nueva-zelanda>

OCLA (2018) Actualización de producción de leche de Nueva Zelanda - febrero de 2018.

<https://ocla.org.ar/noticias/11616605-actualizacion-de-produccion-de-leche-de-nueva-zelanda-febrero-de-2018>

OCLA (2021) Nueva Zelanda. GAIN Report USDA-FAS, oct/20.

<https://www.ocla.org.ar/noticias/20632615-nueva-zelanda-oct-21#:~:text=Nueva%20Zelanda%20importó%20un%20total,en%20la%20fabricación%20de%20LPE>

OCLA (2023) Nueva Zelanda. GAIN Report USDA-FAS,

jun/23.<https://www.ocla.org.ar/noticias/26726700-nueva-zelanda-jun-23>)

Pinto, A. (2017). El potencial de la leche en Colombia está desperdiciado. Universidad Autónoma del Occidente, 26-84.

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más. Whashington.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. New York: Harvard Business Review.

Ponce, R. B. M., Palma, K. S., Alamilla, A. M., Valdez, D. S., & Velázquez, U. I. M. (2020). Cuadro comparativo “Estadística inferencial y descriptiva”. Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 8(16), 93-95. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/5806>

Peña, S. (2017). Análisis de datos. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1177>

PROCOLOMBIA (2017) Aliado estratégico del el sector lácteos. <https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2018/02/ProColombia-Perfil-lácteos-2018.pdf>

PROCOLOMBIA (2016) Sector lácteos 2016. <https://procolombia.co/lacteos-colombianos-tienen-libre-para-su-exportacion-hacia-canada>

Portafolio (2022) Hogares colombianos gastaron \$6,34 billones en leche y sus derivados. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/gasto-de-hogares-colombianos-en-leche-y-sus-derivados-en-segundo-trimestre-de-2022-571639#:~:text=Según%20el%20%27Informe%20del%20gasto,de%20leche%20y%20sus%20derivados.>

Porter, M. E. (2016). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial patria. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq>

[=Estrategias+de+accesibilidad+para+empresas&ots=mxzzmdT7fB&sig=nHzjtRo18-qV8YrK57hdVxntUTA](#)

- Regalado, E., Martín, A., & Reyes, M. (2019). Análisis de indicadores de calidad de las pymes en el municipio de Valle de Chalco. RICEA. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 1-29.
- Riggs, D. (2001). La crisis y las oportunidades en el liderazgo bibliotecario. Revista de administración de bibliotecas, 5-17.
- Ritzman, L., Krajewski, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. Pearson Education.
- Rojas, Y., Rosero, J., & Cabrera, I. (2019). Oferta exportable del Departamento de Nariño. Visión Empresarial, 135-150.
- Smith, A. (1790). The Theory of Moral Sentiments: Or, An Essay Towards an Analysis of the Principles by which Men Naturally Judge... To which is Added a Dissertation on the Origin of Languages.
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>
- Tetra Pak, (2018). Informe del índice lácteo de Tetra Pak 2015: informe y contexto <https://www.tetrapak.com/es-co/insights/tetra-pak-index/dairy-index>
- Tecnolacteoscarnicos (2016) Incremento del consumo de Queso en Colombia. <https://www.tecnolacteoscarnicos.com/resumen/2016/p4.pdf>
- UPRA. (2020). Cadena láctea colombiana. Santa Fé de Bogotá: Gobierno de Colombia.
- Urbina, E. C. (2020). Investigación cualitativa. Applied Sciences in Dentistry, 1(3). <http://panambi.uv.cl/index.php/asid/article/download/2574/2500>

- Veliz, T. G. B., Avila, D. A. C., & Bustamante, R. Y. S. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(3), 2026-2044. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926897>
- Villalba, C. I. C., Liberio, R. V. N., Zambrano, C. M. N., & González, E. A. P. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. Revista de Ciencias Sociales, 27(1), 302-314. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817700>
- Whinston, M., & Green, J. (1995). Microeconomía Theory. Oxford.
- Yamaguchi, G., & Zajac, F. (1989). A planar model of the knee joint to characterize the knee extensor mechanism. Journal of biomechanics, 1-10.