



Vigilada Mineducación

**ESTRATEGIA COMPETITIVA: RETOS DE UNA AGROINDUSTRIA
ENFOCADA EN LA DESINFECCIÓN PARA EL SECTOR LECHERO
COLOMBIANO**

Competitive Strategy: Challenges of an Agro-Industry Focused on Disinfection for the
Colombian Dairy Sector

SANTIAGO MATALLANA CORREA

Trabajo de Grado

Directora

Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	19
OBJETIVOS.....	22
GENERAL.....	22
ESPECÍFICOS.....	22
MARCO CONCEPTUAL	23
DISEÑO METODOLÓGICO	32
DESARROLLO DEL TRABAJO	34
CONCLUSIONES.....	68
ANEXO 1	71
ANEXO 2	73
Bibliografía.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análisis Macrotendencias PESTEL	36
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter	41
Figura 3. VRIO Tecnología de desinfección avanzada	42
Figura 4. VRIO Relación con productores lecheros.....	42
Figura 5. VRIO Canal Colanta	43
Figura 6. VRIO Certificaciones técnicas y normativas	44
Figura 7. VRIO Capacidad instalada.....	44
Figura 8. Círculo dorado de Sinek.....	45
Figura 9. Reloj estratégico de Bowman.....	49
Figura 10. Radar organizacional.....	51
Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor	56
Figura 12. Modelo de negocio CANVAS	61

RESUMEN

Este estudio se centra en la formulación de una estrategia competitiva para una empresa productora de desinfectantes en el sector lácteo de Colombia. Mediante un análisis PESTEL, se evaluaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, revelando oportunidades de crecimiento dadas por la demanda de productos sostenibles y desafíos como la regulación cambiante. Las cinco fuerzas de Porter destacaron una fuerte rivalidad competitiva y el potencial de nuevas entradas en el mercado. La introspección a través del análisis VRIO y del radar organizacional iluminó las capacidades internas, como las exclusivas certificaciones técnicas y la capacidad instalada ociosa, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora en coherencia organizacional y conocimiento del cliente. El lienzo de propuesta de valor y el modelo de negocio CANVAS proporcionaron una estructura para entender cómo la empresa entrega valor a través de productos y servicios innovadores. Finalmente, se presentaron decisiones estratégicas en respuesta a los riesgos y oportunidades detectados, tales como invertir en I+D para desinfectantes ecológicos, implementar tecnología digital y explorar la expansión geográfica. La investigación culmina en un conjunto de recomendaciones para garantizar una ventaja competitiva sostenible y promover un crecimiento proactivo.

Palabras clave: estrategia competitiva, industria láctea, desinfectantes, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, análisis VRIO, radar organizacional, propuesta de valor, modelo de negocio CANVAS, sostenibilidad, innovación.

ABSTRACT

This study focuses on the development of a competitive strategy for a disinfectant production company in Colombia's dairy industry. A PESTEL analysis was conducted to assess political, economic, social, technological, environmental, and legal factors, unveiling growth opportunities stemming from the demand for sustainable products and challenges such as changing regulations. Porter's Five Forces analysis highlighted intense competitive rivalry and the potential for new market entrants. Introspection through VRIO analysis and the Organizational Radar shed light on internal capabilities, such as unique technical certifications and idle production capacity, identifying both strengths and areas for improvement in organizational coherence and customer understanding. The Value Proposition CANVAS and the Business Model CANVAS provided a framework to comprehend how the company delivers value through innovative products and services. Ultimately, strategic decisions were proposed in response to the identified risks and opportunities, such as investing in R&D for eco-friendly disinfectants, implementing digital technology, and pursuing geographical expansion. The research concludes with a set of recommendations to ensure sustainable competitive advantage and foster proactive growth.

Keywords: Competitive Strategy, Dairy Industry, Disinfectants, PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, VRIO Analysis, Organizational Radar, Value Proposition, Business Model CANVAS, Sustainability, Innovation.

INTRODUCCIÓN

La industria de desinfectantes en el contexto de la producción láctea en Colombia afronta desafíos únicos derivados de la intersección entre la sostenibilidad ambiental y la eficacia operativa. Este trabajo desglosa sistemáticamente el proceso de formular una estrategia competitiva para una empresa líder en la producción de desinfectantes, enfocándose en alcanzar y mantener una ventaja en un mercado dinámico y regulado. El objetivo general de establecer un proceso estratégico integral que garantice la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo se ha logrado con éxito mediante la implementación de diversas herramientas analíticas y estratégicas.

Inicialmente, se aplicó un análisis PESTEL para evaluar las influencias macroambientales, complementado por las cinco fuerzas de Porter para entender la estructura competitiva del mercado. Los análisis VRIO y del radar organizacional facilitaron una introspección sobre las capacidades y alineación interna de la empresa. Se empleó el lienzo de propuesta de valor y el modelo de negocio CANVAS para definir cómo la empresa puede satisfacer las demandas del mercado y estructurar su operación. A través de estas metodologías y el análisis de datos primarios y secundarios, se identificaron tendencias clave, riesgos y oportunidades, lo que permitió elaborar una serie de propuestas de decisiones estratégicas.

La investigación concluye que, para mantenerse a la vanguardia, la empresa debe seguir invirtiendo en innovación y adaptabilidad, priorizar la sostenibilidad y participar activamente

en la evolución de estándares regulatorios. Además, se recomienda la adopción de tecnologías digitales y la exploración de nuevos mercados para diversificar y estabilizar los flujos de ingresos.

Para lograr el objetivo general, inicialmente se realizó una investigación exhaustiva del entorno macroeconómico y competitivo, luego se analizó internamente la capacidad de la empresa para responder a estas condiciones externas. Posteriormente, se trazó la propuesta de valor de la empresa y se elaboró el modelo operativo mediante el CANVAS. Y finalmente, se definieron las acciones estratégicas prioritarias, estableciendo un plan claro para la implementación y el crecimiento sostenible.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se aborda en este trabajo se enfoca en el diseño de una estrategia competitiva integral para una empresa que produce desinfectantes para uso agroindustrial en Colombia. Se buscará asegurar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

El sector a nivel mundial se enfrenta a desafíos significativos en términos de seguridad alimentaria, calidad de los productos, cumplimiento de las regulaciones sanitarias y variaciones en los costos y suministros. Ante este escenario, existe una creciente demanda de soluciones de desinfección eficientes y efectivas que contribuyan a garantizar la calidad y la inocuidad de los productos, así como una alta productividad.

En Colombia, y acotando el problema a la empresa en particular, se identifican varios retos para la sostenibilidad del negocio: un mercado pequeño en cuanto a que geográficamente la producción de leche está muy concentrada en unas pocas regiones como Cundinamarca, Antioquia y algo de Nariño, mientras en otras regiones, que por volumen son más representativas, la falta de tecnificación seguida de pocas exigencias sanitarias son unas barreras de entrada para el uso de los productos de desinfección. Otro reto significativo es el canal de distribución/ventas pues el desarrollo del canal negocio a cliente (B2C) no está lo suficientemente desarrollado lo que implica que jugadores como cooperativas o distribuidores mayoristas muy concentrados tengan mucho poder de negociación en el precio de compra afectando la rentabilidad de la empresa. Los bajos precios en la importación de

leche en polvo de distintos países como Venezuela y Nueva Zelanda, desestimulan la producción local, lo que afecta toda la cadena de valor del sector. Por último, el bajo nivel de compras por volumen de insumos básicos, que se encuentran muy monopolizados en el país genera un bajo poder de negociación e incluso falta de disponibilidad de estos.

Si orientamos el análisis hacia las macro tendencias del sector agroindustrial, la problemática se enfoca en identificar y abordar los desafíos y oportunidades emergentes que impactan a la industria. Se pueden identificar varias macro tendencias que están marcando la pauta en el sector, haciendo énfasis en el microsector lácteo.

Se destaca el aumento en la demanda de productos lácteos saludables y naturales. Los consumidores están buscando opciones de lácteos con menor contenido de grasa, sin aditivos y provenientes de fuentes orgánicas y sostenibles: “Un pequeño pero importante grupo de consumidores incluye los ESG (ambientales, sociales y gobierno corporativo) entre sus criterios de compra” (Adams, Grimmelt, Liberman Moore, 2023).

Otra macro tendencia importante es la preferencia por productos alternativos a los lácteos. Cada vez más personas están optando por opciones no lácteas, como leches vegetales (soya, almendra, avena, entre otras), debido a preocupaciones de salud, dietas especiales o consideraciones éticas y medioambientales. Esto ha llevado a un aumento en la producción y comercialización de alternativas lácteas, “Si bien los productos lácteos aún mantienen una

participación de mercado significativa, las alternativas basadas en plantas han ganado terreno en los últimos años. Más de un tercio de los consumidores compraron alternativas a base de plantas por primera vez después de 2020. De hecho, el mercado estadounidense de productos lácteos a base de plantas creció un 15 % de 2019 a 2020, un 6 % de 2020 a 2021 y un 11 % por ciento de 2021 a 2022. Existe evidencia del cambio continuo hacia alternativas basadas en plantas: aproximadamente el 45 % de las personas que consumen productos basados en plantas planean aumentar dicho consumo en los próximos tres años” (Adams, Grimmelt, Liberman Moore, 2023).

La innovación y la tecnología también están moldeando el sector lácteo. Se están desarrollando nuevos métodos de procesamiento y envasado de productos lácteos, así como técnicas de mejora genética en la producción de leche y derivados. La digitalización y el uso de datos también están ganando relevancia en áreas como el control de calidad, la trazabilidad y la gestión de la cadena de suministro. “La producción animal seguirá desempeñando un papel importante en la alimentación de una población mundial en crecimiento. La biotecnología puede ayudar a que sea más sostenible, apoyando un camino global hacia el cero neto” (Aschenbrücker & Bowcott, 2023).

Por otro lado, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente son macrotendencias clave en el sector lácteo. Existe una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de la producción láctea, especialmente en términos de uso de agua, emisiones de gases de efecto invernadero

y gestión de residuos. Las empresas lácteas están adoptando prácticas más sostenibles en su producción, como el uso de energías renovables, la reducción del consumo de agua y la gestión eficiente de los subproductos: “El sistema alimentario, tal y como funciona actualmente, no cumple con su propósito principal, debido a que la producción y el consumo no son sostenibles (...) más de una quinta parte de las emisiones de GEI del mundo procede del sector agropecuario y alrededor de 20% de la huella de carbono global proviene de la producción de alimentos de este tipo. Es por ello que resulta esencial enfocar los esfuerzos hacia modelos de producción agropecuarios sostenibles, que permitan generar un impacto significativo en el ambiente, la economía y la sociedad” (Deloitte, 2023).

A su vez, en el sector químico las macrotendencias se encaminan en primer lugar, a la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental que se han convertido en prioridades. La creciente demanda de productos químicos más sostenibles y el cumplimiento de regulaciones más estrictas han llevado a las empresas a adoptar enfoques más ecoamigables en sus procesos de fabricación, reduciendo emisiones y utilizando materiales renovables. “Cumplir los objetivos de descarbonización requiere reducir las emisiones de CO₂ de la industria química, que es difícil de reducir. La industria química alemana ejemplifica lo que se puede hacer si se tira de cuatro palancas” (McKinsey, 2023). Además, en temas de empaque, “reducir la contaminación por desechos plásticos y aumentar la circularidad plástica requerirá la colaboración en toda la cadena de valor. Podría significar reinventar partes de la cadena de valor y proporcionar los marcos de colaboración y los mecanismos de incentivos adecuados. Acceder a la materia prima de desechos plásticos a escala con calidad constante

y de manera rentable es un gran desafío en todo el mundo. Abordar este problema requerirá una comprensión de las necesidades y limitaciones de los socios ascendentes y descendentes y la identificación de modelos comerciales y de asociación creativos” (McKinsey, 2022). Igualmente, los plásticos reciclados se están consolidando como una alternativa muy eficiente: “Existe una fuerte demanda de plásticos reciclados, especialmente de las empresas de bienes de consumo envasados que necesitan utilizar plásticos post-uso para cumplir con los compromisos de reciclaje. En este punto, muchas empresas se han comprometido a cambiar del 15 % al 50 % de sus carteras a plásticos reciclados, en algunos casos, tan pronto como 2025 o 2030” (Musso, Peng, Ryba Wallach, 2022).

