



El progreso
es de todos

Mincomercio

**1ª presentación
pública**

**Ruta de Lácteos de
Nariño**



Unión Europea



CAMARA DE
COMERCIO
DE IPIALES

CLUSTER | DEVELOPMENT



AGENDA DE TRABAJO

- 1 CONCEPTOS CLAVE Y ANTECEDENTES
- 2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA
- 3 RETOS DEL CLÚSTER
- 4 SIGUIENTES PASOS



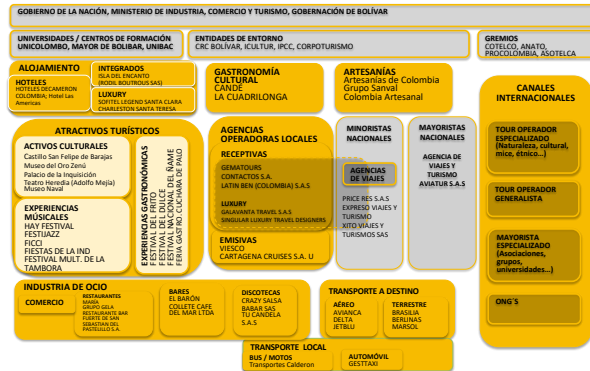
AGENDA DE TRABAJO

- 1 CONCEPTOS CLAVE Y ANTECEDENTES
- 2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA
- 3 RETOS DEL CLÚSTER
- 4 SIGUIENTES PASOS

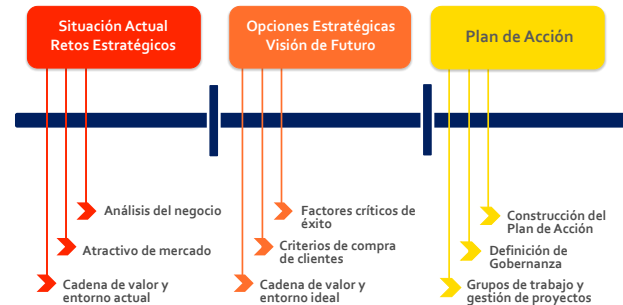


CLUSTER: TRES CONCEPTOS CLAVE

REALIDAD ECONÓMICA



PROFUNDIZACIÓN ESTRATÉGICA



INICIATIVA CLUSTER ¿Cómo organizarnos?

Roles y Responsabilidades

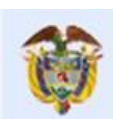
Diálogo público-privado del negocio

Gerencia de proyectos

"Existe una **masa crítica** empresarial y entidades de entorno de un mismo negocio"

"Tiene como objetivo la **mejora de la realidad económica**"

"Implementa **proyectos** y reparte roles y responsabilidades en el entorno"



¿PARA QUÉ SIRVEN LAS INICIATIVAS CLUSTER?

Sofisticación de la estrategia de las empresas

- Modelos de integración y consolidación productiva
- Acceso a mercados de mayor valor e innovación en el producto
- Conocimiento del consumidor futuro
- Mayor integración entre los agentes
- Acceso a mercados de exportación



Mejorar la calidad del entorno para hacer negocios

- Capital humano - Cierre de brechas empleabilidad y formación
- Generación empleo cualificado
- Políticas de inversión públicas enfocadas a retos de negocio - Infraestructuras especializadas
- Políticas de atracción de inversiones
- Posicionamiento de la región (eventos)

✓ "AGENDA ESTRATÉGICA DE FUTURO"
 ✓ "NUEVO DIALOGO PÚBLICO PRIVADO"

Mejora la cuenta de resultados de las empresas al facilitar el acceso a **mercados más atractivos y estrategias más rentables** y además impacta en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de la región en más y mejores empleos e infraestructuras



FASES DEL PROYECTO | Momentos clave





Comité Técnico



- ❖ Liderazgo y receptividad
- ❖ Representatividad
- ❖ Poder de decisión
- ❖ Vocación e interés
- ❖ Capacidad de formulación y/o financiación de proyectos
- ❖ Experiencia previa clusters

¿Qué es?

Instancia clave de diálogo y orientación técnica e institucional para el desarrollo del proyecto

Responsabilidades

- ✓ Realizar **seguimiento** de la ejecución y avance del proyecto
- ✓ Analizar información de avances o resultados presentados
- ✓ Realizar **sugerencias y recomendaciones**
- ✓ Contar con la disponibilidad para participar en las reuniones
- ✓ Propender por la puesta en marcha de los proyectos planteados

Composición

- ✓ Mínimo 8 participantes – máximo 12
- ✓ Administración local/departamental
- ✓ Mínimo 2 y máximo 4 empresarios

REUNIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

- Instalación Comité técnico
- Reunión seguimiento Fase I – Caracterización y retos del cluster
- Reunión seguimiento Fase II – Opciones estratégicas y visión de futuro
- Reunión seguimiento Fase III – Plan de acción y gobernanza
- Cierre y balance

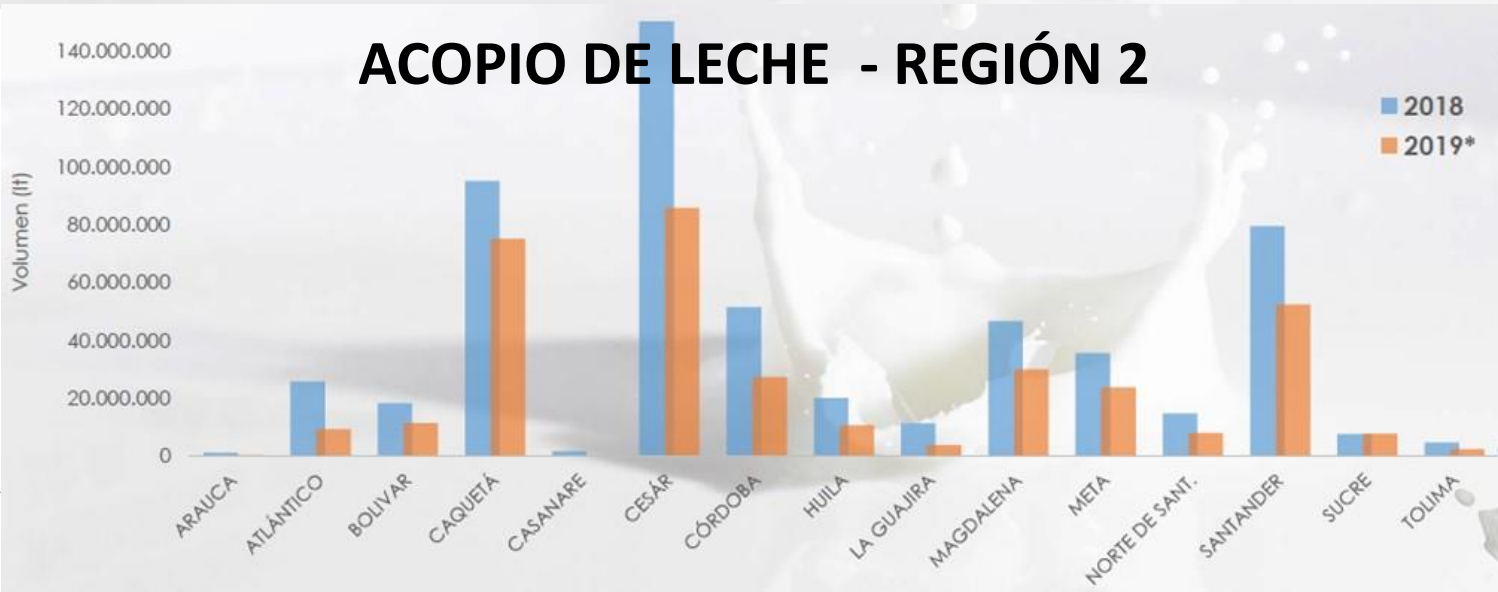


AGENDA DE TRABAJO

- 1 CONCEPTOS CLAVE Y ANTECEDENTES
- 2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA**
- 3 RETOS DEL CLÚSTER
- 4 SIGUIENTES PASOS



ACOPIO ANUAL DE LECHE (2018 – AGO 2019)



En la región 1, Nariño ocupa el 4º lugar en acopio de leche

Fuente: Asoleche.





VENTAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN COLOMBIA

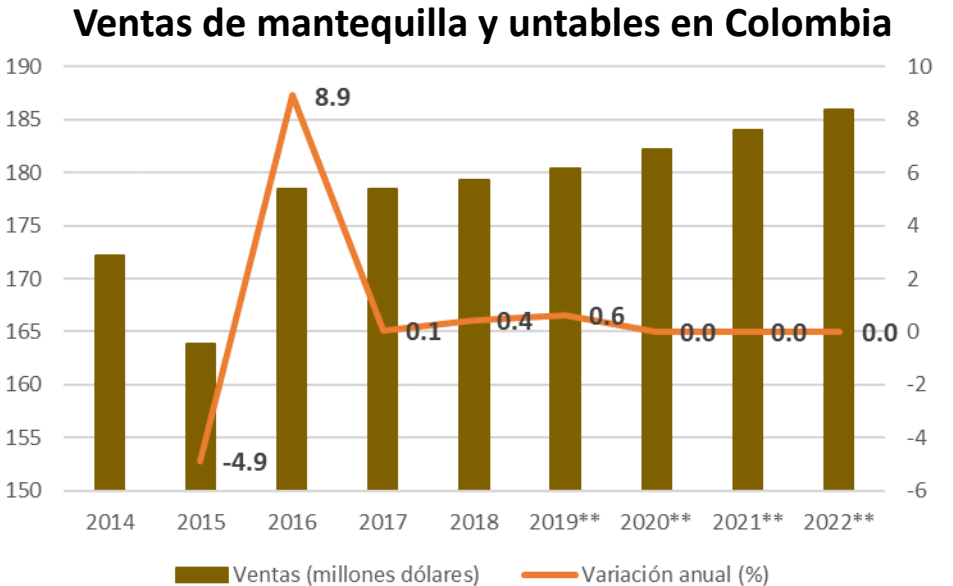
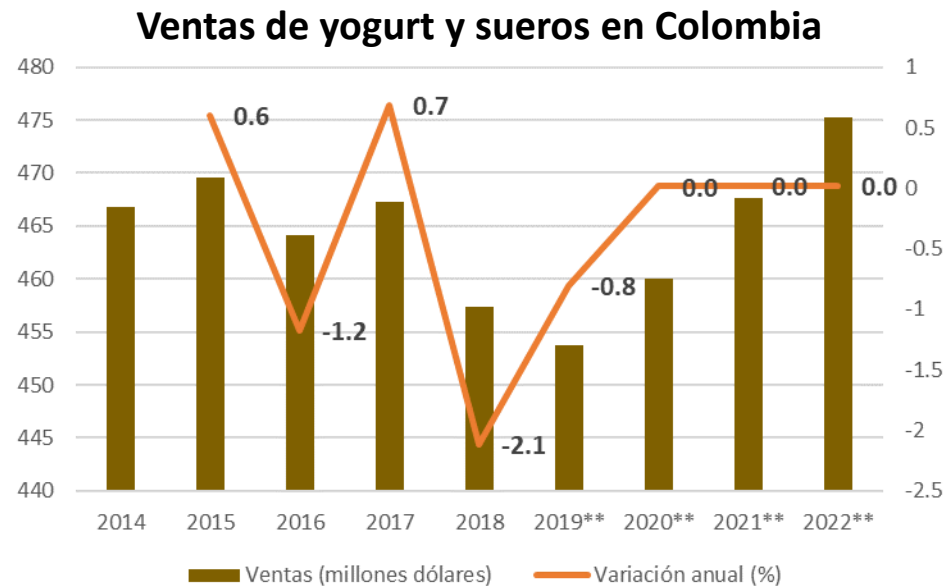
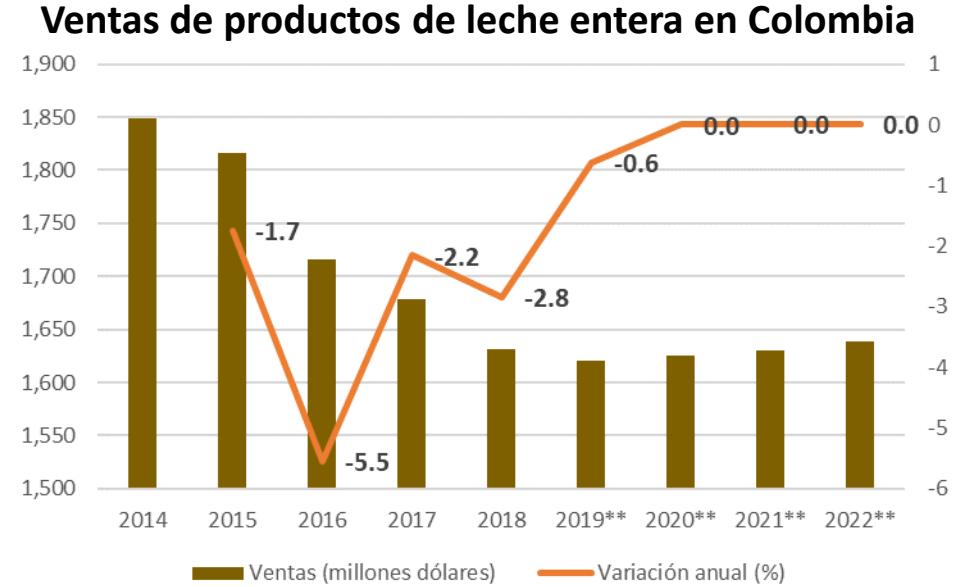
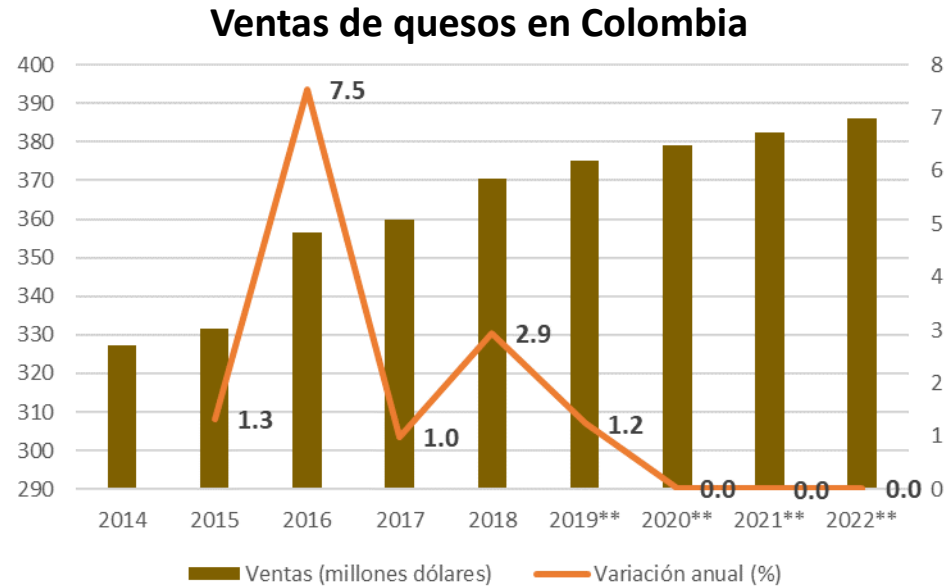
Crecimiento promedio (2014-2018):

Quesos 3,2%

Manteq. 1%

Yogurt -0,5%

Leche -3,1%

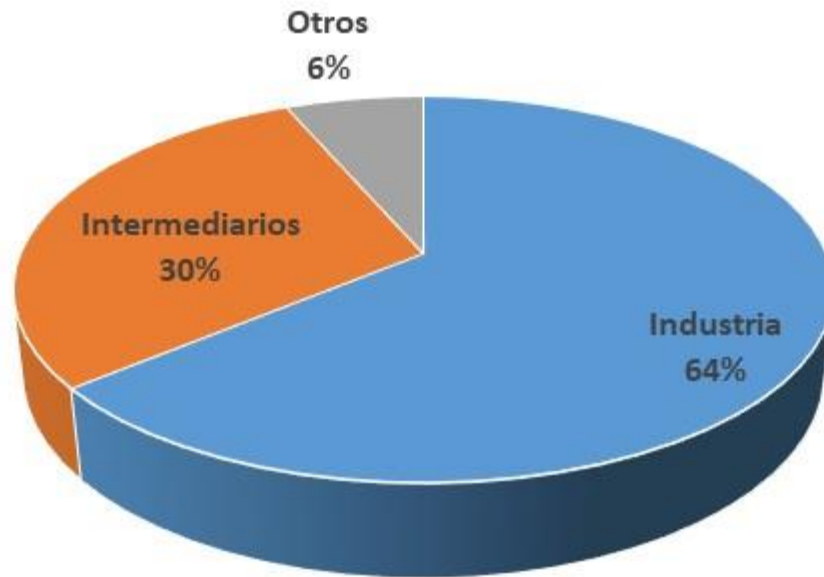


Fuente: Cluster Development con datos de Asoleche.



DISTRIBUCIÓN VENTA DE LECHE

Distribución de la venta de leche en Nariño (2019)



Fuente: Cluster Development con datos de SAGAN.

Nariño produce 931.508 litros de leche al día con 95.729 vacas en producción

64% para industria y 30% para intermediarios y acopiadores

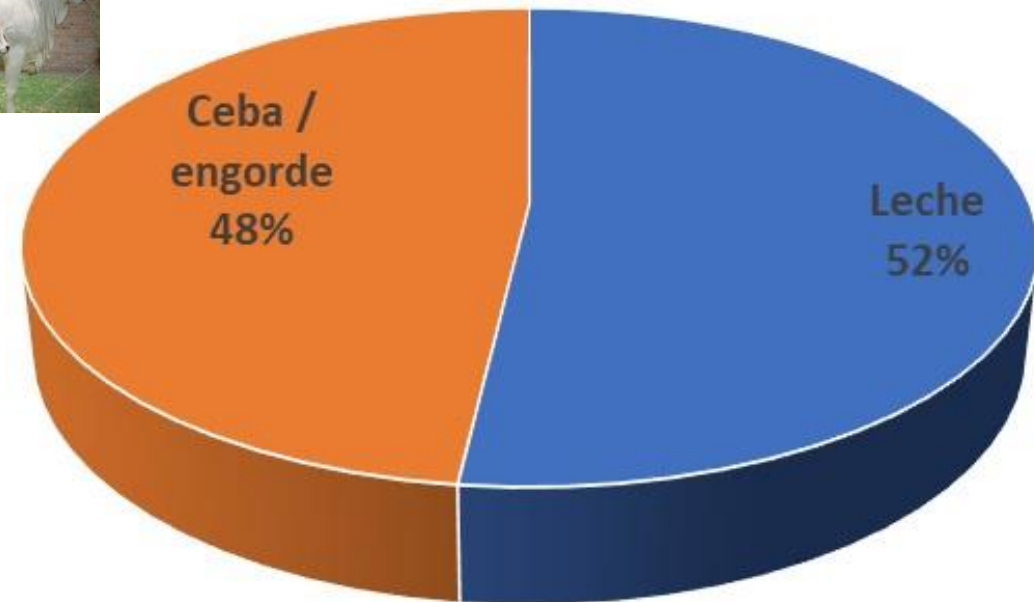


PRODUCTORES DE LECHE

El departamento cuenta con 23.233 productores de leche, 52% del total de productores (44.791)



Sistemas de producción en Nariño

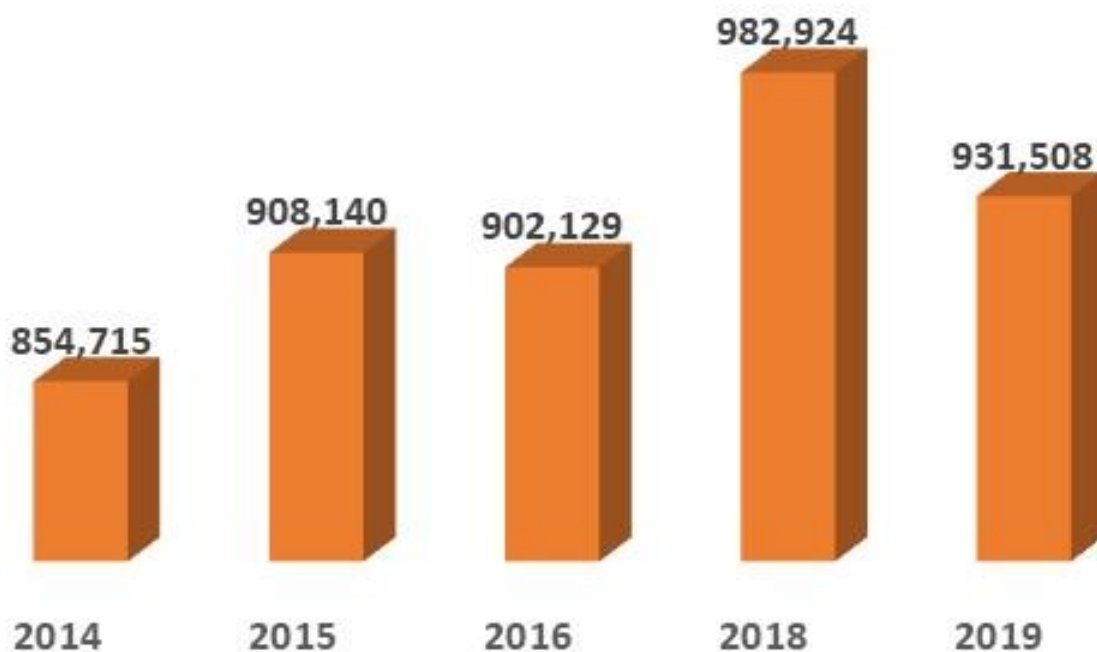


Fuente: Cluster Development con datos de SAGAN.



PRODUCCIÓN DE LECHE NARIÑO

Producción de leche en Nariño (Litros diarios)



En 2018 la producción láctea tuvo su punto más alto con 982.924 lts/diarios, descendiendo un 5% en 2019

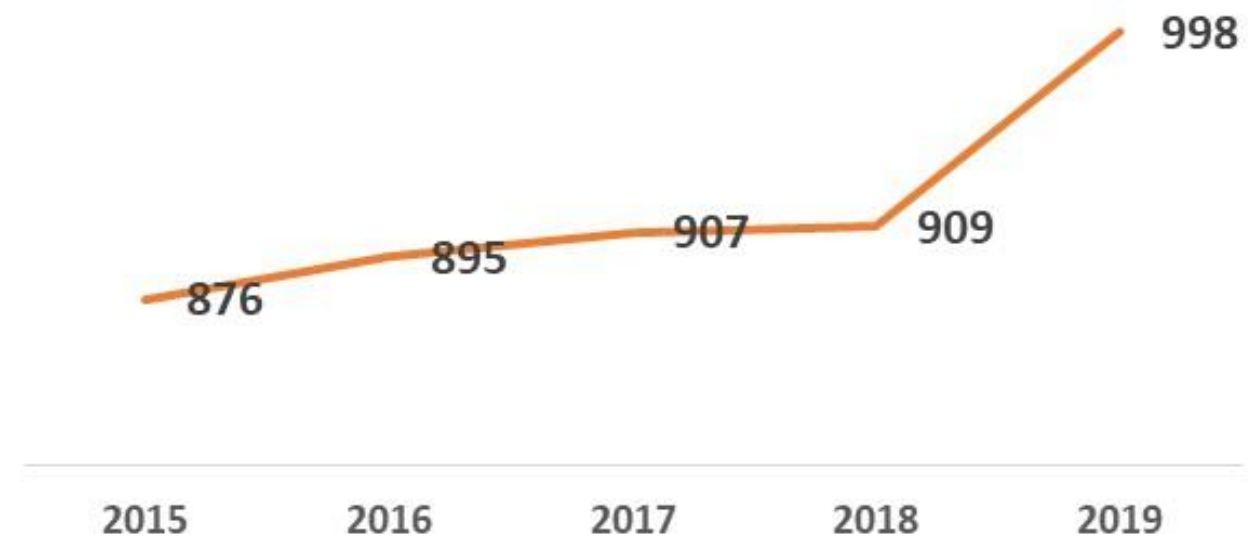
Fuente: Cluster Development con datos de SAGAN.



PRODUCCIÓN DE LECHE

Con el descenso en producción de leche en 2019, el precio promedio de compra al productor se elevó un 10%, llegando a 998 pesos/litro.

Precio promedio de compra de leche al productor en Nariño



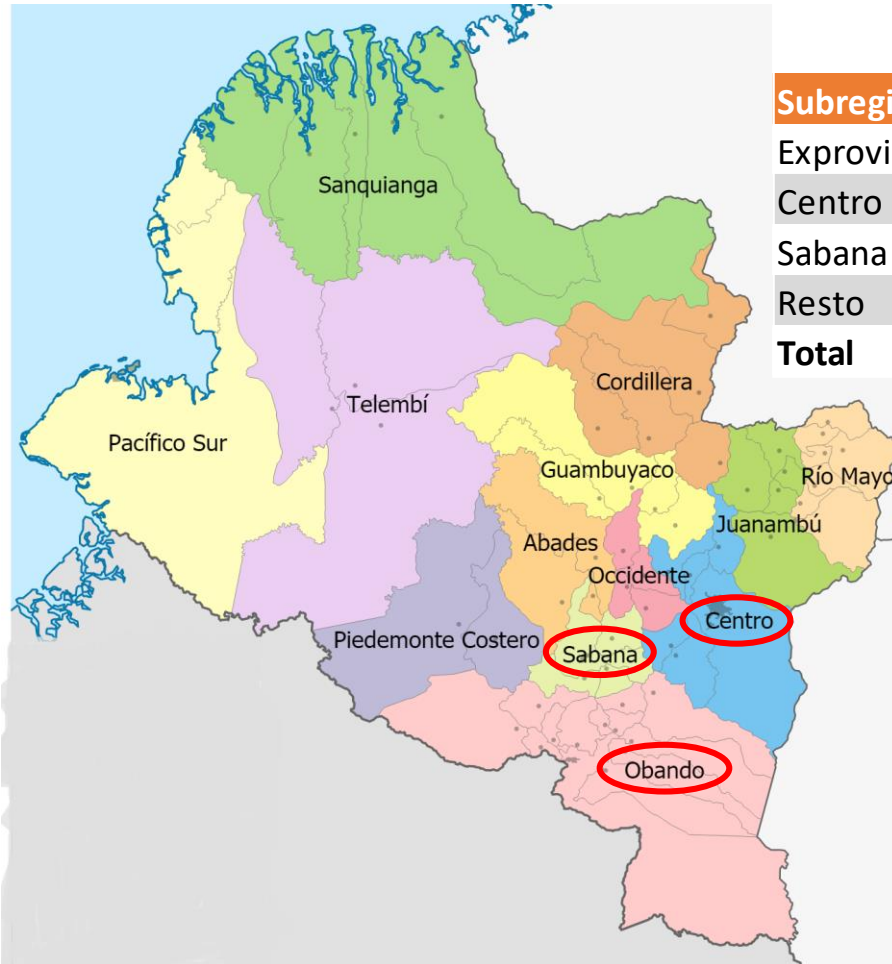
Fuente: Cluster Development con datos de SAGAN.



SUBREGIONES LÁCTEAS

SUBREGIONES NARIÑO

Porcentaje de producción láctea por Subregión



Subregión	%
Exprovincia de Obando	64%
Centro	15%
Sabana	15%
Resto	6%
Total	100%

La cuenca lechera de Nariño se compone principalmente de las subregiones: Exprovincia de Obando, Centro y Sabana

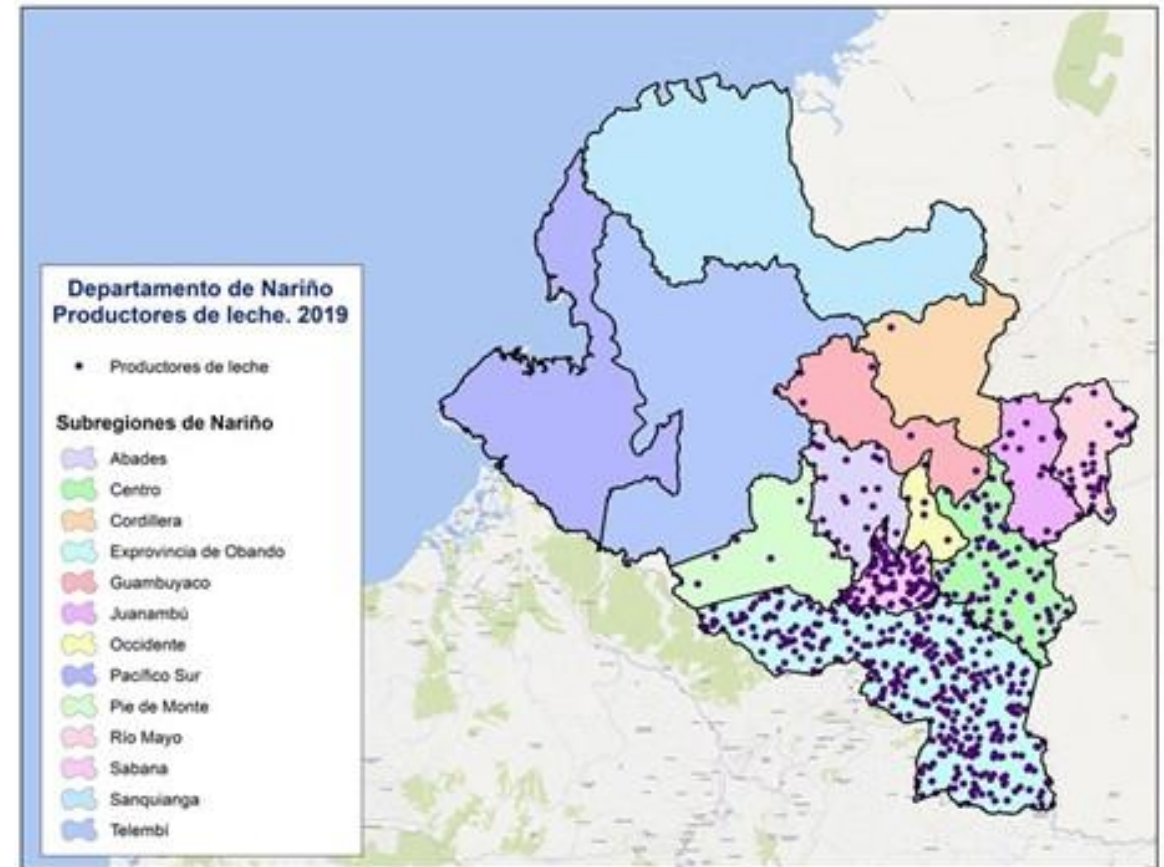
Fuente: Cluster Development con datos de SAGAN.