La innovación y la tecnología son otro aspecto esencial. Desarrollos en áreas como nanotecnología, biotecnología y materiales avanzados están impulsando la creación de nuevos productos y soluciones más eficientes y seguras. Además, la digitalización y la automatización están transformando la industria química, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo una mayor personalización de productos y servicios mediante el uso de tecnologías como el Internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial. “Una forma en que los actores químicos pueden superar estos desafíos es reformular sus operaciones. Si bien la industria ha buscado la excelencia operativa durante décadas, hoy en día hay un ingrediente clave disponible que muchas empresas están subutilizando: el poder de las tecnologías digitales” (McKinsey & Company, 2023).

La salud y la seguridad son aspectos cada vez más relevantes. La conciencia sobre los riesgos asociados con ciertos químicos ha aumentado, lo que ha llevado a una demanda de productos más seguros y al establecimiento de mejores prácticas en su manejo. Asimismo, la globalización y los mercados emergentes están generando nuevas oportunidades y desafíos para la industria química, con un crecimiento significativo en países como China e India, especialmente este último que se ha convertido en un muy importante *hub* de producción. “La industria química de la India ha tenido un desempeño superior a nivel mundial en el crecimiento de la demanda y la creación de riqueza para los accionistas durante una década. Su sólido punto de partida podría convertirlo en el próximo centro de fabricación de productos químicos” (McKinsey & Company, 2023).

Para el diseño de la estrategia competitiva se requiere comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en un entorno altamente competitivo.

Para ello, es necesario analizar diferentes aspectos que influyen en esta competitividad y la rentabilidad de estas empresas y estudiar casos prácticos internacionales y nacionales, que nos guíen o nos den referencias que puedan ser de utilidad y de aprendizaje.

Por ejemplo, en un artículo de una revista de Nueva Zelanda se resalta que su industria debería seguir una estrategia de diferenciación en lugar de una estrategia de bajo costo para lograr una ventaja competitiva. Para lograr esto, necesitaría enfocarse en los componentes básicos de la ventaja competitiva que pueden diferenciar la industria a través de la capacidad

de respuesta al cliente, la innovación y la calidad del producto; así pueden lograr una ventaja competitiva centrándose en sus competencias únicas, que incluyen producción basada en alimentación con pasto, imagen natural y baja huella ambiental. Además, la industria lechera en Nueva Zelanda tiene potencial para proporcionar más beneficios sociales basados en las formas de estructurarse, por ejemplo, una cooperativa propiedad de agricultores es una forma de ayudar a fomentar los beneficios sociales. Esto garantizaría que las partes interesadas clave puedan abordar los aspectos éticos y sociales relevantes para lograr objetivos deseables, como devolver las ganancias a los productores de Nueva Zelanda. Es bien sabido que la leche tiene atributos saludables; por lo tanto, existen grandes oportunidades para que la industria láctea desarrolle productos con beneficios específicos para la salud de los consumidores. Esta será un área clave de éxito para la industria, ya que los consumidores desean cada vez más opciones de alimentos sanos. Esto también puede verse como un aspecto de los resultados de referencia para la industria (Lees & Lees, 2018).

Otro caso para destacar es el de algunas universidades en México que se pusieron a la tarea de concientizar acerca de la importancia de la estrategia competitiva en las pyme del sector agroindustrial de la región de Tabasco, y concluyeron entre otras cuestiones que en esta etapa de la gestión estratégica es necesario realizar el análisis de los factores internos y externos que afectan a la organización, con el propósito de obtener información para formular la misión, visión, objetivos y metas, así como las estrategias, planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en general como para cada área que la integra. Asimismo, se menciona que en esta etapa se deben elaborar estrategias alternativas con las

que la organización se vea beneficiada. Cada gerente o líder debe generar las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Además, las estrategias deben responder a la visión y la misión de la organización. Sin embargo, se menciona que el proceso de formulación de la estrategia no debe depender solo de la alta dirección. Es recomendable que todos los integrantes de la organización participen en esta etapa, pues una estrategia bien formulada anticipará los cambios en el entorno y los movimientos de los competidores; además, permitirá prever la asignación correcta de los recursos, la cual estará basada en las capacidades y carencias internas de la organización (Suárez Reyes et al., 2021).

En Colombia tenemos un antecedente del año 2015 cuando dos autores analizaron la competitividad de las empresas agroindustriales del departamento de Boyacá, y concluyeron que la capacidad de las empresas para sobrevivir y destacarse en un mercado globalizado y competitivo depende de su capacidad para desarrollar una estrategia competitiva efectiva. Esta estrategia implica analizar tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa y tomar acciones para diferenciarse de la competencia e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas. La implementación de una estrategia competitiva adecuada ofrece beneficios significativos. Permite a la empresa diferenciarse de la competencia, crear valor para los clientes y mejorar su posición en el mercado. Además, ayuda a optimizar los recursos internos, mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a los cambios del entorno (BECERRA GUALDRÓN & GALLARDO SÁNCHEZ, 2015).

En el sector lechero colombiano específicamente, a partir de un estudio el Grupo de Investigación en Gerencia de Diseño de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano ha desarrollado una herramienta eficiente para evaluar las necesidades de diseño en la estrategia competitiva de las empresas del sector lácteo. Esta herramienta proporciona un diagnóstico básico que permite identificar oportunidades estratégicas en la gestión de la cadena de valor.

Dado el potencial de esta herramienta y su aplicación en un amplio número de empresas del sector lácteo, sería beneficioso establecer alianzas estratégicas entre el sector y la universidad. Esta colaboración se basaría en la lógica de valor compartido, donde ambas partes se beneficiarían al fortalecer su competitividad a través de la gestión del diseño.

La generación de estas alianzas estratégicas permitiría aprovechar el conocimiento y experiencia de la universidad en el campo de la gerencia de diseño, mientras que las empresas del sector lácteo podrían obtener mayores ventajas competitivas al mejorar sus estrategias de negocio y potenciar la gestión de la cadena de valor. Esta colaboración aumentaría las posibilidades de éxito y crecimiento para ambas partes, fortaleciendo así la competitividad del sector lácteo en general.

Por último, el DANE como entidad pública en Colombia nos presenta una encuesta sobre el volumen de leche captada por la microempresa para la elaboración de alimentos. En los

antecedentes explica que en el país la actividad láctea ha adquirido una gran importancia, lo que ha llevado al desarrollo de asociaciones y agremiaciones que involucran a diversos actores a lo largo del ciclo de producción. En este sentido, se han realizado estudios e investigaciones con el objetivo de determinar las cifras de producción y caracterizar el sector. Destacan los estudios realizados por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), que es el máximo representante de la actividad láctea y recopila información relevante a través de las cuotas pagadas para el fomento de la actividad láctea. Asimismo, la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC) lleva a cabo estudios independientes sobre la producción en las reconocidas cuencas lecheras, que cuentan con condiciones óptimas para la actividad especializada. Desde 1970, ANALAC genera información sobre la producción de leche, con el objetivo de conocer la evolución mensual y anual de la producción. Esta información se recopila en consenso a través de los nueve comités regionales ubicados en las cuencas lecheras del país, con la participación de productores especializados en la actividad. Como resultado de esta recopilación, la asociación publica trimestralmente un informe de coyuntura. Estos estudios e informes proporcionan datos importantes para comprender la situación y tendencias del sector lácteo en el país. Contribuyen a la toma de decisiones informadas por parte de los actores involucrados y permiten identificar oportunidades de mejora en la producción y gestión de la actividad láctea. La disponibilidad de esta información actualizada y confiable es fundamental para promover el desarrollo y la competitividad del sector lácteo en el país (DANE, 2010).

Así las cosas nos queda la tarea de responder mediante este trabajo de grado la pregunta: ¿Cómo una empresa productora y comercializadora de insumos orientados a la desinfección

enfocada en el sector lechero en Colombia, puede superar los desafíos propios de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo?

JUSTIFICACIÓN

La empresa en estudio enfrenta notables desafíos dentro de un entorno empresarial que no solo es altamente competitivo, sino que también evoluciona constantemente. En medio de una creciente demanda de productos agroindustriales y con competidores que buscan continuamente innovaciones, es esencial que la empresa elabore estrategias que le garanticen una ventaja competitiva duradera. Una carencia en el enfoque estratégico podría derivar en una disminución de su rentabilidad y una limitada capacidad para adaptarse a los retos y cambios del mercado.

Con el objetivo de alcanzar un crecimiento sostenido y posicionarse como líder en el sector, la empresa necesita enfrentar estos desafíos y esbozar soluciones estratégicas pertinentes. Es fundamental subrayar la relevancia de este trabajo de grado, ya que brinda herramientas y perspectivas estratégicas personalizadas para la empresa, tomando en cuenta su contexto y requerimientos específicos. Una estrategia competitiva eficaz permitirá a la empresa maximizar su desempeño, distinguirse en el mercado y atender con agilidad y eficiencia las necesidades de sus clientes.

Este trabajo no solo aportará significativamente al ámbito del conocimiento e investigación sobre la estrategia empresarial en el sector agroindustrial colombiano, sino que, al ofrecer información valiosa y soluciones estratégicas centradas en la producción de desinfectantes

agroindustriales, se espera que potencie la competitividad de la empresa y sirva de modelo para otras compañías en la industria.

La solución que se propone con este trabajo tiene múltiples beneficios. Permitirá identificar y afrontar los principales desafíos que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, también facilitará el desarrollo de una estrategia competitiva robusta. Esta estrategia buscará la diferenciación en el mercado, una mayor eficiencia operacional y la adaptabilidad ante variaciones en el entorno empresarial como los canales de comercialización de sus productos e incluso posibilidad de ampliar a nuevos mercados nacionales e internacionales. Además, será una herramienta valiosa en la toma de decisiones estratégicas, optimizando la distribución de recursos, la planificación y la administración de riesgos, y promoviendo la innovación y flexibilidad necesarias para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

La implementación de estas soluciones beneficiará a una amplia gama de actores. Los dueños y socios de la empresa disfrutarán de una estrategia competitiva más sólida, los directivos y líderes contarán con herramientas y perspectivas valiosas para la toma de decisiones, y los empleados y colaboradores disfrutarán de una empresa más competitiva que puede brindar mayor estabilidad laboral. Además, los clientes y consumidores tendrán acceso a productos de mejor calidad, mientras que proveedores y socios comerciales establecerán relaciones más estables y benéficas. Finalmente, la comunidad y la sociedad en general se verán favorecidas con empresas sostenibles que fomenten el progreso económico y social de Colombia.

OBJETIVOS

GENERAL

Formular un proceso estratégico que permita definir la estrategia competitiva integral para una empresa dedicada a la producción de desinfectantes en el sector lechero en Colombia, que asegure su rentabilidad, sostenibilidad y ventaja competitiva a largo plazo

ESPECÍFICOS

Objetivo Específico 1: Realizar un diagnóstico de la empresa dentro del sector en Colombia, identificando las oportunidades, desafíos y tendencias que afectan la demanda de productos de desinfección y la competencia en el mercado.

Objetivo Específico 2: Definir el modelo de negocio para la empresa con el fin de crear, entregar y capturar valor de manera efectiva, estableciendo una base estratégica sólida y optimizando su rendimiento a largo plazo.

Objetivo Específico 3: Evaluar diferentes alternativas de estrategia competitiva con el objetivo de identificar la opción más adecuada que permita a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible

MARCO CONCEPTUAL

El mercado contemporáneo es un campo de batalla donde las organizaciones se enfrentan a adversarios inesperados, cambios rápidos y una competencia intensa. Específicamente, el sector lechero colombiano, como una columna vertebral en la industria alimentaria, no es inmune a estas circunstancias. La calidad higiénica y sanitaria se ha elevado a un estatus de no negociable, convirtiéndose en una demanda crítica para el consumidor y un estándar reglamentado por el gobierno (Hernández & Ángel, 2013). El Reglamento Técnico colombiano insiste en medidas estrictas para proteger la salud pública, requiriendo que la leche esté libre de múltiples contaminantes.

“En la definición de estrategias que conduzcan a la producción de alimentos de calidad, el gobierno colombiano ha normativizado lo pertinente enmarcado en los lineamientos del Codex Alimentarius (CA). Con base en el decreto 616 de 2006, se expidió el “Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el país”, que tiene por objeto establecer los requisitos que debe cumplir la leche de animales bovinos, bufalinos y caprinos destinada para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o

engaño a los consumidores. En la anterior reglamentación se define la calidad higiénica y sanitaria de la leche cruda con parámetros de inocuidad, salubridad y durabilidad.

La calidad higiénica se evalúa de rutina por el recuento de bacterias mesófilas aerobias, además, debe estar libre de microorganismos patógenos, toxinas, residuos químicos, microorganismos saprófitos, materias extrañas. La calidad higiénica de la leche depende directamente de factores que serán analizados uno a uno en este trabajo, entre otros, el operador de la máquina de ordeño, el ambiente, la rutina de ordeño, la desinfección de equipos y materiales y el ambiente al momento del ordeño” (Hernández & Ángel, 2013).