MAPA DEL CLÚSTER

Las subregiones de la Exprovincia de Obando, Centro y Sabana concentran el mayor número de productores de leche

Mapa de productores de leche de Nariño



Fuente: CD con datos de SAGAN.



MAPA DEL CLÚSTER

Mapa de transformadores de productos lácteos en Nariño

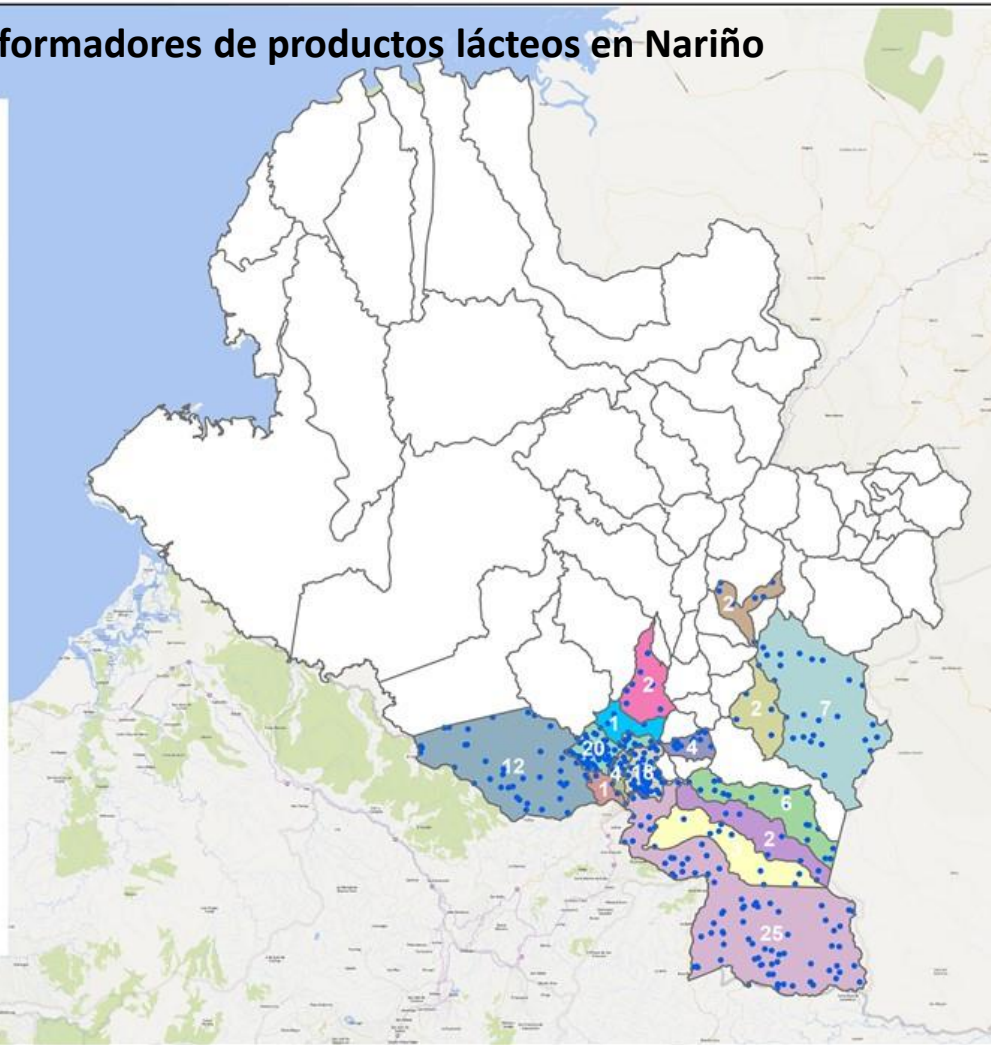
Nariño. Empresas Transformadoras de Productos Lácteos

Transformadores (Densidad)

• Transformadores

Municipio / Transformadores

- Aldana, 4
- Cordoba, 2
- Cuaspud, 1
- Cumbal, 12
- Guachucal, 20
- Iles, 4
- Ipiales, 25
- La Florida, 2
- Pasto, 7
- Potosi, 3
- Puerres, 6
- Pupiales, 18
- Sapuyes, 1
- Tangua, 2
- Tuquerres, 2



Los municipios de Ipiales, Guachucal y Pupiales cuentan con el mayor número de transformadores lácteos

Fuente: Cluster Development con datos de la Cámara de Comercio de Ipiales y Pasto.



CADENA DE VALOR

ENTIDADES PÚBLICAS NACIONALES:



MinCIT
Ministerio de Comercio,
Industria y turismo



ENTIDADES PÚBLICAS REGIONALES:



ACADEMIA E INVESTIGACIÓN:



GREMIOS Y ASOCIACIONES NACIONALES:



El motor del clúster son los transformadores y asociaciones de acopio





ESTIMACIONES DEL CLÚSTER

La facturación del clúster asciende a 389.068 millones de pesos, con más de 23 mil unidades productoras¹ y 81 mil empleos²

Eslabón	Facturación	Unidades productoras
Producción primaria	374,000,462,000	23,233
Transformación	15,068,427,704	108
Total	389,068,889,704	23,341

Fuente: Cluster Development con datos de SAGAN, Cámara de Comercio de Ipiales y Pasto y USP-MADR 2020.

(1) SAGAN.

(2) Consolidado Agropecuario, Acuícola y Pesquero. Nariño 2017. USP-MADR.2020.



AGENDA DE TRABAJO

- 1 CONCEPTOS CLAVE Y ANTECEDENTES
- 2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA
- 3 RETOS DEL CLÚSTER**
- 4 SIGUIENTES PASOS



ENTREVISTAS

Para identificar los retos se realizaron **32** entrevistas:

7 transformadores

6 asociaciones

16 productores primarios

4 comercializadores

No.	Empresa	Eslabon	Localidad / Municipio
27	Asociación El Espino	Asociación	El Espino
1	Asociación Integral Agropecuaria San José	Asociación	
9	Asociación San Juan del Espino	Asociación	Cumbal
10	Asociación Villa Nueva	Asociación	Cumbal
2	Coagrocomp	Asociación	
3	Procoyma	Asociación	Guachucal
4	Alkosto	Comercialización	Ipiales
5	Centro Comercial Estrella	Comercialización	Ipiales
6	Comercializadora de Insumos y Alimentos	Comercialización	Ipiales
7	Mi tienda.com	Comercialización	Ipiales
8	Asoagro	Productor primario	Pupiales
11	Edgar Narváez	Productor primario	El Espino
12	Finca San Antonio	Productor primario	Guachucal
13	Humberto Estrada	Productor primario	La Comunidad
14	Jhon Cuatin	Productor primario	La Comunidad
15	José Benavides	Productor primario	La Comunidad
16	La postrera de nariño	Productor primario	Pupiales
17	Lácteos PROLESA	Productor primario	Sapuyes
18	Libia Mora	Productor primario	La Comunidad
19	Luz Hernández	Productor primario	El Espino
20	Matituy	Productor primario	El Espino
21	Miguel Erazo	Productor primario	San Ignacio
22	Nuevo Milenio	Productor primario	Pupiales
23	Ricardo Estrada	Productor primario	La Comunidad
24	Rosa Lima	Productor primario	El Espino
25	Sandra Zambrano	Productor primario	La Comunidad
26	ANDINALAC	Transformador	Pupiales
28	Lácteos Don Julio	Transformador	Pupiales
29	Lácteos La Sapuyefia	Transformador	Sapuyes
30	Lácteos las dos palmas	Transformador	Guachucal
31	Lácteos Oro del Campo	Transformador	Cumbal
32	Productos Antay S.A.S	Transformador	Guachucal



ALGUNAS ENTREVISTAS



RETOS PRODUCCIÓN PRIMARIA



Calidad de leche = Calidad de queso

- Inocuidad y calidad de la leche.
- Buenas Prácticas de Ordeño y Ganaderas.
- Ganadería sostenible y sistemas sirvo pastoriles.
- Productividad (9,7 lts/día vs. 14-20 prom. nal.).
- Inestabilidad del precio por paros y externalidades.
- Manejo logístico de las cadenas de proveeduría.
- Mayor cobertura de programas institucionales.
- El precio de compra de la leche lo establecen los transformadores y acopiadores, con base en la Resolución 2674.
- Alza en los precios de los concentrados e insumos mayor al alza en el precio de la leche.



Proveeduría, tecnología, RRHH, informalidad... los retos

- En su mayoría, la proveeduría para el sector no es local.
- No se dispone de mano de obra especializada en la región.
- El conocimiento se transmite a través de generaciones
- Competencia con informales.
- Producción basada en una sola línea.
- Producción artesanal en muchos casos.
- Falta de recursos para invertir en equipo y/o crecer.
- Las barreras de entrada son la inversión, conocimiento, personal y mercado.



RETOS DESARROLLO DE PRODUCTO E I+D+i

Vinculación con academia e instituciones

- Escasa inversión en desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo de nuevos productos empíricamente, falta de capacitación y formación aplicada.
- Universidades desligadas en el tema de innovación en el sector lácteo.
- Ausencia de programas institucionales en las regiones (Universidades, SENA, ADR, ICA, INVIMA, entre otros).
- Interés por los transformadores en innovar.
- Necesidad de innovar en presentaciones y empaques.





Carencia de posicionamiento de más marcas regionales

- Venta a través de intermediarios ubicados en diferentes ciudades de Colombia.
- Falta de área de comercialización en las empresas.
- El precio y las condiciones de compra lo establecen los intermediarios o grandes superficies.
- Solo 1 marca regional se encuentra posicionada (Colácteos).
- Falta incursión en mercados internacionales y marketing digital.
- Entrada de productos de contrabando.



RETOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADO

Los anhelos: marca colectiva y comercialización directa

- Los intermediarios sustituyen los empaques por los de otra marca y otras presentaciones (tamaños).
- Solamente dos o tres marcas regionales se ofertan en las grandes superficies locales.
- Barreras de entrada para comercializar en grandes superficies y HORECA, como calidad y apalancamiento financiero.
- Los transformadores se concentran en la venta a uno solo o pocos clientes.
- Los mercados especializados no se han explorado (solo Colácteos tiene tiendas especializadas) ni tampoco los clientes industriales.
- Otras regiones han desarrollado marca colectiva.

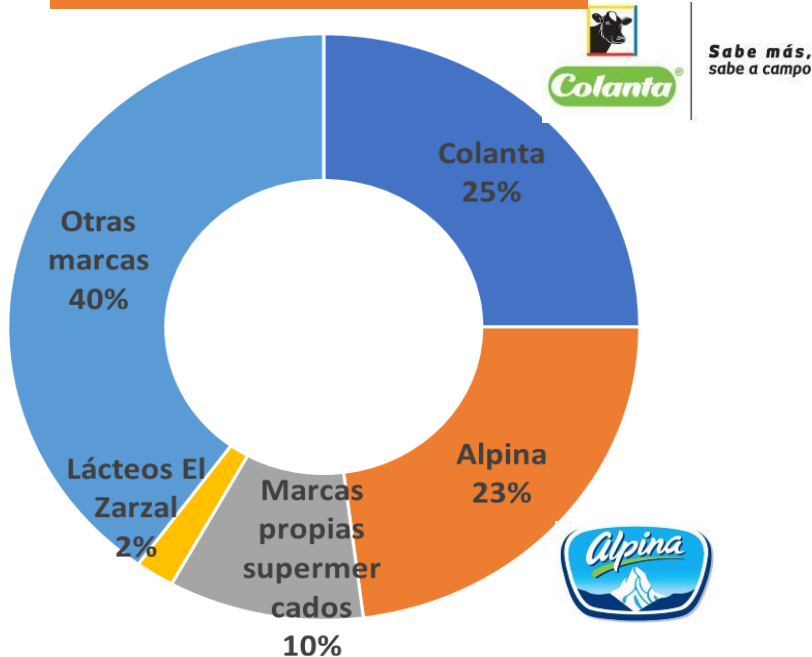




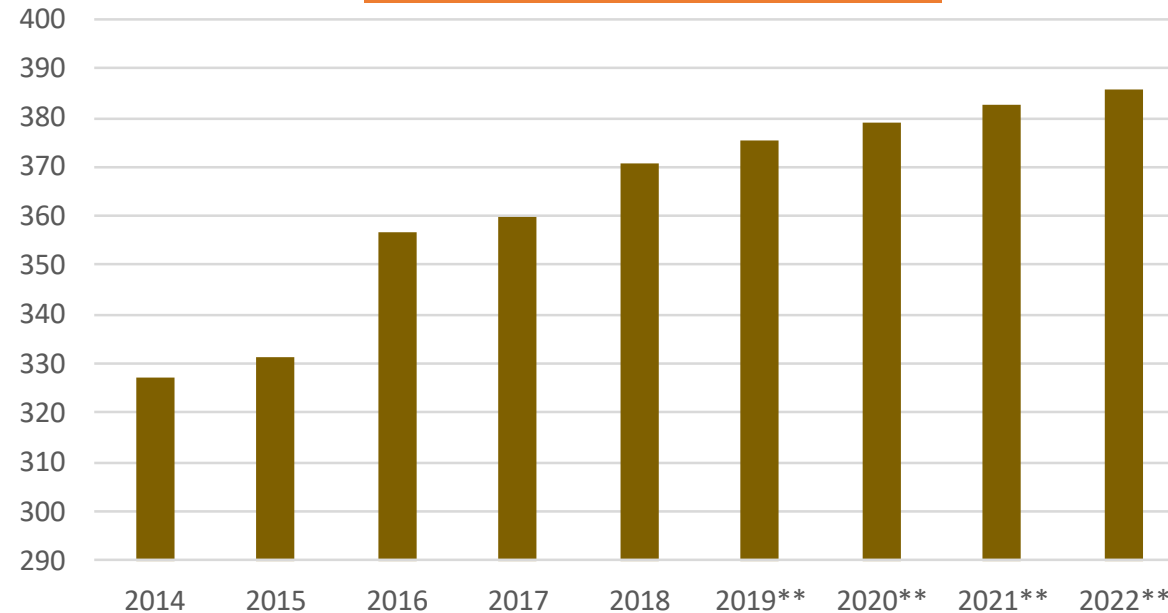
RETOS PRODUCTOS SUSTITUTOS COMPETIDORES NACIONALES

Aunque el 50% del mercado es dominado por 2 marcas, 40% queda para otras empresas, con ventas en ascenso y un consumo per cápita con mucho que dar (1,5 kg)

Ventas de queso por marca



Ventas de queso en Colombia



Consumo per cápita de queso

	Grecia	37,4
	Francia	23,6
	Malta	22,5
	Alemania	20,6
	Austria	18,0
	Chipre	16,6
	Estados Unidos	14,9
	Argentina	11,1
	Australia	10,4
	Reino Unido	10,1

Fuente: FAO.

Fuente: Cluster Development con datos de Euromotor 2019.

Ventas (millones dólares) Fuente: Cluster Development con datos de Euromonitor.

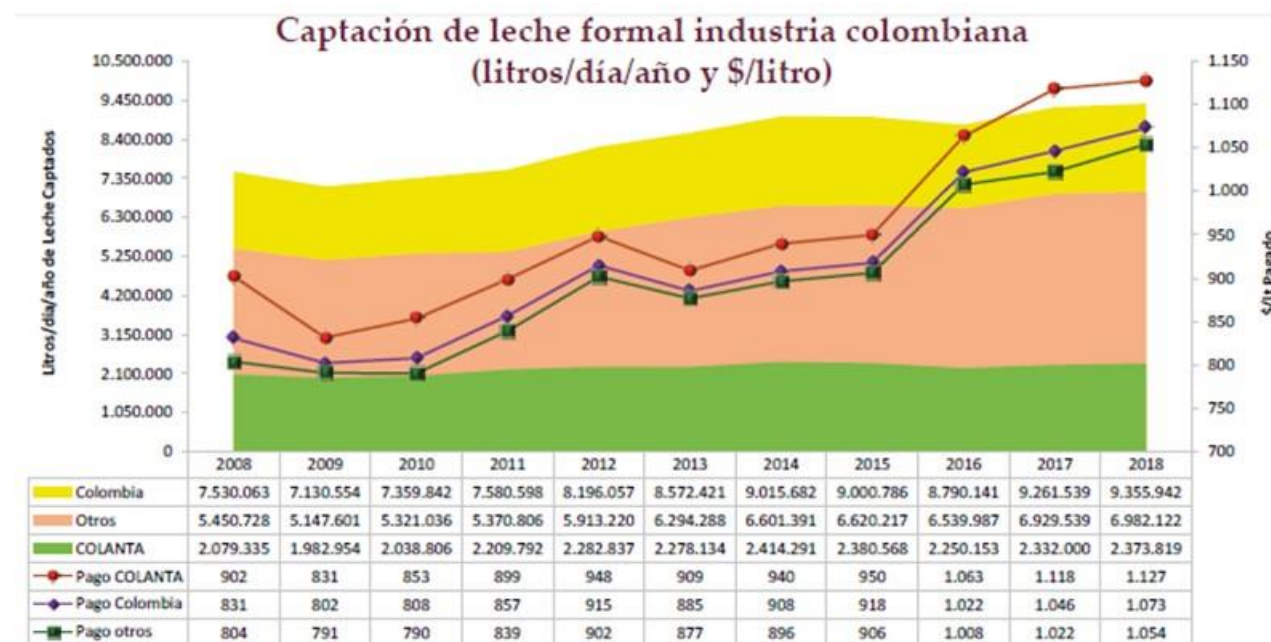


Colanta

**Sabe más,
sabe a campo**

**RETOS PRODUCTOS SUSTITUTOS
COMPETIDORES NACIONALES**

Colanta cuenta con 1/4 parte del mercado con diversidad de productos y tecnología desarrollada



- **Colanta** pagó en promedio \$73 pesos más por litro que las demás industrias.
- **58%** de los productores cuentan con tecnología de ordeño y **99%** de la leche de la Cooperativa se enfría en tanques.

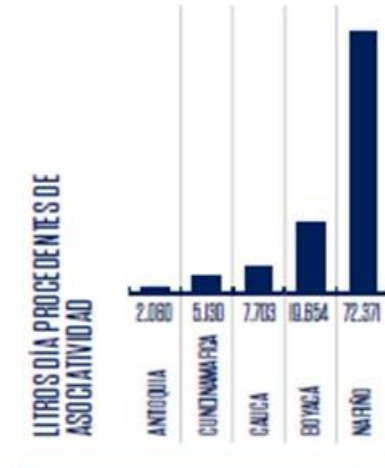
Fuente: Informe de Sostenibilidad de Colanta 2018.



RETOS PRODUCTOS SUSTITUTOS COMPETIDORES NACIONALES



Alpina con 23% del mercado nacional y nivel de clase mundial, ofrece una amplia variedad de productos y empaques

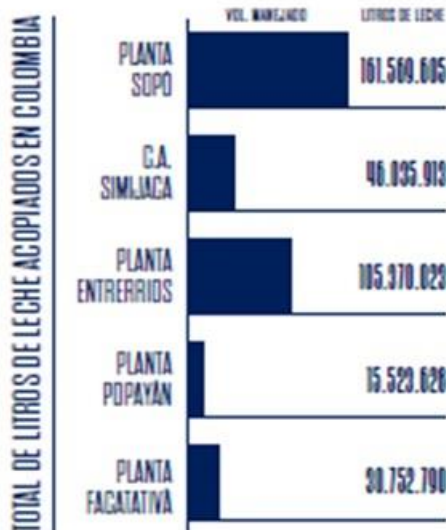


CALIDAD E INOCUIDAD

POSICIONAMIENTO DEL SECTOR Y HÁBITOS DE CONSUMO

OFERTA DE PRODUCTOS

DURANTE EL 2018 ACOPIAMOS UN TOTAL DE **386.932.971** LITROS DE LECHE.