En este panorama, las empresas de desinfección no sólo tienen la responsabilidad de mantener la higiene, sino también la misión de diseñar estrategias que les permitan liderar el mercado. Su papel es crítico y su enfoque debe ser multifacético, teniendo en cuenta la naturaleza compleja de la industria lechera y el creciente llamado a la sostenibilidad empresarial. “El concepto de sostenibilidad toma un enfoque diferente en el mundo de los negocios, promoviendo entre las actividades principales la inclusión social, optimizando la utilización de los recursos naturales y reduciendo el impacto sobre el medio ambiente, con el objetivo de proteger al planeta para sus futuras generaciones, sin perder el enfoque económico y financiero de la empresa, lo cual en conjunto creará valor para los dueños de las empresas, proporcionando una mayor posibilidad de continuidad del negocio a largo plazo”(Plua et al., 2020). De esta forma se subraya que la sostenibilidad ya no es un mero

complemento, sino una exigencia que combina dicho compromiso social, la conservación medioambiental y la estabilidad económica. Las organizaciones modernas están llamadas además de generar ganancias, a cultivar un impacto positivo en la comunidad y el entorno.

En la formulación de la estrategia competitiva para la empresa se hará uso de enfoques teóricos relevantes, incluyendo los conceptos de estrategia competitiva propuestos por Porter (2012) y Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015). Dichos conceptos destacan la importancia de la diferenciación de productos, la optimización de procesos y la creación de valor agregado para los clientes como elementos clave para lograr una ventaja competitiva sostenible (Barney, Ketchen Wright, 2021). Además, se trabajará en dificultades que tienen las empresas para encontrar financiación adecuada, canales de ventas y distribución eficientes y diversos además de estrategias de mercadeo a través de la tecnología en un sector tradicionalmente estancado en este tipo de experiencias y con participantes muy hegemónicos en ciertas zonas del país.

A continuación describiremos conceptos generales incluidos en los objetivos del trabajo además de definiciones y herramientas utilizadas en la construcción de una estrategia competitiva, esto para permitir al lector mayor entendimiento y un panorama más amplio de las herramientas de las cuales se dispuso.

El proceso estratégico (Mintzberg, Quinn Ghoshal, 1999) se entiende como la serie articulada de etapas y decisiones por las cuales una organización define su rumbo y alcance a largo plazo, fundamentales para establecer objetivos claros y métodos para alcanzarlos. Dentro de este marco, la estrategia competitiva representa el plan de acción que se desarrolla para alcanzar una posición privilegiada en el mercado, superando a los competidores y optimizando los recursos disponibles.

Los desinfectantes se definen como sustancias químicas aplicadas para eliminar microorganismos patógenos en superficies inanimadas, esenciales en la industria láctea para mantener los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

La ventaja competitiva es la característica distintiva que permite a una empresa sobresalir frente a sus competidores, a menudo derivada de la calidad superior, costos más bajos o innovaciones disruptivas.

Por último, el diagnóstico de la empresa es una evaluación comprensiva que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de una organización, sirviendo como una herramienta crítica para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua.

El análisis PESTEL se utiliza para examinar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden afectar a una organización o industria en su entorno externo. Este enfoque permite identificar oportunidades y amenazas clave en el entorno empresarial y proporciona una base para el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones informadas (David & David, 2015).

También Porter introduce el marco de las cinco fuerzas competitivas como una herramienta para analizar la estructura de la industria y comprender la competencia en un mercado. Las cinco fuerzas mencionadas en el artículo son la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. Porter argumenta que el equilibrio de poder entre estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de una industria y sugiere que las empresas deben desarrollar estrategias para enfrentar estas fuerzas y obtener una ventaja competitiva (Porter, 2008).

El análisis VRIO es una metodología utilizada para evaluar los recursos y capacidades internas de una empresa y determinar si estos son valiosos, raros, costosos de imitar y explotables. VRIO es una sigla que representa cuatro atributos: valioso (Valuable), raro (Rare), costoso de imitar (Inimitable), explotable (Exploitable).

Al evaluar cada recurso o capacidad según estos criterios, el análisis VRIO ayuda a la empresa a identificar sus fortalezas internas y determinar si tiene una ventaja competitiva sostenible (Barney & Hesterly, 2012).

El lienzo de la propuesta de valor se centra específicamente en un producto o servicio. Está compuesto por dos bloques principales: el perfil del cliente (Customer Profile) y el mapa de valor (Value Map). El perfil del cliente ayuda a comprender las necesidades, deseos, tareas

y frustraciones de los clientes, mientras que el mapa de valor ayuda a diseñar la propuesta de valor que satisface esas necesidades de manera diferenciada. El lienzo permite visualizar cómo se alinean y se ajustan la propuesta de valor y los segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El CANVAS es un lienzo que ayuda a visualizar, analizar y diseñar modelos de negocio. Está compuesto por nueve bloques principales que representan los elementos esenciales de un modelo de negocio, incluyendo segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos. Permite capturar de manera concisa y visual la lógica fundamental de cómo una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El reloj estratégico es una herramienta analítica utilizada para evaluar y seleccionar estrategias competitivas en función de la posición relativa de una empresa en el mercado y su ventaja competitiva.

El modelo se basa en dos dimensiones principales: la ventaja competitiva percibida por los clientes y el precio relativo de los productos o servicios en comparación con los competidores. Estas dimensiones se representan en un gráfico de ejes cartesianos.

El reloj estratégico clasifica las estrategias en ocho posiciones diferentes, que van desde una posición de “baja calidad/precio” hasta una posición de “diferenciación en calidad/precio”. Cada posición refleja una combinación única de características y enfoques competitivos que una empresa puede adoptar para ganar ventaja competitiva (Faulkner & Bowman, 1995).

Es un enfoque que busca lograr una ventaja competitiva sostenible en un mercado específico. Se basa en la idea de que una empresa puede obtener un rendimiento superior al de sus competidores al elegir una posición estratégica única y desarrollar una serie de actividades que respalden dicha posición.

Porter identificó tres estrategias genéricas de competencia: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2012).

El primer paso para navegar en este escenario, es entender profundamente el entorno del sector lechero en Colombia David & David (2015) proponen el análisis PESTEL como un medio exhaustivo para explorar factores externos, ofreciendo una visión completa sobre posibles amenazas y oportunidades. Además, la mirada de Porter (2008) hacia la industria a través de su modelo de cinco fuerzas da una perspectiva clara de la intensidad competitiva, resaltando puntos críticos como la entrada de nuevos competidores o el poder de los consumidores y proveedores.

Además de este análisis macro, es vital que las empresas se miren al espejo y evalúen su potencial interno. El enfoque VRIO, delineado por Barney & Hesterly (2012), es una

herramienta que permite a las organizaciones autoevaluarse en busca de aquellas fortalezas y capacidades que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva. Estas introspecciones resultan vitales para destacar en un mercado saturado.

Tras este diagnóstico, el diseño de un modelo de negocio efectivo es imperativo. Las propuestas de Osterwalder & Pigneur (2010), específicamente el lienzo (Mintzberg, Quinn Ghoshal, 1999) de la propuesta de valor y el modelo de negocio CANVAS, son esenciales para este propósito. Estas herramientas permiten una visualización clara del modelo de negocio, garantizando que las empresas mantengan un equilibrio entre lo que ofrecen y las expectativas del cliente.

Finalmente, es fundamental elegir la estrategia competitiva adecuada. Aquí, el Reloj Estratégico de Bowman, conceptualizado por Faulkner & Bowman (1995), y las estrategias genéricas de Porter ofrecen caminos viables hacia una ventaja sostenida. Las empresas deben elegir si buscan liderar en costos, diferenciarse o enfocarse en nichos específicos.

En resumen, el sector lechero colombiano representa una arena desafiante, pero llena de oportunidades. Las empresas de desinfección tienen ante sí la misión de articular estrategias que no sólo respondan a las demandas actuales, sino que también las posicionen para un éxito sostenible en el futuro. En este esfuerzo, la combinación adecuada de análisis, introspección

y acción estratégica será la brújula que guíe hacia la excelencia en un mercado tan vital como el sector lechero colombiano.

DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del estudio se estructuró sobre dos vertientes: fuentes primarias y secundarias, ambas ya utilizadas para recolectar datos relevantes para el análisis.

Para las fuentes primarias se emplearon, entrevistas, talleres de proceso estratégico y observación directa en la empresa. Lo primero a destacar fue la entrevista con el gerente y fundador de la empresa en sus instalaciones, que se realizó el 25 de septiembre de 2023 y se utilizó el cuestionario proporcionado por la herramienta de la metodología Estramipyme, (Rivas-Montoya, 2023). La parte más interesante de las consultas de fuentes primarias, fueron dos talleres de proceso estratégico, donde se presentaron y desarrollaron las herramientas que ampliamente se han mencionado a lo largo del trabajo y que igualmente la metodología Estramipyme utiliza. Los talleres, desarrollados en dos momentos de dos jornadas de trabajo cada uno, comenzando el 25 y 26 de septiembre de 2023, continuando el 24 y 25 de octubre de 2023, reunieron a los miembros de la junta directiva y el mismo gerente y fundador. La discusión sirvió para, paso a paso, trabajar desde el PESTEL, pasando por las cinco fuerzas de Porter, el análisis VRIO, el reloj estratégico de Bowman, el radar organizacional, el círculo dorado de Sinek, el lienzo de la propuesta de valor y el CANVAS. Como nota anecdótica, las figuras presentadas en el desarrollo de este trabajo, fueron el resultado del levantamiento del taller y presentadas en su forma original a mano alzada.

Además, se practicó la observación directa en tres visitas a fincas productoras y a la sede de la compañía en Medellín para captar las prácticas de desinfección, tendencias del mercado, y procesos productivos, administrativos y de logística. En estos se interiorizó meticulosamente información a lo largo de los meses de julio, agosto y septiembre de 2023.

En lo que concierne a las fuentes secundarias, entre las más relevantes para abordar este problema se mencionan investigaciones académicas, estudios sectoriales y normativas gubernamentales. Por ejemplo, artículos colombianos como el escrito en la revista de FEDEGAN donde se resalta la importancia de modernizar las lecherías en Colombia y los procesos de productividad de la mano con la desinfección (Lafourie, 2017). Además, se consultaron normativas sanitarias y regulaciones establecidas, por entidades gubernamentales como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en Colombia (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022).

DESARROLLO DEL TRABAJO

Este trabajo inicia con el compromiso de profundizar en el mercado de desinfectantes para la industria láctea de Colombia, una tarea que nos lleva a explorar el panorama actual y las tendencias emergentes. Empezamos con un análisis externo, escudriñando el entorno de la empresa y los movimientos del mercado que afectan directamente su desempeño y estrategias. Esta visión global nos preparará para sumergirnos en un análisis interno, donde evaluaremos nuestras fortalezas, debilidades y recursos disponibles.

Estos análisis nos guiarán en la formulación de estrategias y en la toma de decisiones que nos acercarán a nuestros objetivos. Cada paso dado y cada herramienta utilizada nos ofrecerá las piezas del rompecabezas que necesitamos para construir un camino claro hacia la consecución de nuestro objetivo principal: asegurar que la empresa no solo sea rentable, sino que también mantenga un crecimiento sostenible a largo plazo.

Comenzamos con la observación de las fuerzas políticas que influyen en la industria, donde destacan las regulaciones ambientales cada vez más rigurosas que afectan el sector agroquímico, señalando la imperativa necesidad de un cumplimiento normativo estricto (McKinsey & Company, 2023). A nivel nacional, las normativas sanitarias del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) establecen el marco legal que guía las operaciones de la empresa (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022).

Desde una perspectiva económica, la tendencia es clara: hay un creciente apetito por alternativas lácteas y una mayor conciencia ambiental entre los consumidores, modificando así los patrones tradicionales de consumo (Adams, Grimmelt, Liberman Moore, 2023). En el ámbito social, esta conciencia se ve reflejada en la importancia creciente que los consumidores dan a los criterios de ESG (ambientales, sociales y de gobierno) al tomar decisiones de compra (Adams, Grimmelt, Liberman Moore, 2023).

El terreno tecnológico muestra un panorama de innovación y oportunidades, especialmente a través de la biotecnología que promete una producción animal más sostenible y un avance hacia la neutralidad en carbono (Aschenbrücker & Bowcott, 2023). La modernización de las lecherías y la mejora de sus procesos de productividad y desinfección son igualmente centrales en este aspecto, como lo demuestra la necesidad de adoptar tecnologías digitales que muchas empresas aún no están aprovechando completamente (Lafourie, 2017) (McKinsey & Company, 2023).

En términos ambientales, enfrentamos el reto de transformar nuestros modelos de producción hacia prácticas más sostenibles, ya que la actual forma de producir y consumir no es viable a largo plazo (Deloitte, 2023). Además, la cuestión del embalaje y los residuos plásticos nos impulsa a buscar la circularidad en la cadena de valor, lo que requiere una colaboración sin precedentes entre todos los eslabones de esta (McKinsey, 2022).

Finalmente, desde la perspectiva legal, la industria se ve obligada a ajustar sus operaciones para satisfacer objetivos ambientales globales, como los esfuerzos de descarbonización vistos en la industria química alemana (McKinsey & Company, 2023). La adherencia a las regulaciones sanitarias y otras normativas dictadas por el ICA es fundamental, así como la implementación de estrategias y tecnologías avanzadas que modernicen y mejoren las operaciones en las lecherías, particularmente en los procesos de desinfección (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022) (Lafourie, 2017).

PESTEL.

	POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECH	ENTORNO (ambiental)	LEGAL
Global	<ul style="list-style-type: none"> Regulaciones ambientales: las prácticas sostenibles y regulaciones más estrictas en el sector agroquímico apuntan a la necesidad de cumplimiento normativo (McKinsey, 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de consumo: el aumento de la demanda de alternativas lácteas y la conciencia ambiental de los consumidores (Anders, Grimmel, Liberman, Moore, 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Conciencia ESG: la importancia de las "Emisiones", social, económicas (ESG), en las decisiones de compra de los consumidores es evidente. (Anders, Grimmel, Liberman, Moore, 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en Producción: La biotecnología puede ayudar a que la producción animal sea más sostenible y apoyar un cambio global hacia el carbono negativo (Schnitzler, 2023) Digitalización: El poder de las tecnologías digitales (McKinsey & Company, 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Producción Sostenible: La producción y el consumo no son sostenibles y se están viendo modelos de producción agropecuarios sostenibles más ágiles (Deloitte, 2023) Alternativo de Empeque: La reducción de la contaminación que desecha plásticos y el aumento de su circulación respalda la reducción de todo lo posible de valor (McKinsey, 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Normativas: La industria agroquímica alemana muestra que se pueden realizar ajustes significativos en las operaciones para cumplir con los objetivos de descarbonización. (McKinsey, 2023)
Local	<ul style="list-style-type: none"> Normas Sanitarias: Regulaciones sanitarias estrictas por el Instituto Nacional Agropecuario (INA) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022) 			<ul style="list-style-type: none"> Modernización de las Lecherías: Se busca la importancia de modernizar las lecherías y optimizar los procesos de productividad y desinfección en Colombia. (Lafourie, 2017) 		<ul style="list-style-type: none"> Adherencia a Normativas: asegurar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y demás normativas establecidas por el ICA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022)

Figura 1. Análisis Macrotendencias PESTEL

Para facilitar la lectura de la figura 1, se transcribe a continuación:

1. Político

Regulaciones ambientales: Las prácticas sostenibles y regulaciones más estrictas en el sector agroquímico apuntan a la necesidad de cumplimiento normativo (McKinsey, 2023).

Normativas sanitarias: Regulaciones sanitarias establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022).

2. Económico

Cambio de consumo: El aumento en la demanda de alternativas lácteas y la conciencia ambiental de los consumidores es evidente (Adams, Grimmelt, Liberman Moore, 2023).

3. Social

Conciencia ESG: La importancia del ESG en las decisiones de compra de los consumidores es evidente (Adams, Grimmelt, Liberman, & Moore, 2023).

4. Tecnológico

Innovación en productos: La biotecnología puede ayudar a que la producción animal sea más sostenible y apoyar un camino global hacia la neutralidad en carbono (Aschenbrücker & Bowcott, 2023).

Modernización de lecherías: Se resalta la importancia de modernizar las lecherías y optimizar los procesos de productividad y desinfección en Colombia (Lafourie, 2017).

Digitalización: La industria química tiene un ingrediente clave disponible que muchas empresas están subutilizando: el poder de las tecnologías digitales (McKinsey & Company, 2023).

5. Ambiental

Producción sostenible: La producción y el consumo no son sostenibles y un cambio hacia modelos de producción agropecuarios sostenibles es esencial (Deloitte, 2023).

Alternativas de empaque: La reducción de la contaminación por desechos plásticos y el aumento de la circularidad plástica requiere colaboración en toda la cadena de valor (McKinsey, 2022).

6. Legal

Cumplimiento de normativas: La industria química alemana muestra que se pueden realizar ajustes significativos en las operaciones para cumplir con los objetivos de descarbonización (McKinsey, 2023).

Cumplimiento de normatividad colombiana: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y demás normativas estipuladas por el ICA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022).

Mejorar procesos: Implementar estrategias y tecnologías para modernizar las lecherías, mejorando la productividad y los procesos de desinfección (Lafourie, 2017).

En la industria láctea y química, la rivalidad entre competidores es intensa y recibe una calificación de 4 sobre 5. Esto refleja un mercado en el que la presión para modernizar y adaptarse es constante. La necesidad de incorporar productos químicos de vanguardia para la desinfección es crítica, lo que lleva a las empresas a competir no solo en precios, sino también en la innovación y eficacia de sus soluciones (Lafourie, 2017). Las empresas están invirtiendo significativamente en mejorar sus procesos para mantenerse competitivas, lo que justifica la alta calificación.

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado se evalúa con una calificación de 3 sobre 5, lo que indica un riesgo moderado, pero presente. Las barreras para entrar en el mercado son significativas, principalmente debido a las exigentes regulaciones del ICA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia, 2022) . Sin embargo, el atractivo de un mercado en crecimiento y la posibilidad de innovar en sostenibilidad y tecnología ofrecen a los nuevos entrantes oportunidades significativas para superar estas barreras.

El poder de negociación de los proveedores se califica con un 3,5 sobre 5. Esta calificación refleja el hecho de que los proveedores de productos químicos especializados son cruciales para la industria, ya que su uso es esencial para asegurar los estándares de higiene en la

producción láctea. Aquellos proveedores que puedan ofrecer productos innovadores o de alta calidad tienen un poder de negociación considerable debido a la escasez relativa de alternativas de calidad.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, recibe una calificación alta, de 4,5 sobre 5. Esta puntuación subraya el influjo creciente de los consumidores en la industria. Con un enfoque cada vez mayor en la sostenibilidad y la calidad, los consumidores tienen la capacidad de influir de manera decisiva en los precios y prácticas de producción, evidenciando un comportamiento que favorece las alternativas lácteas y productos químicos seguros y sostenibles.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se considera significativa, con una calificación de 4 sobre 5. Las opciones de lácteos basados en plantas y los nuevos desarrollos de productos químicos seguros y ecológicos representan una amenaza robusta para los productos tradicionales. La creciente preferencia por estos sustitutos, combinada con una mayor conciencia de la salud y el medio ambiente, justifica la calificación alta, indicando un claro cambio en las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado.

5 Fuerzas de Porter

Ejercicio hecho en la plantilla de Excel.

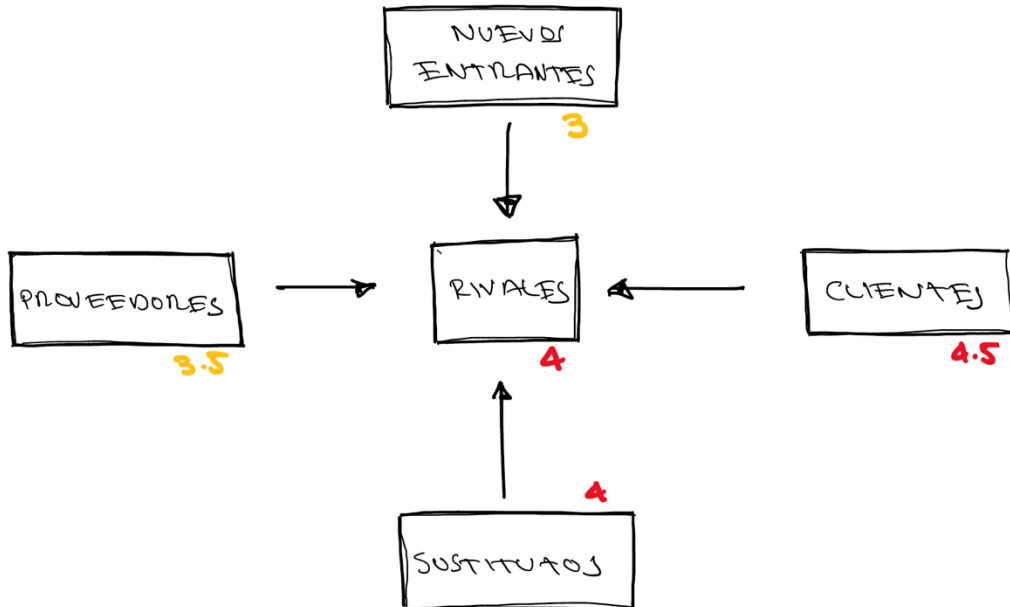


Figura 2. Cinco fuerzas de Porter

Nuestro análisis VRIO comienza por reconocer la importancia de nuestra tecnología de desinfección avanzada, un activo valioso que asegura el cumplimiento de los estándares sanitarios esenciales en el sector lechero. Aunque esta tecnología no es exclusiva de nuestra empresa y puede ser adoptada por otras, su valor radica en cómo la hemos integrado en nuestras operaciones diarias y en el entrenamiento regular de nuestro personal, lo que garantiza su utilización efectiva.

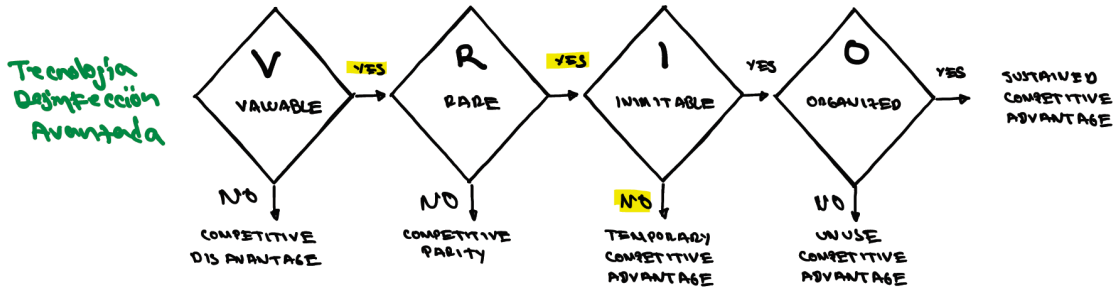


Figura 3. VRIO Tecnología de desinfección avanzada

En cuanto a las relaciones con productores lecheros, su valor es innegable, ya que nos permite comprender y atender las necesidades específicas del sector. A pesar de que este tipo de relaciones podría no ser único en la industria, nuestra empresa cuenta con un equipo dedicado que profundiza y mantiene estos vínculos, lo que enriquece nuestra capacidad para responder a las demandas del mercado.

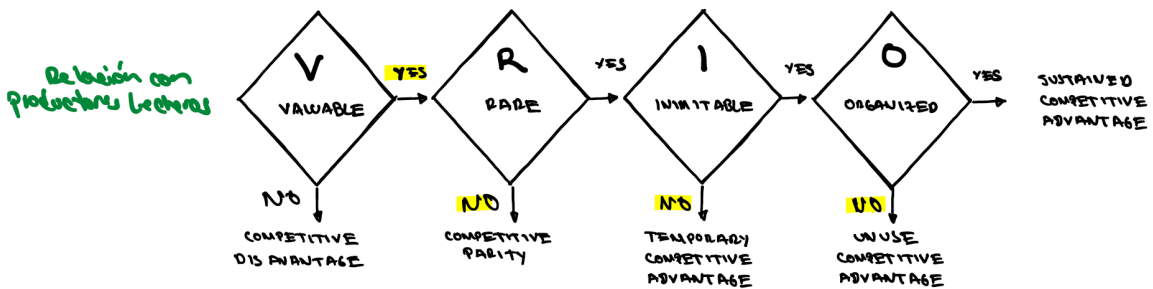


Figura 4. VRIO Relación con productores lecheros

Dentro de las capacidades estratégicas de la compañía, el Canal Colanta resalta como un recurso de especial valor. Colanta, siendo la cooperativa lechera líder en Colombia y principal productora de lácteos en el país, representa una vía crucial para nuestra distribución.