EXPORTACIONES

- ESTADOS UNIDOS
- CANADA
- ARUBA
- CURAZAO
- GUYANA
- BOLIVIA
- EL SALVADOR
- SURINAM
- SAN MARTIN
- HONDURAS
- TRINIDAD Y TOBAGO

15 CENTROS DE DISTRIBUCION

8 PLANTAS DE PRODUCCION

No. de asociaciones por geografía:

DEPARTAMENTO	# ASOCIACIONES
ANTIOQUIA	1
CUNDINAMARCA	4
CAUCA	11
BOYACA	9
NARIÑO	47
TOTAL	72

Fuente: Informe de Sostenibilidad de Alpina 2018.



RETOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

APERTURA COMERCIAL





BALANZA COMERCIAL EN PRODUCTOS LÁCTEOS (2013-JUL 2019)

Balanza comercial en lácteos ampliamente deficitaria

Balanza comercial en productos lácteos de Colombia (2013-jul 2019)



Fuente: Asoleche.



IMPORTACIONES DE PRODUCTOS LÁCTEOS (ENE-JUL 2019)

Importaciones de productos lácteos de Colombia
(ene-jul 2019)



Fuente: Asoleche.

Leches y lactosueros los más importados



EXPORTACIONES DE PRODUCTOS LÁCTEOS (ENE-JUL 2019)

Yogurt y queso fresco, los más exportados

Exportaciones de productos lácteos de Colombia
(ene-jul 2019)



Fuente: Asoleche.



PRECIO DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS (JUL 2019)

Precio de exportación de productos lácteos de Colombia (jul 2019)



Fuente: Asoleche.

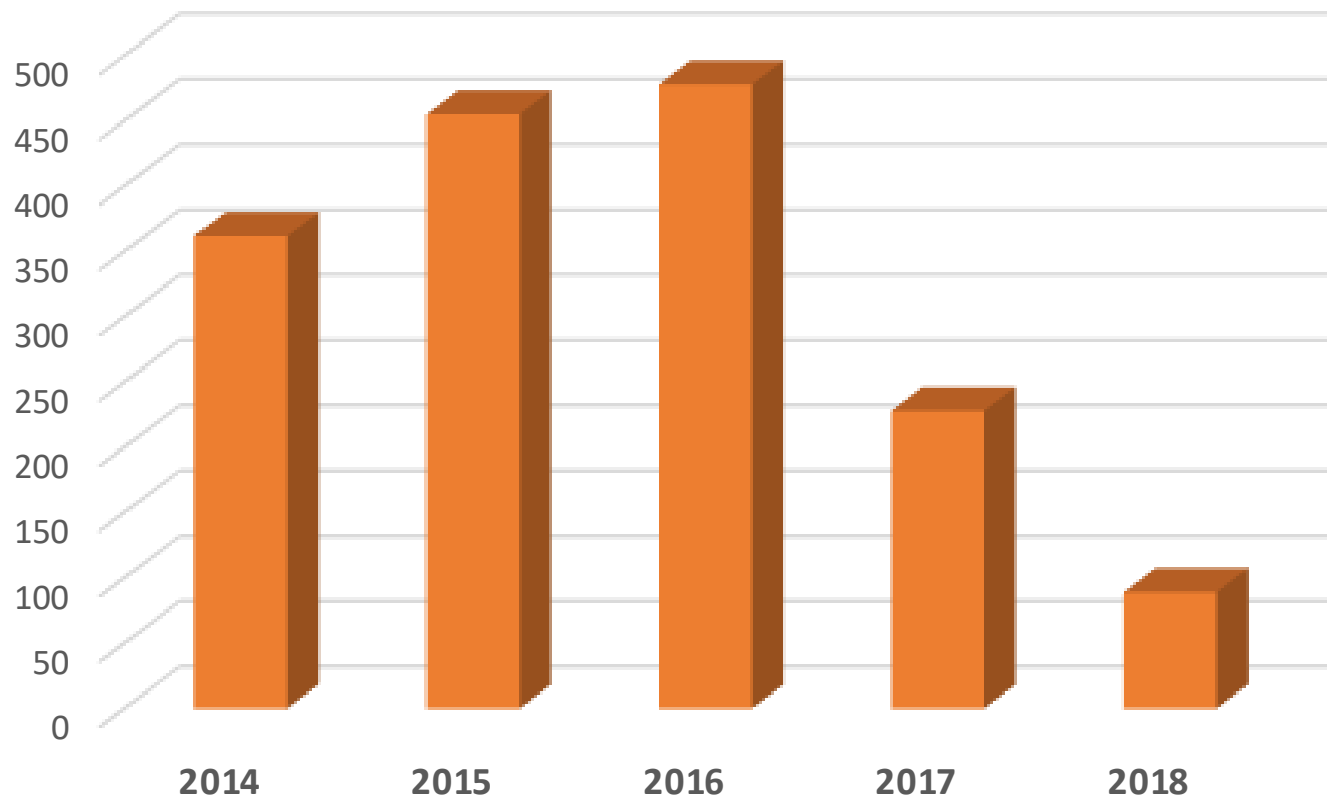
Los quesos, los de mayor precio de exportación



IMPORTACIONES DE LECHE SIN CONCENTRAR

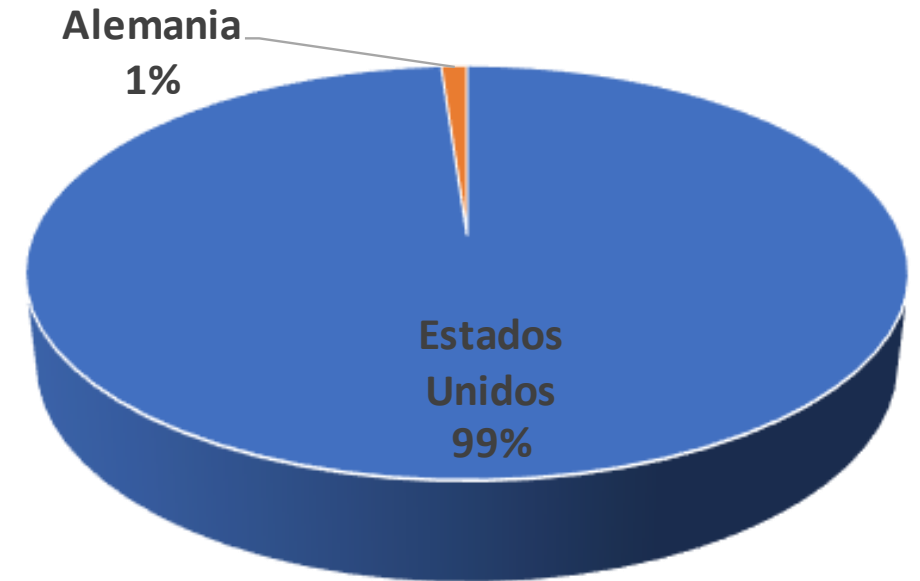
99% de la leche entera importada proviene de EEUU

Importaciones de leche entera de Colombia



Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.

Origen de las importaciones de leche sin concentrar de Colombia



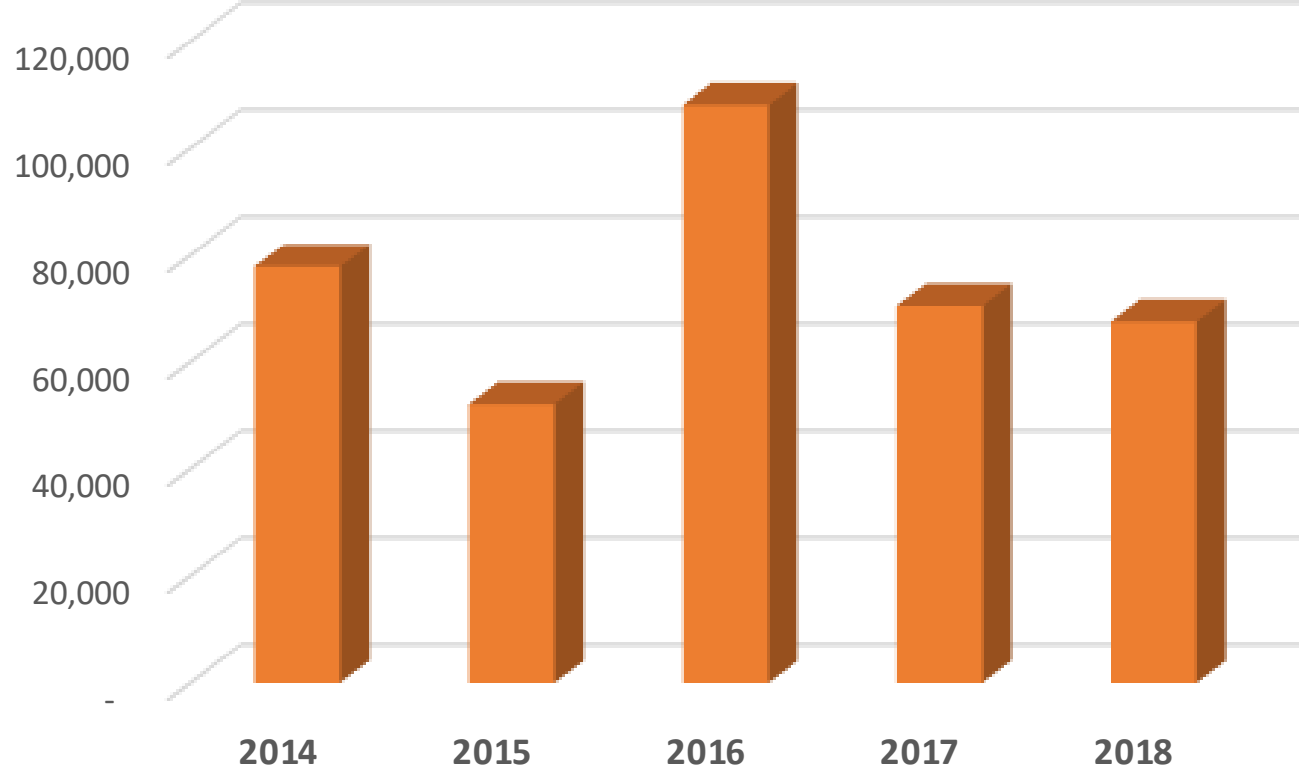
Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.