La cooperativa atiende a una extensa red de productores lecheros y posee una serie de almacenes agropecuarios que se alinean perfectamente como clientes potenciales para nuestros productos de desinfección.

La relación que se ha cultivado con Colanta no es simplemente transaccional, sino estratégica; se basa en la comprensión y el servicio de las necesidades de sus asociados, lo cual potencia la presencia en el mercado y nos posiciona para responder de manera ágil y efectiva a las oportunidades que surgen de esta asociación. Esta sinergia con Colanta es valiosa tanto por la escala de operaciones que ofrece, como porque es un reflejo de la confianza y la credibilidad que hemos establecido, aspectos fundamentales en la consolidación de nuestra ventaja competitiva.

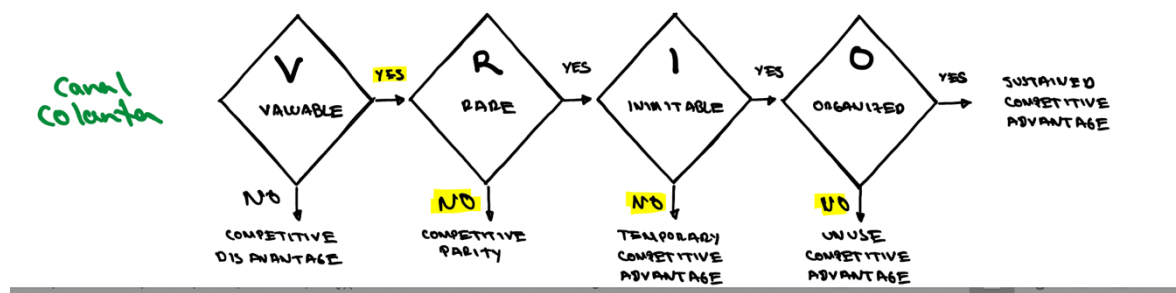


Figura 5. VRIO Canal Colanta

Las certificaciones técnicas y normativas exclusivas son quizás uno de nuestros recursos más destacados. Proporcionan un sello de calidad y cumplimiento normativo que es fundamental para diferenciarnos en el mercado. Estas certificaciones no solo son raras y difíciles de obtener, sino que también están profundamente integradas en nuestra estrategia de *marketing* y operaciones, fortaleciendo nuestra posición competitiva.

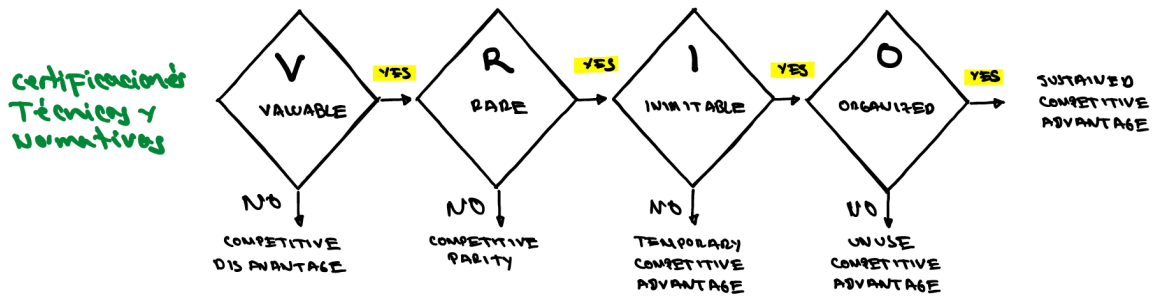


Figura 6. VRIO Certificaciones técnicas y normativas

Por último, la capacidad instalada ociosa representa una ventaja potencial significativa. Nos permite adaptar rápidamente nuestra producción para satisfacer la demanda sin incurrir en costos adicionales elevados. Aunque otras empresas podrían expandir su capacidad, no todas tienen la flexibilidad para movilizar dicha capacidad ociosa de manera eficiente, como sí lo hacemos nosotros.

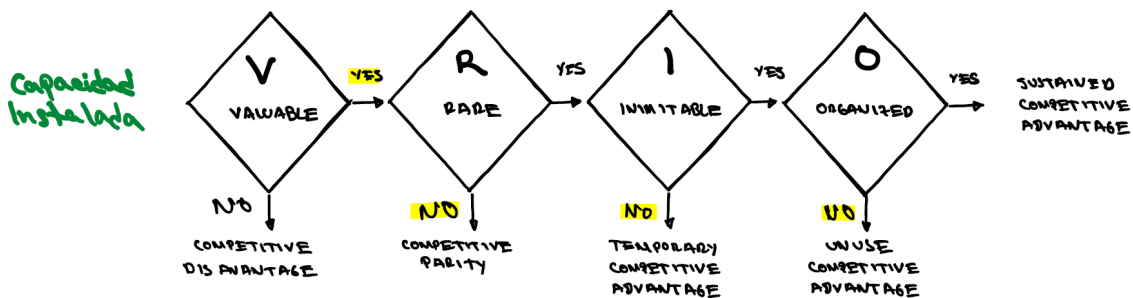


Figura 7. VRIO Capacidad instalada

Definir el propósito superior es clave para desarrollar la estrategia competitiva. Para esto el Círculo dorado de Sinek nos proporciona la herramienta indicada.

Círculo Dorado

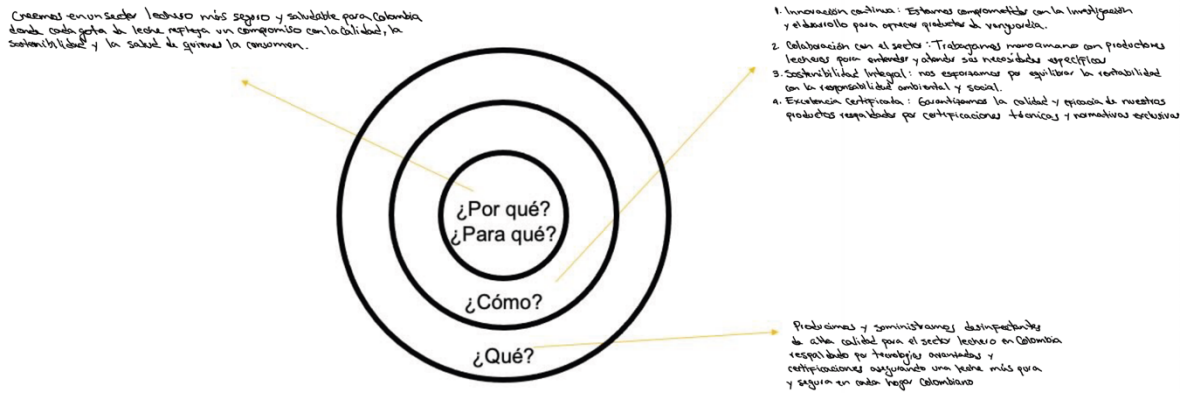


Figura 8. Círculo dorado de Sinek

Se transcribe el resultado de la aplicación de la herramienta a continuación.

¿Por qué? (WHY) - Propósito

Creemos en un sector lechero más seguro y saludable para Colombia, donde cada gota de leche refleja un compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la salud de quienes la consumen.

¿Cómo? (HOW) - Valores o proceso

Nuestra empresa se cimienta en una cultura de innovación continua, lo que nos posiciona en la avanzada del desarrollo de desinfectantes que establecen nuevos estándares en la industria. Esta orientación hacia la innovación se traduce en una colaboración activa y significativa con los actores del sector lechero, nuestras acciones están guiadas por el entendimiento profundo de sus necesidades y desafíos específicos. Nuestro enfoque en la colaboración se refleja en el diseño y la mejora continua de productos que no solo cumplen, sino que superan las

expectativas del mercado. Como parte de nuestro compromiso con la excelencia, nuestros desinfectantes pasan por un riguroso proceso de certificación que respalda su calidad y eficacia. Dicha excelencia certificada es la promesa que hacemos a nuestros clientes, asegurando que cada entrega sea un testimonio de nuestro liderazgo y dedicación a la calidad sin compromisos.

¿Qué? (WHAT) - Producto o servicio

Producimos y suministramos desinfectantes de alta calidad para el sector lechero en Colombia, respaldados por tecnologías avanzadas y certificaciones, asegurando una leche más pura y segura en cada hogar colombiano.

La diferenciación que la compañía quiere tener en el mercado la puede construir a través del Reloj Estratégico de Bowman (Faulkner & Bowman, 1995). Esta sería la propuesta:

1. Liderazgo en costos (Posiciones 1 y 2): Aunque la empresa tiene capacidad instalada ociosa, lo que podría permitirle producir a mayor escala y potencialmente reducir costos, no hemos discutido una ventaja específica en costos que la diferencie claramente de sus competidores. Además, dadas las certificaciones exclusivas y la orientación hacia la calidad y sostenibilidad, podría no ser la mejor estrategia perseguir el liderazgo en costos a expensas del valor.

2. Diferenciación (Posiciones 3, 4 y 5): Estas estrategias implican ofrecer mayor valor a precios similares o más altos. Dadas las certificaciones técnicas y normativas exclusivas de la empresa, así como su compromiso con la sostenibilidad y la calidad, la diferenciación parece ser una estrategia natural. La empresa podría optar por:

- Híbrido (Posición 3): Ofrecer un nivel elevado de diferenciación y un precio justo. Esta estrategia podría atraer a una amplia base de clientes que valoran la calidad, pero también son sensibles al precio.

- Diferenciación sin concesiones (Posición 4): Cobrar un precio superior por un producto *premium*, respaldado por las certificaciones exclusivas y el alto valor agregado.

- Diferenciación focalizada (Posición 5): Esta estrategia podría enfocarse en nichos específicos dentro del sector lechero que están dispuestos a pagar más por productos especializados o personalizados.

3. Estrategias de nicho (Posiciones 6 y 7): Aunque es viable, no hemos discutido información específica que sugiera que la empresa debería concentrarse en un segmento de nicho, especialmente dada su capacidad instalada y el potencial para servir a un mercado más amplio.

4. Estrategias de bajo precio (Posiciones 8 y 1): No parecen ser las más adecuadas dada la orientación de la empresa hacia la calidad, sostenibilidad y certificaciones.

Recomendación:

Basándonos en la información discutida, la diferenciación (específicamente las posiciones 3 y 4: híbrido y diferenciación sin concesiones) parece ser la estrategia más adecuada para la empresa, pues le permitiría capitalizar sus certificaciones exclusivas y su compromiso con la calidad y sostenibilidad, mientras se posiciona como líder en el mercado en términos de valor agregado. La estrategia híbrida podría ser especialmente efectiva al comenzar, ya que permite equilibrar precio y valor, y a medida que la marca gane reconocimiento, podría considerarse la transición hacia una diferenciación sin concesiones.

Reloj Estratégico de Bowman.

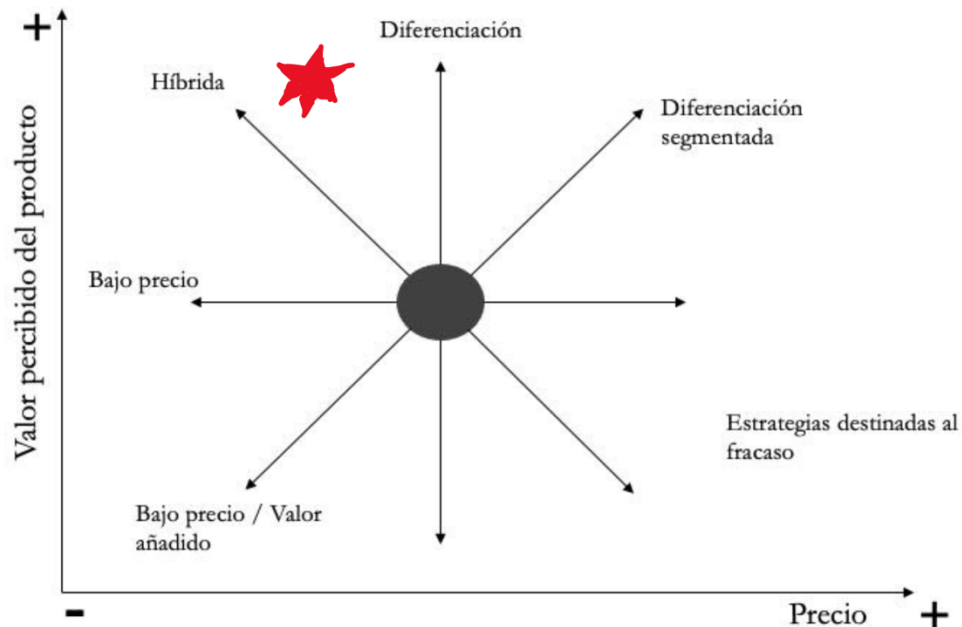


Figura 9. Reloj estratégico de Bowman

En la sección que sigue se explorará el desempeño de la empresa a través de las distintas dimensiones del radar organizacional: coherencia del modelo de negocio, conocimiento del cliente, salud financiera, alineación interna y conocimiento del negocio. Este análisis permitirá una comprensión profunda de la situación actual de la empresa y revelará oportunidades para mejorar su posición en el mercado, asegurando que cada aspecto del negocio contribuya al logro de sus metas a largo plazo.