IMPORTACIONES DE LECHE CONCENTRADA

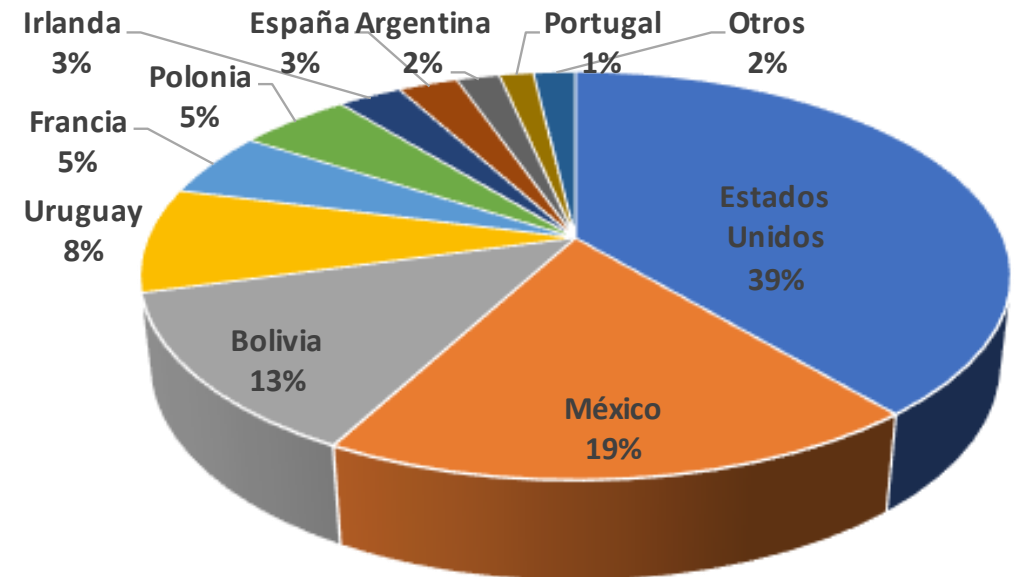
80% de la leche en polvo importada proviene de EEUU, México, Bolivia y Uruguay

Importaciones de leche en polvo de Colombia



Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.

Origen de las importaciones de leche concentrada de Colombia



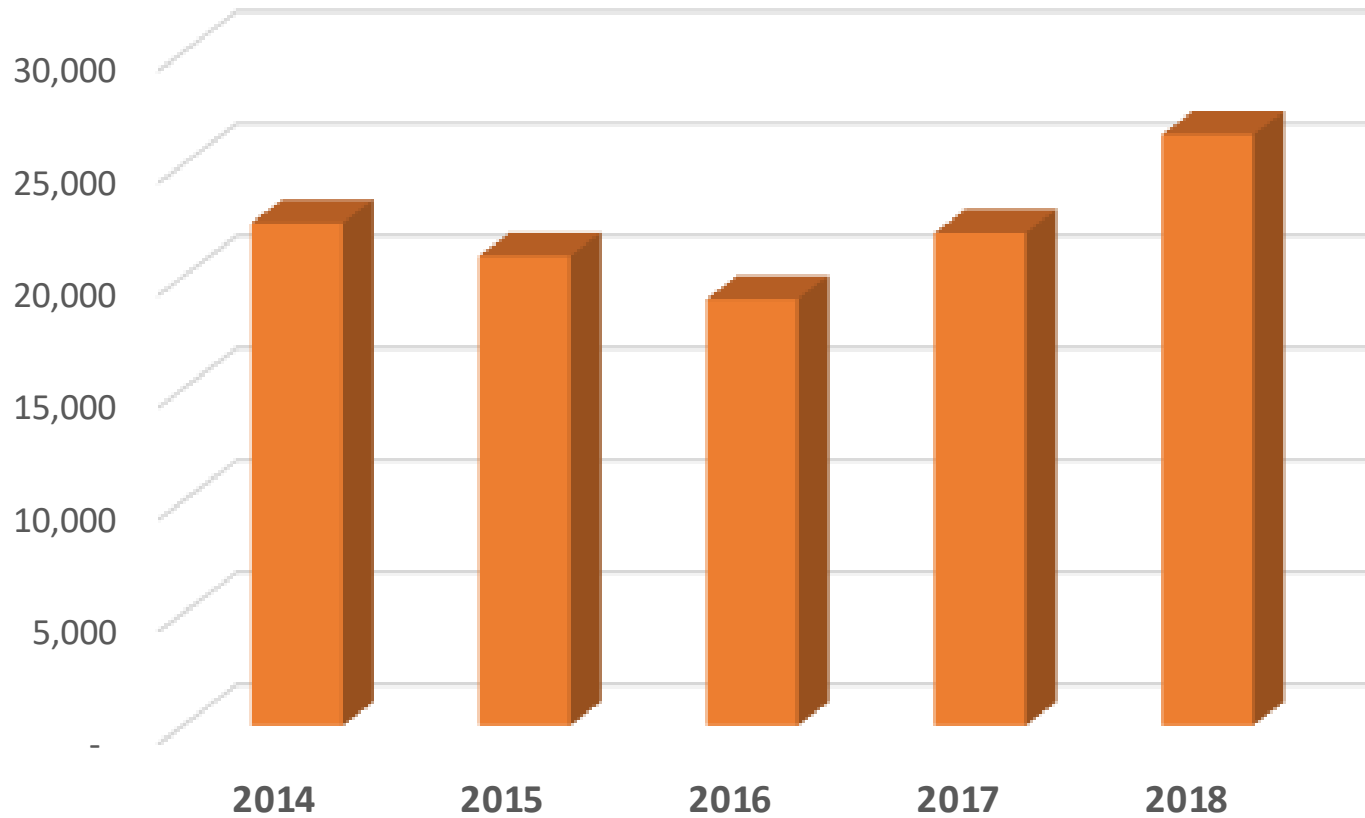
Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.



IMPORTACIONES DE QUESO Y REQUESÓN

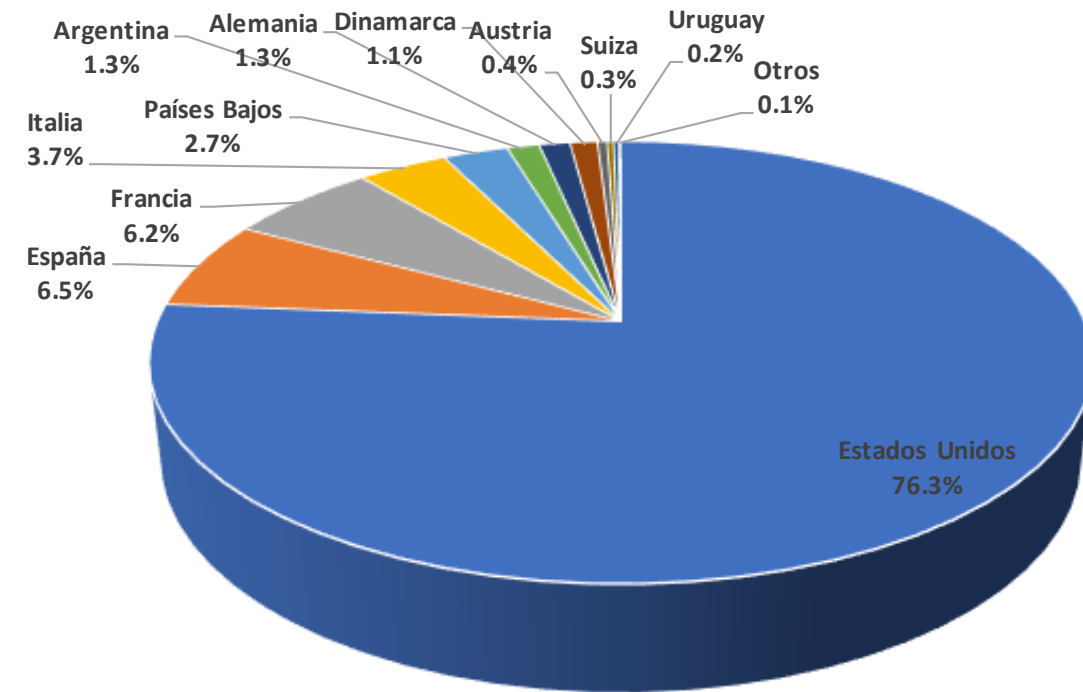
Importación de queso en ascenso, 76% de EEUU

Importaciones de queso y requesón de Colombia



Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.

Origen de las importaciones de queso y requesón de Colombia



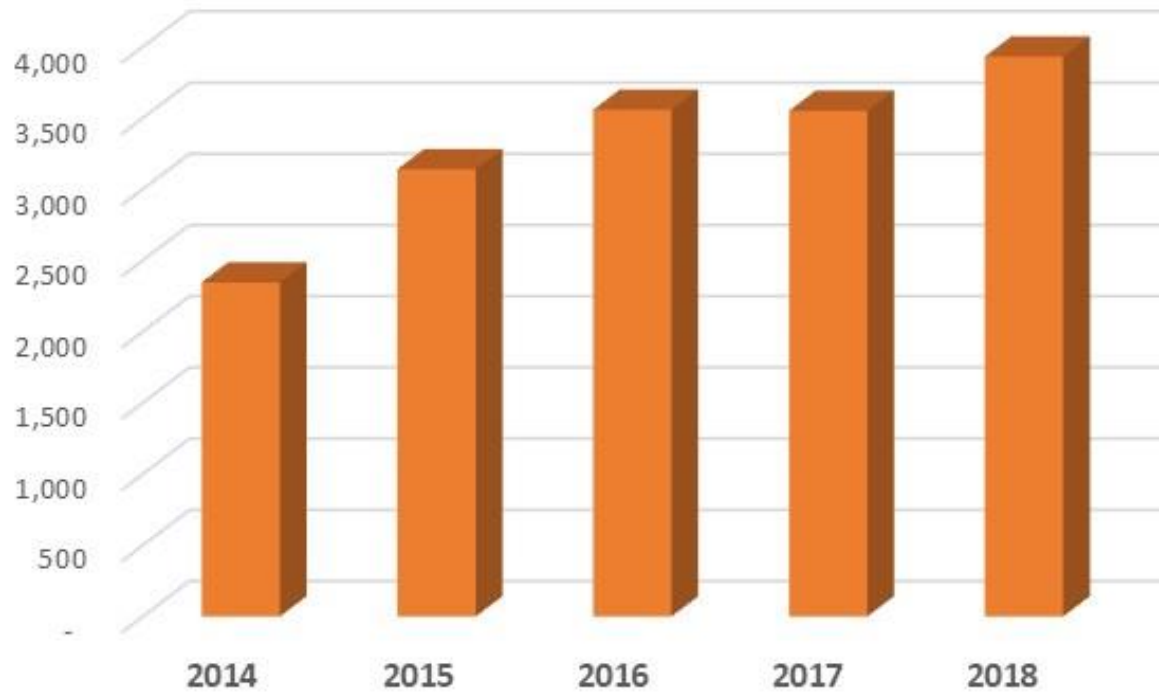
Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.