La empresa presenta una coherencia en su modelo de negocio, reflejada en una calificación de 3 sobre 4. La innovación continua y la adhesión a los requisitos regulatorios demuestran

fortalezas significativas. No obstante, la volatilidad del entorno regulatorio y las preferencias cambiantes del consumidor plantean retos que requieren una atención constante para mantener la relevancia y eficacia del modelo de negocio actual.

En lo que respecta al conocimiento del cliente, se asigna una calificación de 2 sobre 4. La empresa ha mostrado adaptabilidad y una orientación estratégica hacia las demandas del mercado, pero aún puede beneficiarse de una comprensión más detallada y proactiva de las necesidades y preferencias del cliente. Un conocimiento más profundo del cliente impulsaría la capacidad de anticiparse a las tendencias, resultando en una oferta más alineada con las expectativas del mercado.

La salud financiera se califica con un óptimo 4 sobre 4, indicando una posición económica sólida con oportunidades palpables para el crecimiento y la diversificación. Sin embargo, se subraya la importancia de una gestión prudente de las inversiones, especialmente en tecnología y cumplimiento normativo, para asegurar que la solidez financiera se sostenga a largo plazo.

En el aspecto de la alineación interna, se identifican desafíos, reflejados en una calificación de 2 sobre 4. A pesar de tener una estrategia clara y bien definida, la implementación efectiva de nuevas tecnologías y la gestión del cambio interno requieren un enfoque más riguroso

para asegurar que la organización permanezca cohesionada y alineada con sus objetivos estratégicos.

Por último, el conocimiento del negocio recibe una calificación de 3 sobre 4. Esto evidencia un entendimiento competente del sector y del negocio, aunque destaca la necesidad de actualización y formación continua para adaptarse a las tecnologías emergentes y las tendencias del sector, asegurando que el conocimiento se traduzca en ventajas competitivas sostenibles.

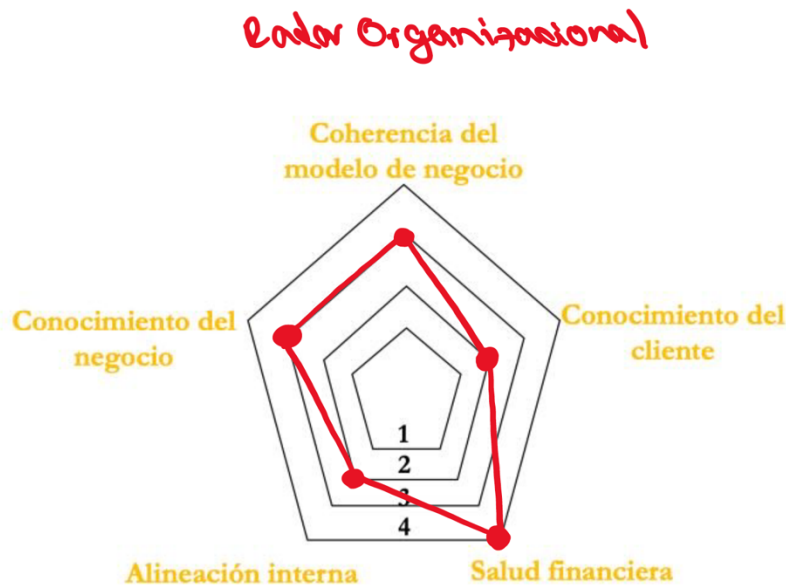


Figura 10. Radar organizacional

En el siguiente apartado se llevará a cabo una síntesis que confrontará los riesgos y oportunidades inherentes tanto en los ámbitos externos como internos de la empresa. Este ejercicio crítico permite discernir entre las influencias externas del mercado y las dinámicas

internas de la organización, arrojando luz sobre las vulnerabilidades y los puntos fuertes que podrían impactar nuestra estrategia y operaciones. Al explorar las macrotendencias y el comportamiento del consumidor, así como las capacidades y recursos internos, se pretende elaborar un compendio de acciones estratégicas. Estas acciones serán fundamentales para mitigar los riesgos identificados y capitalizar las oportunidades, alineando así los esfuerzos de la empresa con los objetivos de crecimiento sostenible y competitividad en el mercado.

Externamente, las macrotendencias representan tanto un riesgo como una oportunidad; los cambios regulatorios y las expectativas crecientes de sostenibilidad podrían incrementar los costos, mientras que la expansión del mercado lechero y un aumento de la conciencia sanitaria pueden potenciar la demanda de desinfectantes de alta calidad. La industria, por otro lado, enfrenta el desafío de competidores internacionales que disponen de mayores recursos, pero simultáneamente ofrece la oportunidad de formar alianzas que pueden llevar al desarrollo de soluciones integradas y mejoras de desinfección.

Internamente, en cuanto a recursos y capacidades, la presencia de capacidad instalada ociosa surge como un riesgo financiero si no se gestiona eficientemente, pero también se presenta como una oportunidad para escalar operaciones y satisfacer un incremento en la demanda. Las certificaciones técnicas y normativas propias se destacan como una ventaja competitiva distintiva que podría reforzar la posición de liderazgo de la empresa.

El radar organizacional ilumina áreas críticas, como la innovación, donde el riesgo de obsolescencia tecnológica se contrarresta con la oportunidad de avanzar en el desarrollo de productos sostenibles y avanzados. Las operaciones pueden ser un punto de ineficiencia, pero optimizarlas puede maximizar la producción y aprovechar la demanda creciente. La sostenibilidad se presenta como un desafío ante expectativas elevadas, pero también como una oportunidad para ser pioneros en prácticas verdes. Las certificaciones son fundamentales para la reputación y deben mantenerse para conservar la ventaja competitiva.

La cultura y el capital humano necesitan atención, ya que la falta de inversión en talento puede conducir a desalineaciones, pero también existe la oportunidad de mejorar la moral y la productividad mediante la capacitación. En cuanto a las relaciones con clientes, el riesgo de no ajustarse a sus necesidades cambiantes puede ser grave, pero también se abre la puerta a mejorar productos a través de programas de lealtad y retroalimentación. Desde una perspectiva financiera, la liquidez y la financiación para inversiones son preocupaciones, aunque la salud financiera actual puede permitir inversiones en innovación y expansión.

Finalmente, las alianzas y la red empresarial conllevan el riesgo de depender de socios no confiables, pero al mismo tiempo, el desarrollo de colaboraciones estratégicas puede solidificar la cadena de valor y aumentar la estabilidad en el suministro.

En nuestro esfuerzo por maximizar la eficiencia y la efectividad operacional, analizamos nuestra cadena de valor, comenzando con las actividades primarias. En la logística interna hemos implementado un sistema eficiente para el almacenamiento y manejo de materias primas, integrando tecnología de punta para el seguimiento y la previsión de demandas futuras. En cuanto a las operaciones, la utilización de tecnologías avanzadas en el proceso de desinfección se complementa con una capacidad de producción versátil, lo que nos permite adaptarnos rápidamente a las fluctuaciones del mercado.

La logística externa juega un papel crucial. Hemos formado alianzas estratégicas con transportistas para garantizar la puntualidad de nuestras entregas y hemos implementado sistemas robustos de seguimiento y comunicación con nuestros clientes para mantenerlos informados en todo momento. En el área de Marketing y Ventas, mantenemos relaciones sólidas con los productores lecheros, promoviendo nuestra publicidad con un fuerte enfoque en la calidad superior y la eficacia de nuestros productos de desinfección. El servicio postventa se sostiene con equipos de soporte técnico y programas de capacitación, asegurando la excelencia y la satisfacción del cliente.

Mirando hacia las actividades de apoyo, la infraestructura de la empresa se beneficia de una estructura organizativa que es tanto ágil como enfocada en el cliente, con inversiones estratégicas en investigación y desarrollo (I+D) que impulsan la innovación. La gestión de recursos humanos es clave, con programas continuos de capacitación en tecnología y servicio

al cliente, además de esquemas de incentivos que fomentan el crecimiento profesional y la retención de talento. En desarrollo tecnológico invertimos en la última tecnología de desinfección y buscamos colaboraciones activas con instituciones de investigación líderes para mantenernos a la vanguardia. Finalmente, las adquisiciones se enfocan en construir relaciones estratégicas con proveedores, centrando nuestra estrategia de compras en la calidad y la sostenibilidad para apoyar nuestros valores centrales y nuestra promesa al cliente.

Tras haber recorrido un camino analítico a través del análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el radar organizacional, entre otras, ahora nos encontramos en una coyuntura decisiva donde convergen la teoría y la práctica. Este es el momento de sintetizar los *insights* obtenidos y aplicarlos concretamente al desarrollo de nuestro modelo de negocio. La siguiente fase consiste en articular nuestra propuesta de valor, definiendo cómo nuestros productos y servicios cumplirán con las necesidades específicas de nuestros clientes, cómo nos diferenciaremos en el mercado y cómo entregaremos esta propuesta de manera efectiva y sostenible.

El lienzo de la propuesta de valor actuará como nuestra herramienta para perfilar y precisar esta propuesta, permitiéndonos visualizar las expectativas de los clientes y cómo nuestros productos y servicios pueden satisfacerlas. Este es un paso esencial antes de proceder a la construcción del modelo de negocio CANVAS, donde cada uno de los componentes de nuestra empresa desde las actividades clave hasta la estructura de costos, será delineado y

examinado. Este proceso integral no solo clarificará la dirección a seguir, sino que también nos equipará con una estrategia holística y adaptada para alcanzar el éxito en el mercado actual.

Lienzo de la propuesta de valor.

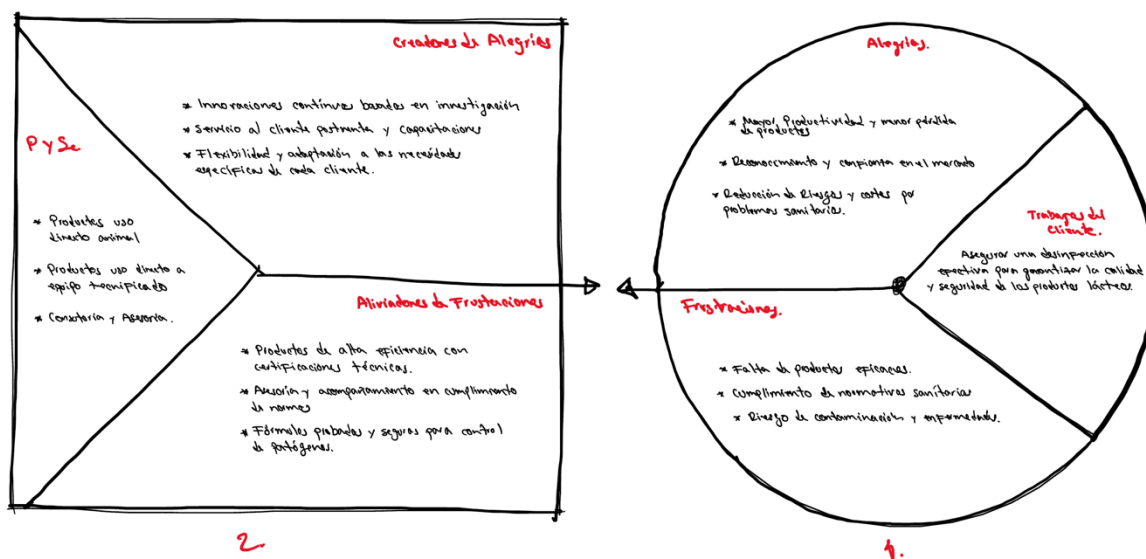


Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor

Para facilitar la lectura de la figura anterior, se transcribe a continuación:

Productos y servicios:

Productos uso directo animal, productos uso directo a equipo tecnificado, consultoría y asesoría

Trabajos por realizar (*Jobs to Be Done*):

Asegurar una desinfección efectiva para garantizar la calidad y seguridad de los productos lácteos.

Puntos de dolor:

- Falta de productos desinfectantes eficaces.
- Cumplimiento de normativas sanitarias.
- Riesgo de contaminación y enfermedades.