EXPORTACIONES DE QUESO Y REQUESÓN

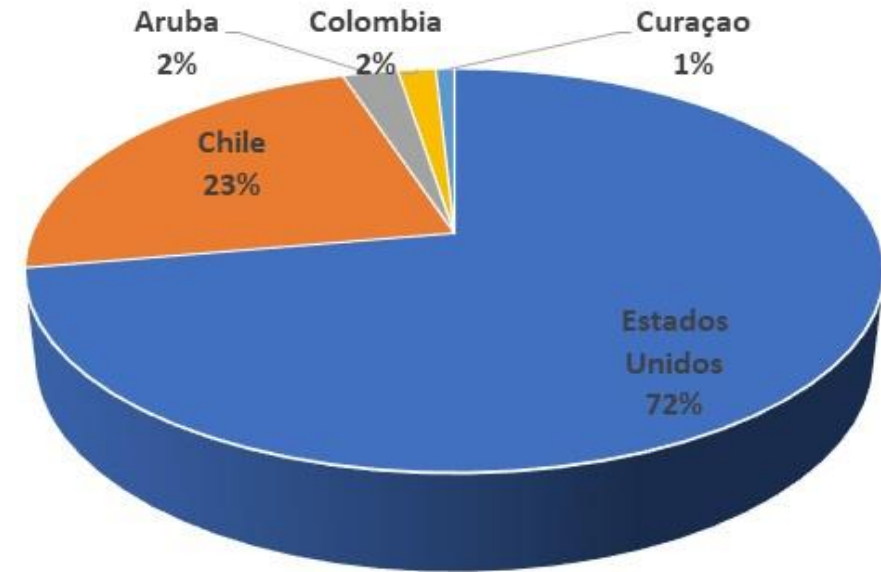
Exportaciones de queso creciendo y 72% hacia EEUU, menos del 20% que las importaciones

Exportaciones de queso y requesón de Colombia



Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.

Destino de las exportaciones de queso y requesón de Colombia



Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.



BALANZA COMERCIAL CON ESTADOS UNIDOS

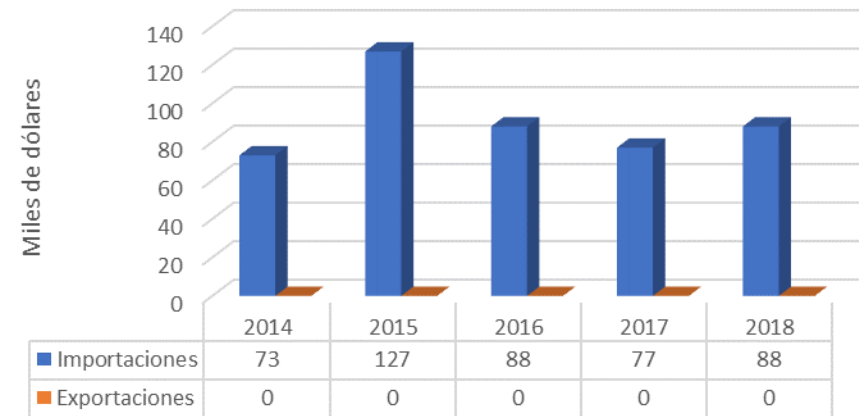
Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.

El ganador del TLC con EEUU en comercio de lácteos ha sido este último país

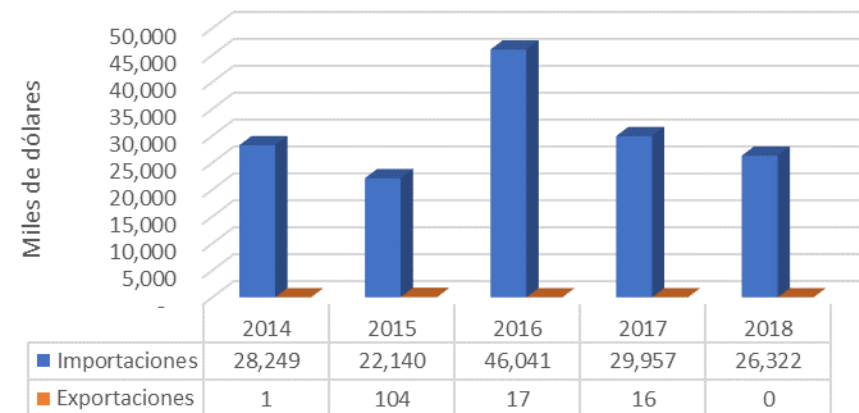
Balanza comercial en queso con Estados Unidos



Balanza comercial en leche entera con Estados Unidos



Balanza comercial en leche en polvo con Estados Unidos





OTROS COMPETIDORES Y MERCADOS INTERNACIONALES EN QUESO

Top 20 exportadores de queso (2018)

No.	País	Miles USD	Tons
1	Alemania	4,585,115	1,225,680
2	Países Bajos	4,070,390	875,959
3	Francia	3,658,621	676,645
4	Italia	3,265,885	418,451
5	Dinamarca	1,750,947	345,467
6	Estados Unidos	1,470,292	350,340
7	Nueva Zelanda	1,320,504	323,276
8	Bélgica	1,029,516	244,597
9	Irlanda	967,151	225,270
10	Polonia	929,532	260,278
11	Reino Unido	901,537	190,238
12	Belarús	811,376	N.D.
13	Australia	760,013	175,511
14	Austria	688,883	141,076
15	Suiza	635,820	68,330
16	España	552,964	99,096
17	Grecia	530,431	82,444
18	Arabia Saudita	309,447	77,220
19	Egipto	268,917	61,243
20	Luxemburgo	267,776	41,288

Top 20 importadores de queso (2018)

No.	País	Miles USD	Tons
1	Alemania	4,435,438	810,635
2	Reino Unido	2,248,121	516,734
3	Italia	2,050,966	521,047
4	Francia	1,895,825	364,117
5	Bélgica	1,517,648	310,523
6	Países Bajos	1,492,792	383,543
7	Estados Unidos	1,326,545	175,851
8	Japón	1,293,010	285,701
9	España	1,236,452	297,198
10	Rusia	965,258	266,763
11	Suecia	675,104	129,313
12	Arabia Saudita	625,904	N.D.
13	Austria	562,770	121,021
14	Corea	533,695	123,850
15	Grecia	532,886	146,734
16	México	515,384	122,975
17	China	513,190	108,278
18	Australia	508,536	98,311
19	Suiza	436,968	62,366
20	Dinamarca	407,779	78,682

Las exportaciones de queso son dominadas por países europeos y las oportunidades de mercado, además de Europa y Asia, son Estados Unidos y México

Fuente: Cluster Development con datos de Trademap.



RETOS:

NUEVAS TENDENCIAS

Redefiniendo valor

Valor= precio y calidad. Aumenta la confianza pero el comportamiento sigue siendo cauteloso



Conveniencia 360°

Portabilidad, on-the-go, Diferentes formas de facilitar la vida. Aumenta el consumo on-the-go

Placer inteligente

Gratificación inteligente y asequible, pero también "bueno para mi"



Salud +

Enfoque en el balance de bienestar interno-externo

Seguridad Alimentaria

Sigue siendo clave y crece. Alertas sobre riesgos de contaminación alimentaria



Consumo informado

Consumidor involucrado: búsqueda de información sobre productos y valores nutricionales

Económicamente verde

Estilos de vida "verdes" en aumento... siempre y cuando vaya de la mano con las finanzas personales



Hogar dulce hogar

Quedarse en casa sigue siendo el nuevo "salir" después de la recesión

Source: Tetra Pak Consumer Intelligence based on GfK Roper RRW10



RETOS: NUEVAS TENDENCIAS

4 tendencias que impulsan la innovación en el **empaquete** de quesos

- 1. Variación en formas y tamaños**, dando originalidad al producto y marca.
- 2. Presentaciones familiares** a un precio de descuento por compra en mayoreo.
- 3. Formatos pequeños** adaptados al actual modo de consumo.
- 4. Soluciones On-The-Go**, productos fáciles de consumir en cualquier lugar.



RETOS: NUEVAS TENDENCIAS

1. Variación en formas y tamaños





RETOS: NUEVAS TENDENCIAS

2. Presentaciones familiares con descuento





RETOS: NUEVAS TENDENCIAS

3. Formatos y tamaños pequeños





RETOS: NUEVAS TENDENCIAS

4. Soluciones On-The-Go





RETOS: NUEVAS TENDENCIAS

+ Tendencia en la **innovación del producto**





AGENDA DE TRABAJO

- 1 CONCEPTOS CLAVE Y ANTECEDENTES
- 2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA
- 3 RETOS DEL CLÚSTER
- 4 SIGUIENTES PASOS



SIGUIENTES PASOS

ESTUDIO DE BENCHMARK - VIRTUAL

Investigación de países de referencia y entrevistas con integrantes de la cadena



Abril - Mayo

FORMACIÓN 3 - VIRTUAL

Presentación de avances de la ruta láctea de Nariño



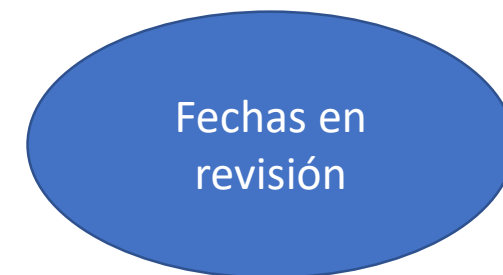
Abril - Mayo

SEGUNDA PRESENTACIÓN - VIRTUAL

Presentación de la visión de futuro y opciones estratégicas del clúster



Junio



FORMACIÓN 4 - VIRTUAL

Presentación de avances de la ruta láctea de Nariño



Mayo - junio

TERCERA PRESENTACIÓN

Presentación del plan de acción y modelo de gobernanza del clúster



Por definir