Alivios de dolor:

- Productos de alta eficiencia con certificaciones técnicas.
- Asesoría y acompañamiento en cumplimiento de normas.
- Fórmulas probadas y seguras para el control de patógenos.

Ganancias esperadas:

- Mayor productividad y menor pérdida de productos.
- Reconocimiento y confianza en el mercado.
- Reducción de riesgos y costos por problemas sanitarios.

Creadores de ganancias:

- Innovaciones continuas basadas en investigación.
- Servicio al cliente postventa y capacitaciones.
- Flexibilidad y adaptación a las necesidades específicas de cada cliente.

A través del lienzo, la propuesta de valor que nuestra empresa presenta al sector lácteo se basa en una gama de productos y servicios estratégicamente diseñados para cumplir con las demandas más exigentes del campo. Ofrecemos desinfectantes especializados para uso directo en animales y equipos tecnificados, además de una consultoría y asesoría integral que asiste a los productores en la implementación de las mejores prácticas de seguridad e higiene.

El trabajo central que nuestros clientes necesitan realizar es una desinfección efectiva, la cual es esencial no solo para el cumplimiento de las normativas sanitarias, sino también para garantizar la calidad y seguridad que el mercado de productos lácteos demanda. Los retos son significativos: la carencia de desinfectantes eficientes, las complejidades del cumplimiento normativo y el riesgo omnipresente de contaminación y enfermedades.

Para aliviar estos puntos de dolor, nuestra empresa no se limita a suministrar productos. Nos distinguimos por ofrecer soluciones que incluyen desinfectantes de última generación con respaldo de certificaciones técnicas y un acompañamiento cercano y personalizado para el cumplimiento de normas sanitarias. Nuestras fórmulas están desarrolladas para ser seguras y efectivas en el control de patógenos, ofreciendo a nuestros clientes una tranquilidad inigualable en términos de higiene y salud animal.

Las ganancias esperadas por nuestros clientes al adoptar nuestras soluciones son extensas. Con nuestros productos y servicios, los productores lecheros pueden esperar una mejora en la productividad y una disminución en la pérdida de productos por contaminación. Además, el uso de nuestras soluciones de desinfección conlleva un reconocimiento en el mercado por parte de consumidores que valoran altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, reforzando así la confianza y lealtad hacia su marca. A largo plazo, nuestros clientes se benefician de la reducción de riesgos y costos asociados a problemas sanitarios, lo que se traduce en una mayor estabilidad y previsibilidad en sus operaciones.

Para asegurar estas ganancias, nos enfocamos en el desarrollo continuo y la innovación en nuestros productos, fundamentados en una investigación sólida y dirigida a las necesidades emergentes del sector. Brindamos un servicio al cliente excepcional que incluye soporte postventa y capacitaciones detalladas, asegurando que cada cliente aproveche al máximo las ventajas de nuestras soluciones. La flexibilidad y la adaptación personalizada de nuestras ofertas permiten atender las necesidades y circunstancias particulares de cada cliente, fortaleciendo nuestra relación y colaboración a largo plazo.

El modelo de negocio CANVAS, que despliega la estrategia operativa y comercial de la empresa, revela cómo cada elemento contribuye a la creación y entrega de valor al cliente.

La propuesta de valor se centra en ofrecer desinfectantes de alta calidad y eficacia, respaldados por certificaciones exclusivas, destacando la capacidad de producción rápida gracias a métodos eficientes. Esta promesa satisface la demanda de efectividad y confianza que buscan los clientes en productos sanitarios para la industria láctea.

Los segmentos de clientes incluyen a productores de leche, plantas de procesamiento y empresas que exportan productos lácteos. Cada uno de estos grupos se beneficia de las especificidades de la oferta, adaptada para cumplir con los requerimientos y expectativas de cada nicho del mercado.

Los canales por los que los productos y servicios llegan al cliente abarcan distribuidores directos, tiendas agroindustriales y una plataforma en línea, facilitando pedidos directos y asegurando accesibilidad y conveniencia para los usuarios finales.

En cuanto a la relación con clientes, la empresa se compromete a ofrecer asesorías técnicas y acompañamiento, capacitaciones regulares para asegurar el uso adecuado de los productos y programas de lealtad y descuentos que fortalecen la fidelización y satisfacción del cliente.

Los flujos de ingresos provienen de la venta directa de productos desinfectantes y de la oferta de consultorías y servicios relacionados, lo cual diversifica las fuentes de ingresos y fortalece la sostenibilidad financiera de la empresa.

Los recursos clave incluyen la infraestructura de fábrica y la capacidad instalada, las valiosas certificaciones técnicas y normativas, y un equipo de investigación y desarrollo que impulsa la innovación y asegura que los productos estén en la vanguardia del sector.

Las actividades clave son la producción de desinfectantes de calidad, la investigación y el desarrollo continuo de nuevos productos, y la provisión de servicios postventa y asesorías que garanticen la satisfacción y fidelidad del cliente.

En cuanto a las asociaciones clave, la empresa se apoya en proveedores de materias primas confiables, colabora estrechamente con asociaciones de productores lecheros y mantiene vínculos con instituciones de investigación y universidades para mantener su liderazgo en innovación y buenas prácticas.

Por último, la estructura de costos contempla las inversiones en producción y adquisición de materias primas, en investigación y desarrollo para impulsar la innovación y en *marketing* y ventas para asegurar la presencia de marca y el alcance de mercado.

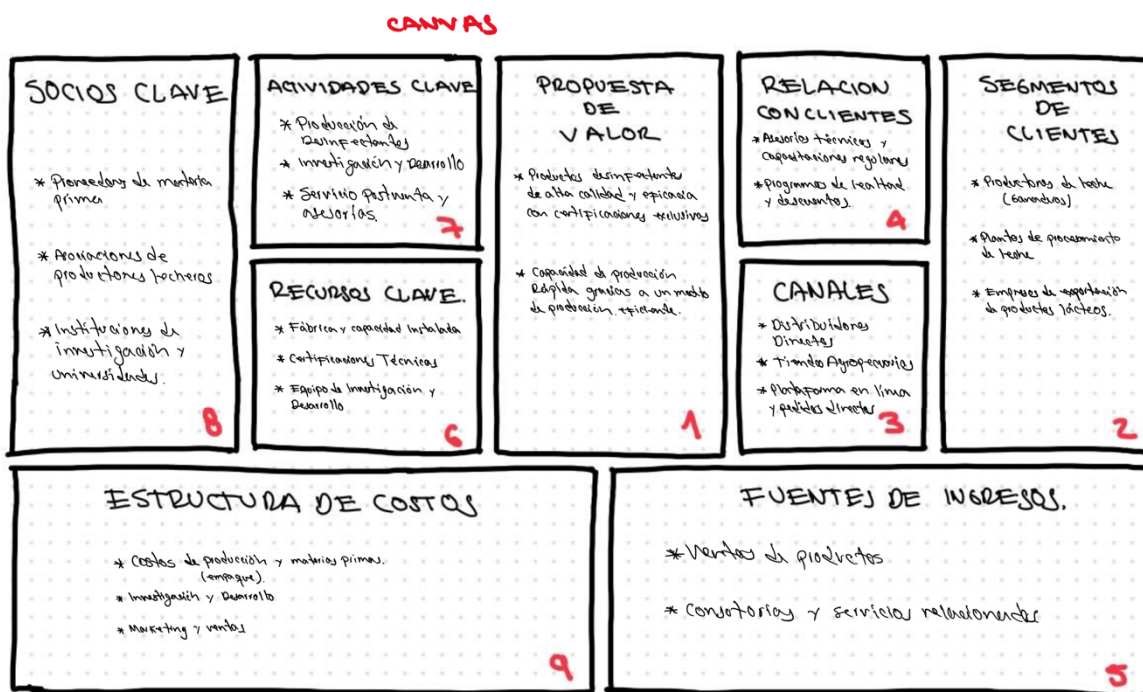


Figura 12. Modelo de negocio CANVAS

Para facilitar la lectura de la figura anterior, se transcribe a continuación:

1. Propuesta de valor

- Productos desinfectantes de alta calidad y eficacia con certificaciones exclusivas.
- Capacidad de producción rápida gracias a un método de producción eficiente.

2. Segmentos de cliente

- Productores de leche.
- Plantas de procesamiento de leche.
- Empresas de exportación de productos lácteos.

3. Canales

- Distribuidores directos.
- Tiendas agroindustriales.
- Plataforma en línea y pedidos directos.

4. Relación con clientes

- Asesorías técnicas y acompañamiento.
- Capacitaciones regulares.
- Programas de lealtad y descuentos.

5. Flujos de ingresos

- Venta de productos desinfectantes.
- Consultorías y servicios relacionados.

6. Recursos clave

- Fábrica y capacidad instalada.
- Certificaciones técnicas y normativas.
- Equipo de investigación y desarrollo.

7. Actividades clave

- Producción de desinfectantes.
- Investigación y desarrollo.
- Servicios postventa y asesorías.

8. Asociaciones clave

- Proveedores de materias primas.
- Asociaciones de productores lecheros.
- Instituciones de investigación y universidades.

9. Estructura de costos

- Costos de producción y materias primas.
- Investigación y desarrollo.
- *Marketing* y ventas.

En el escenario actual de la industria láctea, caracterizado por rápidas transformaciones y una creciente concienciación ambiental, las empresas se enfrentan al desafío de no solo adaptarse sino también prever y modelar el futuro del mercado. La presente investigación aborda este desafío, articulando una estrategia competitiva integral para una empresa líder en la producción de desinfectantes en Colombia. Reconociendo la importancia de la rentabilidad, la sostenibilidad y el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, se ha desarrollado un proceso estratégico, que contempla una diversidad de acciones específicas diseñadas para ser implementadas en el corto y largo plazo.

Las recomendaciones estratégicas que se presentan a continuación son el producto de un análisis profundo, que incluye aspectos tan diversos como la innovación en productos, la concienciación de los consumidores, la participación regulatoria activa, la incorporación de tecnología digital, la planificación financiera prudente y la adaptabilidad ante los cambios del mercado. Este conjunto de estrategias competitivas se entrelaza para formar un camino claro y consistente hacia el logro del objetivo general, garantizando que la empresa no solo

responda eficazmente a las condiciones actuales del mercado sino que también establezca las bases para un éxito y crecimiento continuo y sostenido.

Tomando en cuenta los riesgos y oportunidades identificados previamente, se han elaborado propuestas de decisiones estratégicas que buscan capitalizar las ventajas competitivas y salvaguardar la empresa contra las vulnerabilidades. Estas decisiones están priorizadas basándose en su impacto potencial y la factibilidad de su implementación.

La diversificación y desarrollo de productos es prioritaria. La estrategia es invertir en investigación y desarrollo (I+D) para crear desinfectantes ecológicos y tecnológicamente avanzados, una respuesta directa a la creciente demanda de soluciones sostenibles. Esta inversión no solo capitaliza las oportunidades ambientales y tecnológicas, además minimiza el riesgo de una percepción negativa de la marca.

En el ámbito de la educación y concienciación, se propone lanzar campañas que destaquen la importancia crítica de una desinfección efectiva en el sector lechero. El objetivo es incrementar la demanda informada y enfatizar los beneficios palpables de productos de alta calidad, aprovechando la oportunidad sociocultural actual.

Con respecto al cumplimiento proactivo y la participación regulatoria, se recomienda mantener un diálogo abierto y constante con las entidades regulatorias. La participación activa en la creación de estándares puede reducir el impacto de cambios regulatorios inesperados y reforzar la imagen de la empresa como un actor principal en el sector.

La adopción de tecnologías digitales se ve como una necesidad urgente para mejorar la relación con el cliente y la eficiencia operativa. La implementación de sistemas digitales avanzados es fundamental para mantener la competitividad y la relevancia en un mercado que se mueve rápidamente hacia lo digital.

Para las estrategias de precios y contratos a largo plazo, se plantea la idea de negociar acuerdos extensivos con proveedores para estabilizar los precios de las materias primas. Esto ofrece una respuesta al riesgo económico, asegurando una estructura de costos predecible y protegiendo los márgenes de beneficio.

En la esfera del cumplimiento legal y certificaciones, la acción sugerida es la búsqueda activa de nuevas certificaciones y la actualización constante en cuanto a regulaciones. Esta acción atiende al riesgo legal, y también podría abrir nuevas oportunidades de mercado y cimentar la confianza de los clientes.

La expansión geográfica representa una oportunidad para diversificar y crecer. La empresa debería investigar mercados internacionales emergentes que presentan una demanda creciente de productos lácteos y desinfectantes de calidad. Esta expansión podría distribuir los riesgos de ingresos y aumentar la robustez de la empresa frente a fluctuaciones en el mercado local.

Finalmente, la adaptabilidad a los cambios del mercado es crucial. Se sugiere establecer un sistema de vigilancia constante para identificar y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y preferencias del consumidor. Esto ayudará a mitigar los riesgos socioculturales y garantizar que la empresa continúe satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes.

El objetivo general de este trabajo, que era formular un proceso estratégico para definir una estrategia competitiva integral para una empresa de desinfectantes en el sector lechero en Colombia, se ha cumplido con éxito. A través de un análisis meticuloso que incluyó el estudio del entorno macroeconómico, el mercado y las capacidades internas de la empresa se han identificado y elaborado recomendaciones estratégicas claras.

La inversión en investigación y desarrollo para innovar en desinfectantes ecológicos, las campañas de concienciación para educar sobre la importancia de la desinfección en la industria lechera, y la gestión de las relaciones con reguladores para garantizar el

cumplimiento normativo son estrategias que han sido recomendadas para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Adicionalmente, se promoverá la estabilidad de costos a través de negociaciones estratégicas y la búsqueda activa de nuevas certificaciones para respaldar el cumplimiento legal y abrir nuevos mercados. La expansión geográfica, considerada para diversificar los ingresos, y la atención constante a las tendencias de consumo, para garantizar la adaptabilidad y relevancia de la empresa completan el conjunto de estrategias que configuran un plan sólido para el futuro.

Así, se ha articulado un proceso estratégico completo que no solo se alinea con las tendencias actuales y futuras de la industria sino que también prepara a la empresa para liderar en innovación y sostenibilidad, asegurando su ventaja competitiva en el competitivo mercado de la industria láctea en Colombia.

CONCLUSIONES

En la culminación de este estudio estratégico, se ha conseguido formular un proceso que define una estrategia competitiva integral para una empresa del sector de desinfectantes en la industria láctea colombiana, y además asegura su rentabilidad, sostenibilidad y ventaja competitiva en el futuro.

El objetivo general se ha alcanzado mediante un análisis exhaustivo y la implementación de un conjunto de herramientas estratégicas, resultando en una clara delineación de un proceso estratégico efectivo. Esto ha sentado las bases para la definición de un modelo de negocio robusto y para la identificación de estrategias que promueven una ventaja competitiva duradera.

El primer objetivo específico se cumplió a través de un diagnóstico interno y externo de la empresa utilizando el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, permitiendo identificar oportunidades como la creciente demanda de prácticas sostenibles y desafíos como la intensificación de la competencia y los cambios regulatorios.

El segundo objetivo específico se logró con la elaboración del lienzo de la propuesta de valor y el modelo de negocio CANVAS, que juntos ofrecen una visión estratégica para la creación, entrega y captura de valor en el mercado.

Para el tercer objetivo específico, se evaluaron diversas alternativas estratégicas, culminando en la selección de aquellas más alineadas con la sustentabilidad a largo plazo y la capacidad de la empresa para diferenciarse de sus competidores.

En conclusión, la estrategia basada en la diferenciación adoptada por la empresa está centrada en la inversión en investigación y desarrollo para la creación de desinfectantes sostenibles y técnicamente avanzados, además representa una respuesta directa y estratégica a la creciente demanda de soluciones sostenibles en el sector lácteo. Esta estrategia no solo refleja un compromiso con la innovación y la sostenibilidad ambiental, sino que también es crucial para minimizar los riesgos asociados con la percepción negativa de la marca que pueden surgir de prácticas menos responsables.

Implementar esta estrategia implica una serie de pasos concretos: fortalecer el departamento de I+D de la empresa, colaborar con instituciones académicas y centros de investigación para estar al frente de las últimas innovaciones tecnológicas, y asegurar la financiación necesaria para el desarrollo sostenible de nuevos productos.

Esta estrategia no solo promete mejorar la competitividad de la empresa en el mercado actual, también garantiza su viabilidad y relevancia futura, al alinear sus operaciones con las expectativas globales de sostenibilidad. Al invertir en esta dirección, la compañía se

posicionará como un líder proactivo en el sector lechero, capaz de influir positivamente en las prácticas de la industria y en las preferencias del consumidor, asegurando así su rentabilidad y ventaja competitiva a largo plazo.

ANEXO 1

Preguntario diagnóstico empresarial, metodología Estramiyme (Rivas-Montoya, 2023).

Datos y características del negocio	¿Cuándo se creó el negocio?
	¿Quiénes lo fundaron?
	¿Por qué crearon el negocio?
	¿Para qué crearon el negocio?
	¿Qué productos o servicios ofrece?
	¿En qué sector o industria compete su negocio?
	¿Qué proporción de sus ventas corresponde a los costos de operación del negocio?
	¿Tienen página web o redes sociales? ¿Cuál es el perfil del negocio?
Clientes	¿Cuáles son los reclamos o quejas de los clientes más frecuentes? (Frustraciones)
	¿Cuáles son las razones por las que reciben más manifestaciones de gratitud y felicitación? (Alegrías)
	¿Con quiénes tienen mayor contacto los clientes? (Es clave conversar también con estas personas)
	¿Cómo atienden a sus clientes? (¿De manera personal?, ¿autoservicio?, ¿automatizada? Este es el tipo de relación en el modelo de negocio)
	¿A través de qué canales se comunica con sus clientes? (Local, WhatsApp, celular, teléfono fijo, página web, vendedor, otros)
	Del total de clientes que tiene, ¿cómo describiría a los más frecuentes? (Esto ayuda a la segmentación)
	¿Cuáles son los principales trabajos o tareas que tiene que hacer su cliente y que él podría “contratar” con su negocio? (Tareas o trabajos del cliente para el lienzo de propuesta de valor)
	¿Usted cree que al negocio le llegan los clientes a comprar, o ustedes hacen un esfuerzo por salir a vender?
Competidores	¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa?
	¿Cuáles son sus tres competidores que más le preocupan?
	¿Qué ofrecen ellos que puede ser atractivo para sus clientes?

Propuesta de valor	¿Cuáles son los dos atributos o características de la propuesta de valor actual que los hacen diferentes de sus competidores más cercanos?
	¿Sus clientes lo prefieren porque tiene un precio menor al de sus competidores? ¿O cuál es la razón de su preferencia?
Fuentes de ingresos	¿Cómo le pagan sus clientes por su producto o servicio? (Producto unitario, producto a granel, arrendamiento, licenciamiento, licitación, otros. Esto va en fuentes de ingresos)
	Además de los ingresos por ventas de producto, ¿tiene otras fuentes de ingresos? (Por ejemplo: servicio técnico, instalación, etc.)
Estructura de costos	¿Cuáles son los costos más altos de su negocio?
	¿Cuáles son los costos más altos que necesita para cumplir lo que les prometió a sus clientes?
Recursos y capacidades	¿Cuáles son los recursos más importantes con los que cuenta su negocio?
	¿Qué es lo que ustedes saben hacer mejor que sus competidores?
	¿Tiene algún proceso subcontratado?
	¿Sabe cuál es el talento más crítico para el negocio?
Liderazgo y cultura	¿Quién toma las decisiones clave del negocio?
	¿Existe alguna reunión donde se hable del negocio con los empleados?
	¿Cómo describiría su negocio?, ¿qué lo hace diferente de otros negocios parecidos?
Industria o sector	¿Qué pasa cuando un empleado no está cumpliendo las expectativas de la administración del negocio?
	¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa?
	¿Qué tan fácil o difícil es entrar en esta industria?, ¿cuáles son las razones?
	¿Qué tan intensa es la competencia en esta industria? (Desleal, ilegal, etc.)
Salud financiera	¿Cuál cree usted que sea la mayor preocupación de los administradores de negocios similares al suyo?
	En los pasados doce meses, ¿ha incumplido en la fecha de pago de su nómina?
	En los pasados doce meses, ¿ha incumplido en el pago a sus proveedores?
	En los pasados doce meses, ¿ha incumplido en los pagos de sus créditos?
Aspiración	En los últimos tres años, ¿ha podido hacer mejoras en su negocio?, ¿o contratar más personal?
	¿Cuál es su mayor sueño con el negocio?
¿Qué no hemos conversado que sea importante para el negocio?	

ANEXO 2

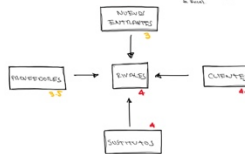
Taller co-creación estrategia competitiva

Taller Precio Estratégico 10/14/2018
 10/14/2018
 10/14/2018

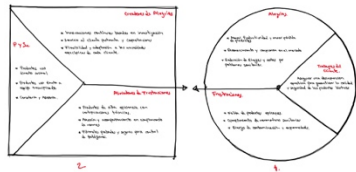
PESTEL

	POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECN	ENTORNO	LEGAL
Opportunidades
Amenazas

5 Fuentes de Poder



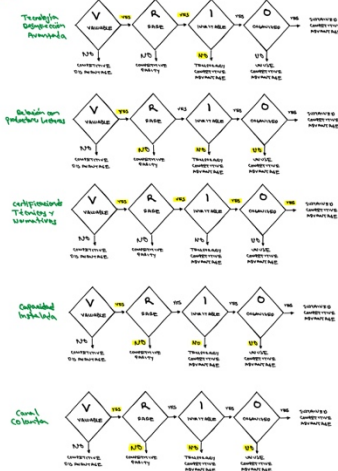
Creando la propuesta de valor



CANVAS



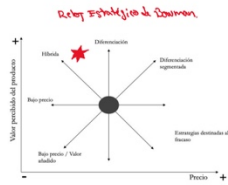
VRIO



Círculo Soroco



Círculo Dinámico



Bobo Organizacional



BIBLIOGRAFÍA

- Adams, C., Grimmelt, A., Liberman, M. & Moore, E. (21 de 03 de 2023). *McKinsey & Company*. Obtenido de Similar yet different: Meet today's consumer of dairy and alternatives: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/similar-yet-different-meet-todays-consumer-of-dairy-and-alternatives>
- Aschenbrücker, K. & Bowcott, H. (5 de 05 de 2023). *Mckinsey*. Obtenido de How biotech and collaboration can enable sustainable animal production: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/how-biotech-and-collaboration-can-enable-sustainable-animal-production>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: Pearson.
- Barney, J., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2021). *Resource-Based Theory and the Value Creation Framework*. Obtenido de Journal of Management: <http://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- DANE. (2010). *Encuesta sobre el volumen de leche captada por la microempresa para la elaboración de alimentos*. Bogotá: DIRPEN.
- David, F. & David, F. (2015). *Strategic Management : Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. New Jersey: Pearson.
- Deloitte. (2023). *Desarrollo de un sector agropecuario sostenible en América Latina*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/finance/articles/sector-agropecuario-sostenible-en-america-latina.html>

Faulkner, D. & Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Pearson.

Lafourie, J. F. (2017). Importancia de modernizar las lecherías. *Carta FEDEGAN*, 14-19.

McKinsey. (02 de 09 de 2022). *Addressing the challenges of plastic waste: Circularity and leakage*. Obtenido de McKinsey:
<https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/addressing-the-challenges-of-plastic-waste-circularity-and-leakage>

McKinsey & Company. (23 de 01 de 2023). *A new operations formula for the chemicals sector*. Obtenido de McKinsey & Company:
<https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/a-new-operations-formula-for-the-chemicals-sector>

McKinsey & Company. (28 de 02 de 2023). *India: The next chemicals manufacturing hub*. Obtenido de McKinsey & Company:
<https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/india-the-next-chemicals-manufacturing-hub>

McKinsey. (12 de 04 de 2023). *Decarbonizing the chemical industry*. Obtenido de McKinsey:
<https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/decarbonizing-the-chemical-industry>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia. (09 de 02 de 2022). *RESOLUCIÓN No.00001578 de 2022*. Obtenido de ICA:
<https://www.ica.gov.co/getattachment/8e2a909e-6a91-4598-83f1->

2b6af9cd0e1b/2022R00001578.aspx#:~:text=Establecer%20los%20requisitos%20para%20el,higiene%20y%20embellecimiento%20de%20animales.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (1999). *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Musso, C., Peng, Z., Ryba, A. & Wallach, J. (14 de 11 de 2022). *Beyond the bottle: Solutions for recycling challenging plastics*. Obtenido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/beyond-the-bottle-solutions-for-recycling-challenging-plastics>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation is a Handbook for Visionaries Game Changers and Challengers*. Amsterdam: MODDERMAN DRUKWERK.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.

Rivas-Montoya, L. M. (2023). *Estramipyme, Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*. Medellín: Editorial EAFIT.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA