



# Lácteos

Septiembre 2015

Produced by:



Any redistribution of this information is strictly prohibited.  
Copyright © 2014 EMIS, all rights reserved.

---

# Tabla de Contenido

## I. Resumen Ejecutivo

## II. Indicadores Financieros del Sector

1. Tendencia del Producto Interno Bruto del Sector
2. Tasa de crecimiento en ventas
3. Comercio Exterior
4. Rentabilidad
5. Tasa de crecimiento en activos
6. Endeudamiento
7. Eficiencia

## III. Matriz DOFA

## IV. Grado de Concentración del Sector

## V. Calificación del Sector – Conclusión

## VI. Anexos

1. Evolución histórica de las principales cifras financieras del sector 2010-2014
2. Resultados de Pareto 2014

## I. Resumen Ejecutivo

- Al cierre de 2014 la producción de lácteos representó el 0.21% del PIB nacional y el 1.87% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró un sólido crecimiento del 4.0%, que mantuvo la tendencia crecimiento del sector después de la desaceleración observada en 2012.
- En el primer trimestre del año en curso, el sector se expandió en un 5.0%. De acuerdo con el diario económico La República, la comercialización de lácteos en el mercado colombiano tuvo un excelente primer trimestre en 2015, que permitió que se comercializaran 198 millones de litros de leche larga vida (+9.7%) y 4,594 toneladas de queso campesino (+3.3%), comparándolo con igual periodo de 2014.
- El precio pagado por litro de leche en promedio durante 2014 fue de \$908, frente a un precio promedio pagado en 2013 de \$885 (+2.6%). Este incremento del precio observado entre 2013 y 2014, se ha visto ligeramente reducido en 2015 (-1.1% anual)
- De acuerdo con el DANE, las ventas al exterior de la categoría de lácteos y huevos de aves fueron de US\$ 14.1 millones en 2014 con una contracción del 62% frente al comportamiento observado en 2013.
- Por el lado de las compras al exterior en 2014 se observó un incremento del 91.36% en las importaciones de leche en polvo. Este fenómeno hizo que las importaciones totales de la cadena pasaran de US\$ 87.95 millones en 2013 a US\$ 149.04 millones en 2014, un 69.5% más..
- La participación de la leche en polvo fue del 73.36%, seguida de las compras al exterior de quesos que alcanzaron un valor de US\$ 37.44 millones (+33.9%), y las importaciones de leche azucarada, helados y postres, las cuales tuvieron un valor de US\$ 1.34 millones (-19.4% anual).
- La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de EMIS Benchmark registra una leve mejoría en 2014. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 1.37% a 1.51% y la utilidad operativa/ventas pasó de 4.14% a 3.99% entre 2013 y 2014.
- La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2014 es **Cooperativa Lechera Colanta Ltda** con \$1.876.366 millones, en segundo lugar se encuentra

**Alpina Productos Alimenticios S.A.** con ventas por \$1.509.395 millones y la tercera empresa más importante es **Productos Naturales de la Sabana S.A.** con ventas por \$703,678 millones.

- En este sector la muestra de EMIS BENCHMARK contiene 90 empresas con información de ventas, las 20 primeras equivalen al 22.22% del total de empresas y concentran el 87.94% de las ventas.
  - El factor de concentración, definido como el porcentaje acumulado de ventas sobre el porcentaje acumulado de empresas, para este sector es de 6.52, que la ubica en el puesto 22 dentro de los 85 sectores considerados.
- Este sector se calificó dentro del segundo cuartil en 2014 y ocupó la posición 35 en el ordenamiento de los 85 sectores. Este sector pertenece al grupo que reúne el segundo 25% de los sectores con los resultados más favorables del conjunto. Al analizar sus indicadores de rotación de cartera es posible ubicar al sector en la posición 7, lo cual es resultado de una rotación de 23 días.

## Lácteos

Las variables utilizadas para los indicadores financieros del sector, se obtienen a partir de la agregación de los resultados financieros de las empresas del respectivo sector disponibles en la base de datos de EMIS Benchmark, que si bien contiene un número importante de empresas representativas de cada sector o actividad, no necesariamente reúne el universo de todos los establecimientos dedicados a esta actividad, razón por la cual se pueden encontrar algunas diferencias cuando se consultan para la misma variable otras fuentes de información como el DANE que pueden incluir un mayor número de establecimientos, tanto del sector formal como del informal.

Las tasas de crecimiento de las ventas y de los activos, eventualmente pueden verse afectadas por el mayor o menor número de empresas incluidas en cada año en la base de datos, según la información obtenida de las diferentes fuentes.

Recomendamos complementar esta lectura con los documentos desarrollados para los demás sectores relacionados productos alimenticios. Algunos valores de los indicadores financieros de 2014 pueden tener alguna variación con respecto a los indicados en los estudios del año anterior, debido a la reclasificación o inclusión de nuevas empresas.

## II. Indicadores Financieros

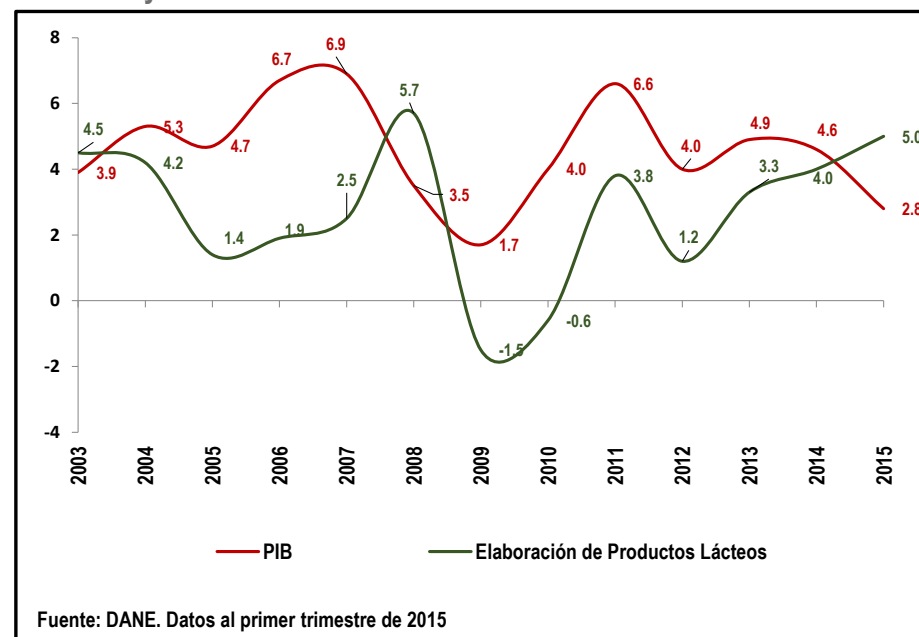
### 1. Tendencia del producto interno del sector<sup>1</sup>

Al cierre de 2014 la producción de lácteos representó el 0.21% del PIB nacional y el 1.87% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró un sólido crecimiento del 4.0%, que mantuvo la tendencia crecimiento del sector después de

<sup>1</sup>El sector lácteo está comprendido en la rama de actividad Elaboración de productos lácteos (CIU 1530) que corresponde a la división 15 del CIU Rev 3 para Colombia referente a la elaboración de productos alimenticios y bebidas.

la desaceleración observada en 2012. Este comportamiento reciente es evidencia del impacto de las políticas públicas y privadas que buscaban garantizar la capacidad de comercialización de leche en caso de que las heladas propias de la región de la Sabana de Bogotá pusieran en peligro el suministro de leche y sus derivados.

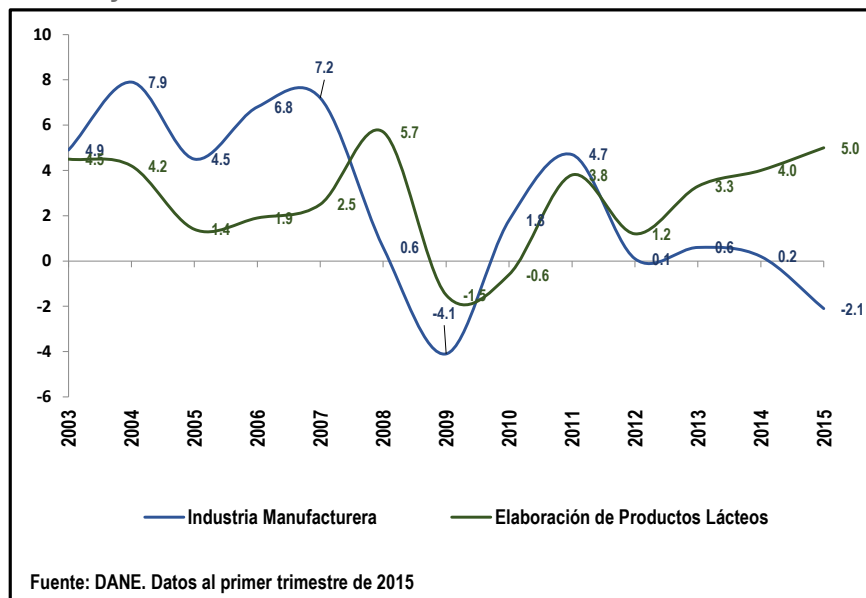
**Gráfico 1. Tasa de Crecimiento del PIB Aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios y el PIB total**



Sin embargo, este sólido comportamiento del producto del sector ha llevado a que durante el 2015, los principales productores de leche y sus derivados revelaran que el país tiene un exceso de oferta de lácteos como resultado del acopio de los mismos durante el año 2014. Bajo este escenario, el comportamiento de los precios no ha resultado favorable y diversos actores del sector han sido enfáticos en la necesidad de establecer mejores reglas de juego que permitan que el sector tenga una política

estable en lo que respecta a los mecanismos de contratación de proveedores que se suscriben entre las industrias y los ganaderos.

**Gráfico. 2 Tasa de crecimiento del PIB aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios y el PIB de la industria manufacturera**



En medio de este panorama complejo, el sector de producción de leche y derivados continúa mostrando una dinámica superior al conjunto de la industria colombiana, no solo con tasas de crecimiento positivas, sino con una sólida perspectiva de crecimiento durante el 2015. En el primer trimestre del año en curso, el sector se expandió en un 5.0%. De acuerdo con el diario económico La República, la comercialización de lácteos en el mercado colombiano tuvo un excelente primer trimestre en 2015, que permitió que se comercializaran 198 millones de litros de leche larga vida (+9.7%) y 4,594 toneladas de queso campesino (+3.3%), comparándolo con igual periodo de 2014.

No obstante, como se mencionaba anteriormente, el incremento en el acopio industrial que pasó de 783 millones de litros en el primer trimestre de 2014 a 836 millones de litros en igual periodo de 2015 (+6.7%) ha generado una crisis de excedentes de acuerdo con las consideraciones del gremio ASOLECHE. Este gremio considera que no existen las condiciones ideales para anticipar la producción lechera a los factores climatológicos, lo cual ha generado un nocivo impacto sobre el sector, particularmente sobre los proveedores de leche cruda.

**Tabla 1. PIB por rama de actividad**

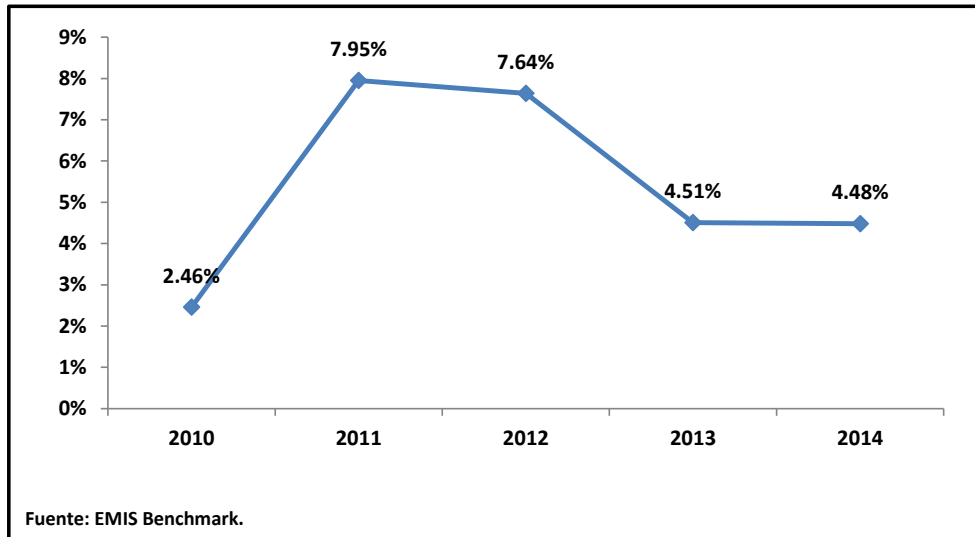
Rama de Actividad	2013					2014					2015
	I	II	III	IV	ANUAL	I	II	III	IV	ANUAL	I
Industria Manufacturera	-2.7	3.1	1.3	1.0	0.6	4.0	-1.7	-0.7	-0.5	0.2	-2.1
Elaboración de Productos Lácteos	1.6	2.4	0.4	8.9	3.3	2.0	5.1	7.2	1.9	4.0	5.0
Total PIB	2.9	4.7	6.1	6.0	4.9	6.5	4.1	4.2	3.5	4.6	2.8

Fuente Dane.

## 2. Tasa de crecimiento de ventas

Por el lado de las ventas, las cifras de 2014 muestran una tendencia estable frente al año anterior. El cierre de 2014 terminó con una expansión de 4.48% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 4.51% en 2013. Estos datos reflejan que las ventas de las principales compañías productoras de lácteos cumplen con las expectativas del mercado y han generado atractivo por inversionistas internacionales y de la región andina.

**Gráfico 3. Crecimiento en ventaslácteos**

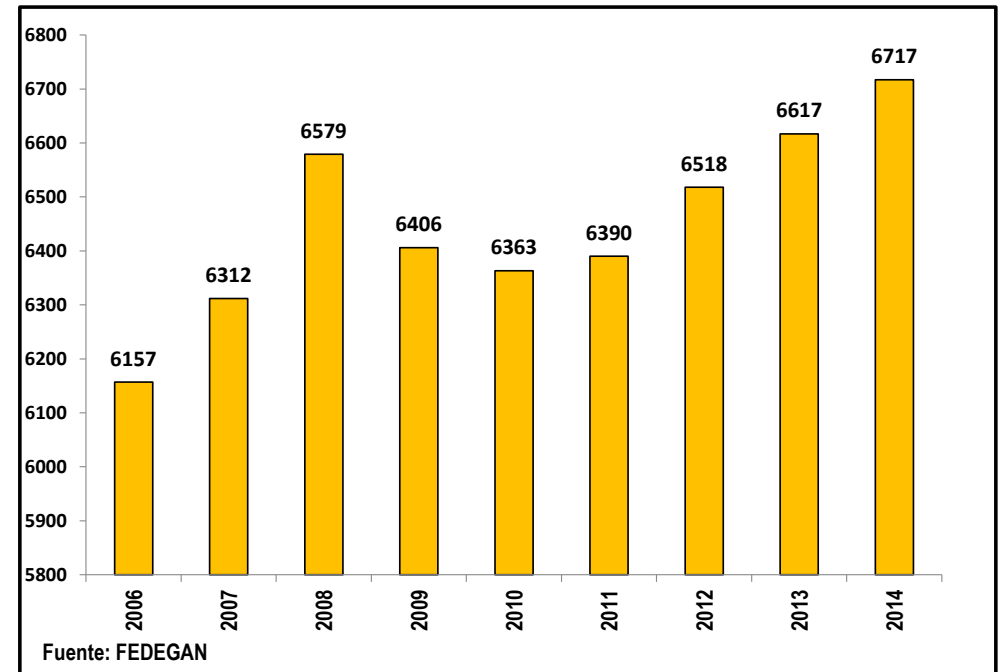


Por lo tanto, resulta pertinente analizar el comportamiento de la producción anual de leche cruda, como insumo esencial del sector. De acuerdo con FEDEGAN, la producción en millones de litros alcanzó un máximo 6,717 en el año 2014. Este comportamiento guarda relación con el interés público de anticiparse a una posible escasez del producto durante el primer semestre de 2015. Sin embargo, este escenario no se manifestó y la producción en exceso terminó generando el efecto contrario.

ASOLECHE considera que el efecto en la regulación de precios de la leche es nocivo para el sector y va en contra de la lógica de la economía. Bajo el actual escenario de sobreoferta de leche, el sector industrial ha visto presión sobre sus estructuras de costo, dado que existe una regulación de precios mínimos de la leche que no permite que ante un exceso de oferta, el precio baje. A este escenario se suma la ineffectividad de los programas diseñados para reducir la sobreoferta del insumo a

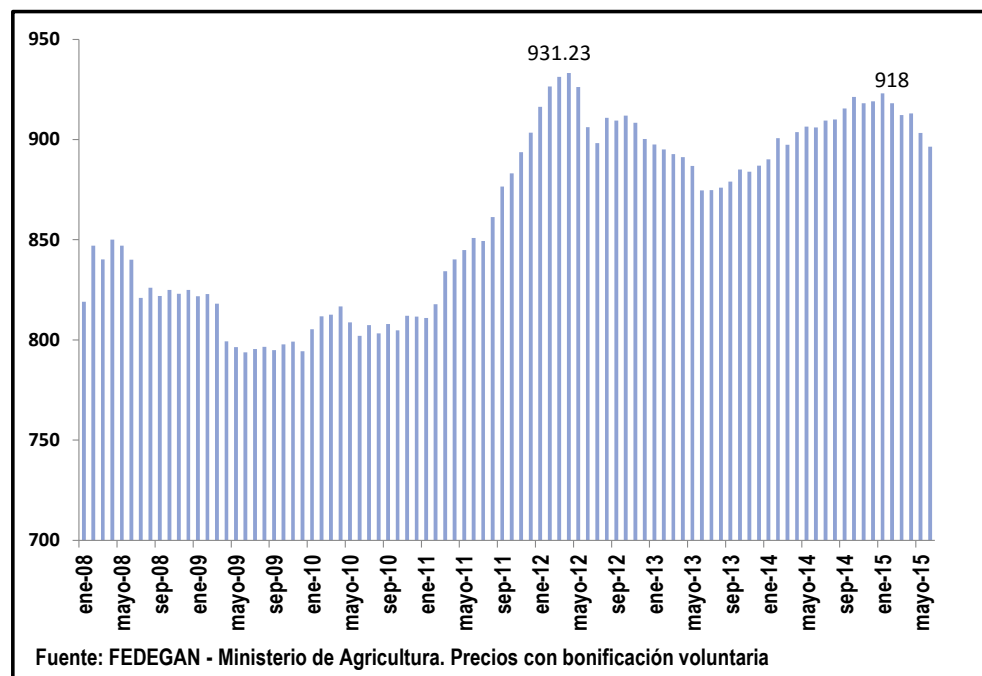
través de programas sociales de leche a comunidades objetivo como la primera infancia de las regiones más apartadas del país.

**Gráfico 4. Producción anual de leche cruda en Colombia (millones de lts)**



En general y de acuerdo con FEDEGAN, el precio pagado por litro de leche en promedio durante 2014 fue de \$908, frente a un precio promedio pagado en 2013 de \$885 (+2.6%). Este incremento del precio observado entre 2013 y 2014, se ha visto ligeramente reducido en 2015 (-1.1% anual), aunque este reciente comportamiento a la baja no refleja, de acuerdo con los gremios, la alarmante sobreoferta de leche en el mercado colombiano.

**Gráfico 5. Precio de la leche pagado al productos promedio nacional (\$ / Litro) FEDEGAN**



Al analizar el comportamiento de las ventas y la producción industrial se identifica que el sector de procesamiento y comercialización de los productos lácteos muestra un sólido comportamiento a junio del presente año. Es así como la producción real se expando a una tasa anual del 2.2% frente a un -2% de la industria en su conjunto, mientras que las ventas reales del sector se expanden en un 3.3% que también contrasta con la contracción del 1.0% de la industria agregada.

Algunos factores que motivan a los industriales a incrementar su capacidad de producción de lácteos y derivados de la leche están asociadas a las oportunidades potenciales del mercado colombiano. Motivados por los mayores ingresos en 2014 y las mejoras en el consumo de los hogares, los industriales le apuestan a incrementar

el consumo per cápita de leche en Colombia de 145 litros por año a los estándares de la FAO en su nivel recomendado de 170 litros per cápita año. De hecho, de acuerdo con ASOLECHE y la Revista DINERO, el 50% del mercado de lácteos en Colombia corresponde a las ventas de leche líquida, seguido en un 23% por la leche en polvo, 20% de quesos (que tuvieron un sólido comportamiento durante 2014) y un 7% que corresponde a otros derivados lácteos.

**Tabla 2. Variación anual (%) de la producción y las ventas, según clases industriales 2015 / 2014 DANE**

Dominio	Clases Industriales	Producción		Ventas	
		Nominal	Real	Nominal	Real
	Total Industria sin refinación	5.9	0.2	6.8	1.1
	Total Industria	-0.2	-2.0	0.7	-1.0
1040	Elaboración de productos lácteos	3.8	2.2	4.9	3.3

Fuente: DANE, Encuesta Mensual Manufacturera a junio de 2015

En el campo de los derivados lácteos, los productores consideran que existe un mercado potencial para incrementar las bajas tasas de consumo de yogures (5Kg per cápita año) y quesos (11Kg per cápita año)

### 3. Comercio Exterior

#### Exportaciones del sector lácteo comportamiento anual a 2014

La vocación exportadora del sector lácteo en Colombia es relativamente limitada. De acuerdo con el DANE, las ventas al exterior de la categoría de lácteos y huevos de aves fueron de US\$ 14.1 millones en 2014 con una contracción del 62% frente al comportamiento observado en 2013.

De acuerdo con ASOLECHE, la exportación de leche cruda no es una opción de mercado para Colombia teniendo en cuenta que los niveles de precio no son competitivos comparados con los de países como Argentina, Chile y Uruguay.

**Gráfico 6. Tasa de crecimiento de las exportaciones de leche y sus derivados y las exportaciones totales**



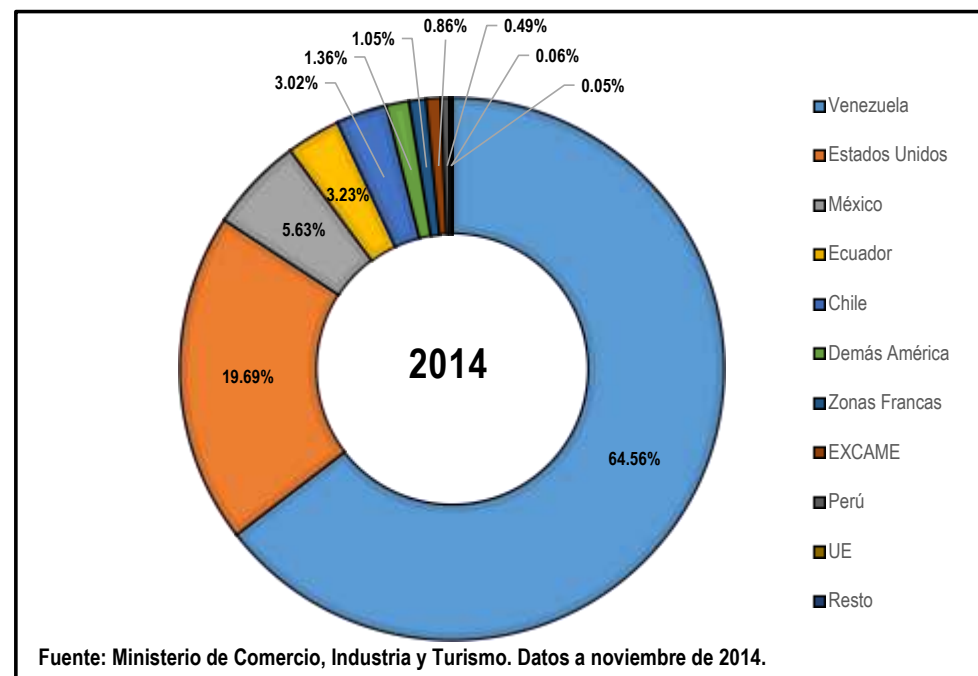
Crecimiento exportaciones	2012	2013	2014
Exportaciones sector	9.47	534.41	-61.99
Exportaciones totales	5.64	-2.16	-6.85

Fuente: DANE. Cálculos EMIS Benchmark

Productos Lácteos y huevos	2012	2013	2014
Exportaciones del sector (US\$ mm FOB)	5.85	37.12	14.11
Exportaciones totales (US\$ mm FOB)	60,125	58,824	54,795
Participación sector	0.01%	0.06%	0.03%

Fuente: DANE. Cálculos EMIS Benchmark

**Gráfico 7. Principales destinos de las exportaciones de productos lácteos enero-noviembre de 2014**



Sin embargo, resulta interesante analizar los destinos de exportación de los productos del sector. En este caso, empleando cifras del Ministerio de Comercio, se puede observar que las exportaciones de lácteos, que a noviembre de 2014 tenían un valor de US\$ 12.8 millones, se concentran en el vecino país de Venezuela. No obstante, este país redujo sus compras en un 64.4% anual hasta los \$8.27 millones. El segundo destino económico de los productos del sector es Estados Unidos que participa con compras por valor de US\$ 2.53 millones, seguido de otros territorios como México, Ecuador y Chile.



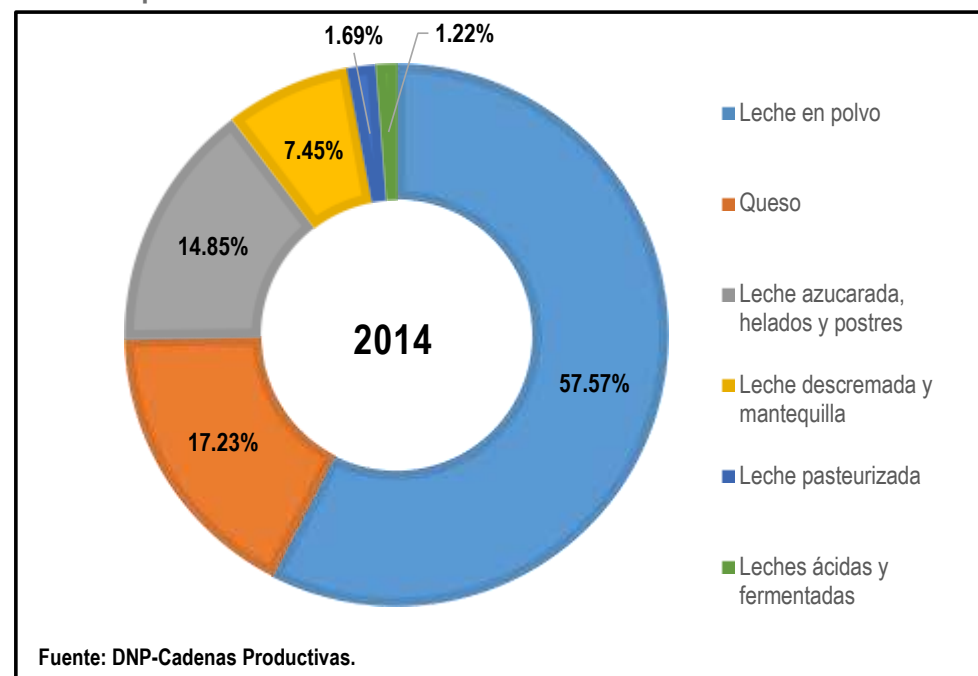
**Tabla 3. Exportaciones del sector lácteo por zona económica de destino**

Año	Exportaciones US\$ FOB			Variación anual (%)			Participación (%)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>TOTAL</b>	4,340,045	26,345,972	12,803,257	-2.3	507.0	-51.4	100	100	100.0
<b>Comunidad Andina</b>	<b>1,098,842</b>	<b>1,046,655</b>	<b>476,604</b>	<b>42.4</b>	<b>-4.7</b>	<b>-54.5</b>	<b>25.32</b>	<b>3.97</b>	<b>3.72</b>
Ecuador	1,020,337	894,034	413,352	40.6	-12.4	-53.8	23.51	3.39	3.23
Perú	65,005	152,621	63,252	41.3	134.8	-58.6	1.50	0.58	0.49
Bolivia	13,500	0	0	0.0	-100.0	0.0	0.31	0.00	0.00
<b>Venezuela</b>	<b>1,395,630</b>	<b>23,207,100</b>	<b>8,266,171</b>	<b>90.1</b>	<b>1562.8</b>	<b>-64.4</b>	<b>32.16</b>	<b>88.09</b>	<b>64.56</b>
<b>Mercosur</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Brasil	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
Argentina	0	0	0	-100.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
Uruguay	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
Paraguay	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
<b>Chile</b>	<b>0</b>	<b>88,684</b>	<b>386,080</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>335.3</b>	<b>0.00</b>	<b>0.34</b>	<b>3.02</b>
<b>TLC</b>	<b>1,055,513</b>	<b>1,734,703</b>	<b>3,243,276</b>	<b>-10.1</b>	<b>64.3</b>	<b>87.0</b>	<b>24.32</b>	<b>6.58</b>	<b>25.33</b>
México	0	572,777	721,211	0.0	0.0	25.9	0.00	2.17	5.63
Estados Unidos	1,054,458	1,159,051	2,520,910	-10.1	9.9	117.5	24.30	4.40	19.69
Canadá	1,055	2,875	1,155	36.3	172.6	-59.8	0.02	0.01	0.01
<b>Caribe y Centroamérica</b>	<b>4,224</b>	<b>4,813</b>	<b>5,796</b>	<b>-97.9</b>	<b>13.9</b>	<b>20.4</b>	<b>0.10</b>	<b>0.02</b>	<b>0.05</b>
Triangulo Norte	36	0	565	0.0	-100.0	0.0	0.00	0.00	0.00
Resto	0	0	4,819	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.04
Panamá	139	0	99	0.0	-100.0	0.0	0.00	0.00	0.00
CARICOM	4,049	4,813	313	-97.9	18.9	-93.5	0.09	0.02	0.00
Puerto Rico	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
<b>Demás América</b>	<b>291,740</b>	<b>250,607</b>	<b>174,357</b>	<b>-76.8</b>	<b>-14.1</b>	<b>-30.4</b>	<b>6.72</b>	<b>0.95</b>	<b>1.36</b>
UE	6,276	11,978	6,304	6123.4	90.9	-47.4	0.14	0.05	0.05
EFTA	0	0	312	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
<b>DMS Europa Occidental</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
EXCAME	0	0	110,000	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.86
Japón	0	0	0	-100.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
NIC's	275	0	0	-99.9	-100.0	0.0	0.01	0.00	0.00
China	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
<b>Demás Asia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>291</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Otros</b>	<b>487,546</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8478969.4</b>	<b>-100.0</b>	<b>0.0</b>	<b>11.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
África	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
Medio Oriente	8	0	0	30.4	-100.0	0.0	0.00	0.00	0.00
Oceanía	487,539	0	0	0.0	-100.0	0.0	11.23	0.00	0.00
<b>Zonas Francas</b>	<b>0</b>	<b>1,433</b>	<b>134,067</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>9257.9</b>	<b>0.00</b>	<b>0.01</b>	<b>1.05</b>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Cuando analizamos cuáles son los principales productos comercializados en el exterior durante 2014, resaltan las exportaciones de leche en polvo con una participación de mercado del 57.6% que equivale a US\$ 8.17 millones, seguida de quesos con 17.23% (US\$ 2.45 millones) y leche azucarada, helados y postres con 14.28% (US\$ 2.11 millones).

**Gráfico 8. Participación de los principales eslabones en las exportaciones de la cadena productiva de la leche 2014**



Esta composición porcentual es una de las razones de la reducción de exportaciones de productos durante el 2014. Las ventas internacionales de leche en polvo tuvieron un alza atípica durante 2013 que las llevó a pasar de US\$ 1.04 millones (2012) a US\$ 31.8 millones (2013). Este mercado no se sostuvo durante el año anterior y como

consecuencia de ello, las exportaciones de la cadena se contrajeron en un 60.8% durante el último año.

**Tabla 4. Comportamiento de las exportaciones de la cadena productiva del sector lácteo a 2014**

Principales variables cadena de Lácteos (2008-2014)							
Nombre eslabón	Exportaciones (dólares FOB)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Leche azucarada, helados y postres	1,161,167	841,345	464,357	340,943	469,451	2,206,570	2,107,584
Leche descremada y mantequilla	1,572,013	282,011	627,637	450,311	158,885	462,180	1,057,966
Leche en polvo	35,883,345	3,690,664	5,304,087	1,611,765	1,042,436	31,812,092	8,172,107
Leche pasteurizada	18,261,491	12,474,555	204,228	518,186	514,287	111,250	239,392
Leches ácidas y fermentadas	921,975	784,876	662,559	574,419	534,777	428,393	173,478
Queso	14,675,111	6,806,548	4,375,911	2,062,552	2,150,282	1,229,788	2,445,290
<b>Total Cadena</b>	<b>72,475,101</b>	<b>24,879,999</b>	<b>11,638,778</b>	<b>5,558,176</b>	<b>4,870,118</b>	<b>36,250,273</b>	<b>14,195,817</b>

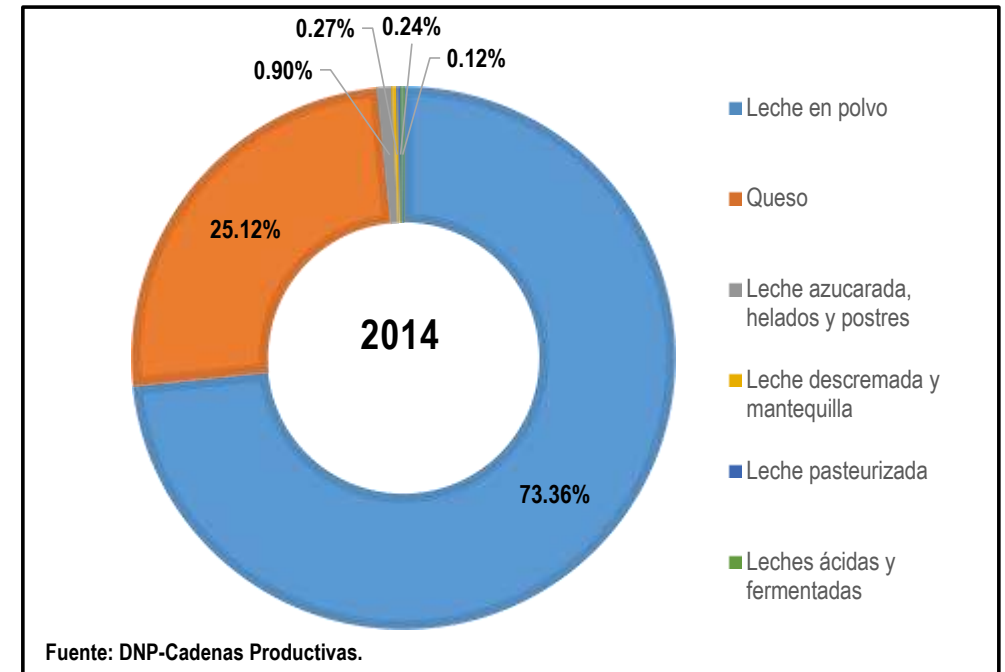
Fuente: DNP - Cadenas Productivas con información de DANE y DIAN

**Tabla 5. Importaciones del sector lácteo por componente de la cadena productiva a 2014**

Principales variables cadena de Lácteos (2008-2014)							
Nombre eslabón	Importaciones (dólares CIF)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Leche azucarada, helados y postres	3,110,184	726,519	480,933	924,873	1,257,660	1,657,211	1,336,092
Leche descremada y mantequilla	29,585	257,691	50,706	56,811	406,788	888,294	399,207
Leche en polvo	35,496,046	29,166,296	28,891,441	62,715,031	125,782,311	57,132,481	109,326,142
Leche pasteurizada	475,679	264,807	420,824	375,312	619,819	215,883	361,976
Leches ácidas y fermentadas	n.d	405	n.d	7,040	205,384	93,638	175,703
Queso	10,769,276	7,053,380	7,986,280	12,016,477	21,088,356	27,963,522	37,437,633
<b>Total Cadena</b>	<b>49,880,770</b>	<b>37,469,100</b>	<b>37,830,184</b>	<b>76,095,544</b>	<b>149,360,318</b>	<b>87,951,028</b>	<b>149,036,752</b>

Fuente: DNP - Cadenas Productivas con información de DANE y DIAN

**Gráfico 9. Participación de los eslabones en las importaciones de la cadena productiva 2014**

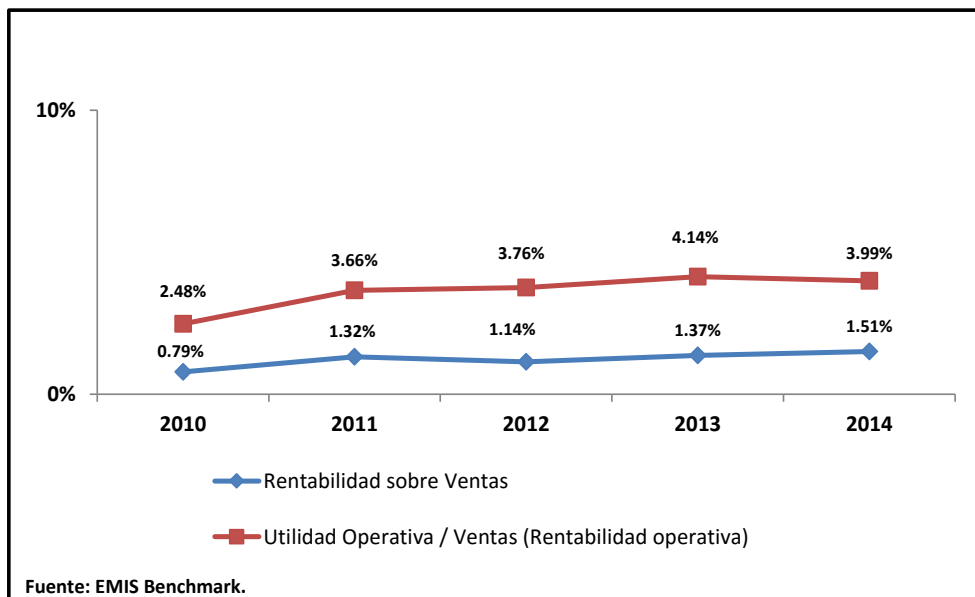


Por el lado de las compras al exterior en 2014 se observó un incremento del 91.36% en las importaciones de leche en polvo. Este fenómeno hizo que las importaciones totales de la cadena pasaran de US\$ 87.95 millones en 2013 a US\$ 149.04 millones en 2014, un 69.5% más. La participación de la leche en polvo fue del 73.36%, seguida de las compras al exterior de quesos que alcanzaron un valor de US\$ 37.44 millones (+33.9%), y las importaciones de leche azucarada, helados y postres, las cuales tuvieron un valor de US\$ 1.34 millones (-19.4% anual).

#### 4. Rentabilidad

Las razones de rendimiento o de rentabilidad se utilizan para medir la generación de utilidades en la operación de la empresa. En el caso del sector de artículos de uso doméstico al por menor la rentabilidad como proporción las ventas registra un promedio de 1.23% anual para los últimos 5 años. La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de Benchmark registra una leve mejoría en 2014. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 1.37% a 1.51% y la utilidad operativa/ventas pasó de 4.14% a 3.99% entre 2013 y 2014.

Gráfico 10. Rentabilidad sobre ventas y Rentabilidad operativa

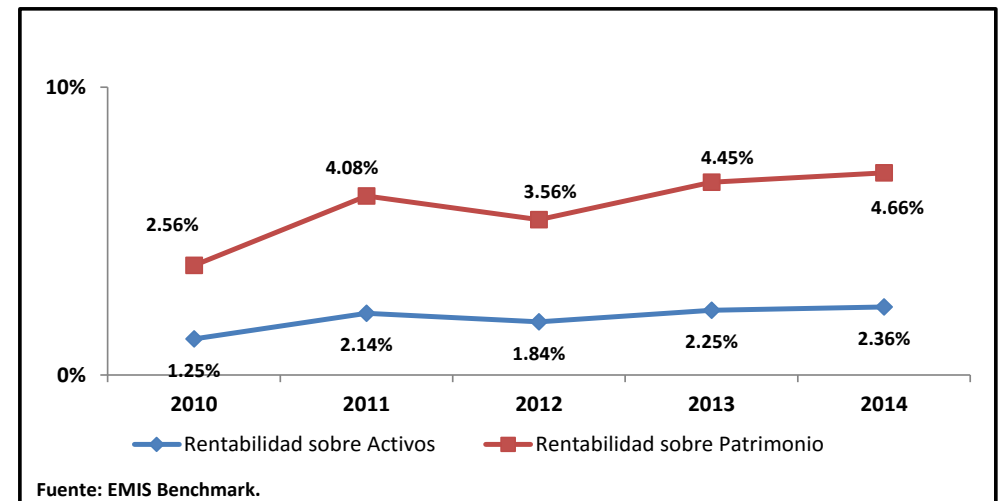


#### Rentabilidad de activos y patrimonio

También es posible medir de rendimiento o rentabilidad como la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos invertidos, es decir los

activos y el patrimonio de las firmas. En este caso tanto la rentabilidad sobre activos como sobre patrimonio han mejorado en el 2014. Así, durante 2014 la rentabilidad sobre patrimonio pasó de 4.45% a 4.66% a su vez la rentabilidad sobre activos pasó de 2.25% a 2.36%.

Gráfico 11. Rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio



#### 5. Tasa de crecimiento en activos

En el año 2014 la tasa de crecimiento de activos pasó de 3.12% anual en 2013 a 9.7%.

Gráfico 12. Crecimiento en activos

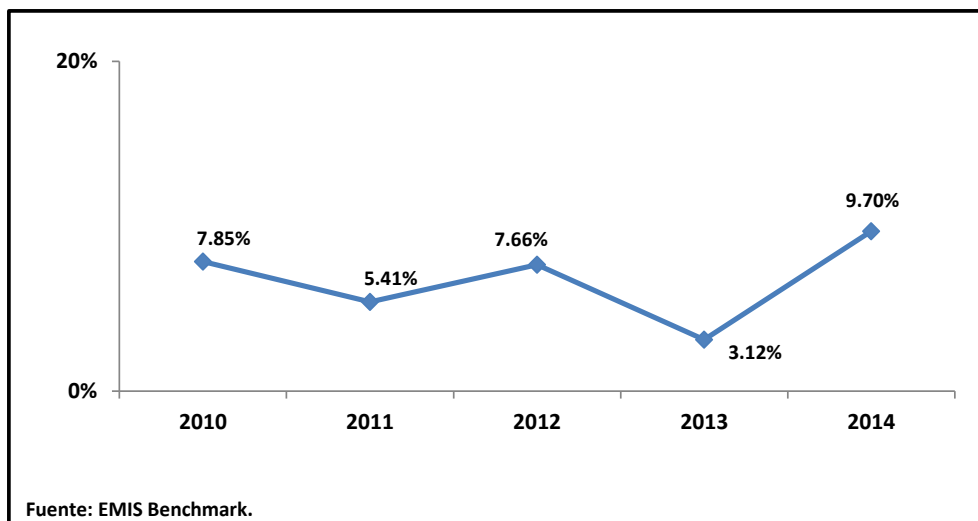
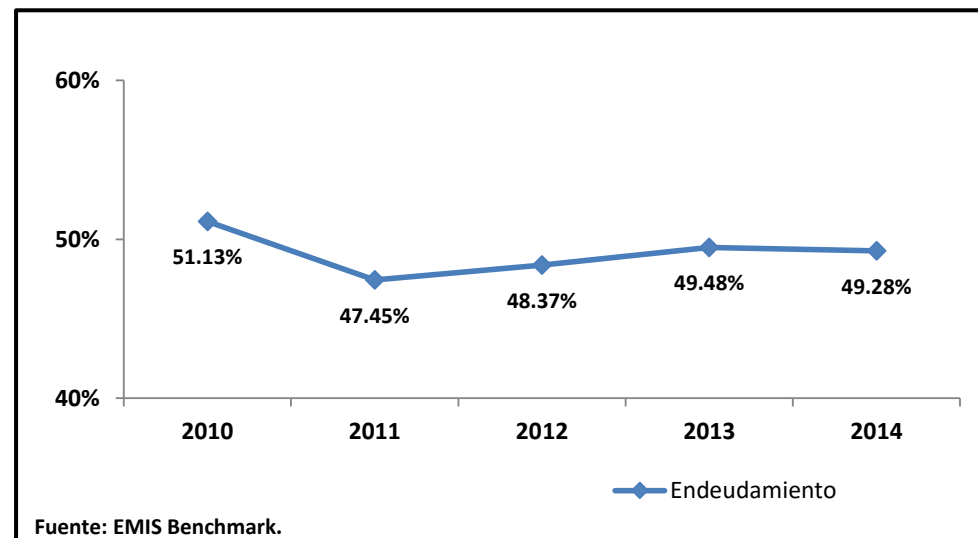


Gráfico 13. Endeudamiento



## 6. Endeudamiento

Las razones endeudamiento se utilizan para analizar la estructura financiera de la empresa y su capacidad de cumplir con compromisos con terceros. A su vez son útiles para medir la habilidad para cubrir intereses de deuda. El sector de lácteos mantuvo estable su tasa de endeudamiento durante el último año analizado. Así la razón de endeudamiento pasó de 49.48% en 2013 a 49.28% en 2014.

## 7. Eficiencia

En el período 2013-2014 la rotación de cartera se mantuvo en 23 días y la rotación de inventarios aumentó de 35 días a 39 días.

### III. Matriz DOFA

En este apartado se presentan un conjunto de factores internos y externos que pueden incidir sobre el desempeño económico futuro del sector de producción de lácteos.

<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ausencia de formalidad contractual y regulación a los acuerdos celebrados entre la industria láctea y los ganaderos proveedores de leche.</li><li>▪ Ausencia de formalización en la producción de leche cruda.</li><li>▪ Dificultades para reaccionar ante cambios en las condiciones climatológicas que afectan la capacidad de producción o la capacidad de demanda de los industriales.</li><li>▪ Regulación de precios, con rigidez a la baja, impide que el precio refleje las realidades del mercado de producción de leche cruda.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realizar mejoras en la competitividad que permitan reducir los costos de producción de la industria láctea: definir una metodología de cálculo del precio de compra de los volúmenes de leche en el circuito formal.</li><li>▪ Incremento de cobertura de los programas de leche social con el ICBF y las alcaldías municipales.</li><li>▪ Crear programas que fomenten la exportación de leche cruda y derivados a diferentes mercados cercanos.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fortalecer a los pequeños productores de leche al darles acceso a contratos de proveeduría con las firmas industriales y desvincularlos del esquema informal.</li><li>▪ Multinacionales del área andina están adquiriendo plantas de producción y marcas locales con el interés de apostarle a la entrada de sus productos en el mercado local.</li><li>▪ Las firmas locales han incrementado sus programas de inversión, lanzado nuevas líneas de producto y comprando compañías con cobertura regional o departamental para fortalecerlas redes de distribución.</li><li>▪ Bajo consumo per cápita frente a los estándares mundiales tanto en leche líquida como en sus productos derivados.</li></ul>
<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oferta de insumos garantizada en el mercado local.</li><li>▪ Tradición de consumo de lácteos en el desayuno y comidas sostiene fortaleza de marcas de alcance regional o nacional.</li><li>▪ Diferentes líneas de producto y segmentos de mercado permiten logran economías de escala y atender diversos mercados al mismo tiempo.</li><li>▪ Tecnificación y certificación de los procesos han estado a la orden del día en las operaciones de los principales productores del sector.</li></ul>
<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Colombia no es un país con vocación exportadora de lácteos. Otros países vecinos y con acuerdos comerciales tienen costos de producción más favorables que podrían tener impacto sobre el desempeño económico del sector en mediano y largo plazo.</li><li>▪ Alta dependencia del mercado venezolano hace que las escasas exportaciones sean susceptibles a la volatilidad de esta economía.</li></ul>

## IV. Grado de Concentración

### 1. Factor de concentración

Con el propósito de contribuir a la caracterización de los sectores económicos de la economía, en la presente entrega se presenta un informe basado en el principio de Pareto, el cual permite establecer el grado de concentración que existe en los diferentes sectores de acuerdo con el volumen de ventas y el número de empresas que reportan información.

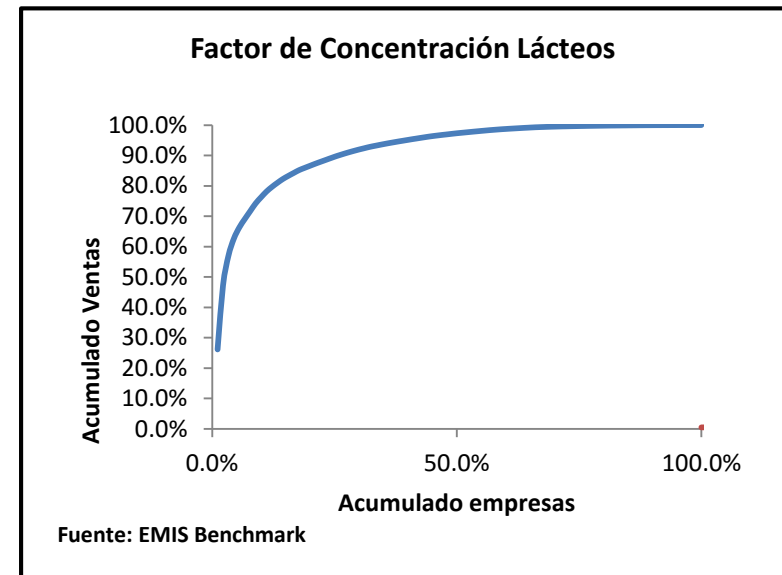
Establecer el grado de concentración de un sector en la economía y particularmente el tipo de mercado predominante, es un proceso más complejo que considerar únicamente el volumen de sus ventas; por cuanto requiere un estudio detallado de su desarrollo tecnológico, el grado de especialización de sus líneas de producción o servicios, el tamaño de los clientes, la estructura de costos, la formación de precios, las economías de escala, el grado de integración, etc. Por tanto lo que se pretende con la aplicación del principio de Pareto es tan sólo disponer de un indicador sencillo y de fácil comprensión, que permita conocer la cuota de mercado que tienen las empresas colombianas en los diferentes sectores y por ende el grado de concentración de las ventas en relación con el número de empresas que las efectúan, dentro de la muestra considerada.

No obstante, la apreciación del mayor o menor liderazgo de las empresas en un mercado particular o sectorial, suministra elementos de juicio valiosos que coadyuvan a entender el grado de competitividad, implicaciones de la aplicación de políticas gubernamentales, estructura de su cadena productiva, comportamiento de los precios, grado de especialización del factor trabajo, barreras de entrada a nuevas empresas, tamaño de sus activos, grado de acceso a las fuentes de financiación, información transmitida al mercado, etc. todo ello orientado a comprender mejor los riesgos y oportunidades que tiene las empresas en términos de su crecimiento, estabilidad, solidez o insolvencia.

El comportamiento y evolución de un sector cuya producción y ventas este altamente concentrada en un mínimo de empresas, de hecho estará muy correlacionado con el

estudio de lo que le suceda a una o dos empresas en particular, ya que ellas condicionan en la práctica al sector; no así ocurre donde exista un alto grado de competencia, con la presencia de muchas empresas de tamaño similar, donde ninguna es predominante y la suma de ellas determinan el comportamiento sectorial. Con esta orientación, la siguiente gráfica muestra en el eje horizontal el porcentaje acumulado de empresas y el eje vertical el porcentaje acumulado de ventas; la línea vertical que corta con la curva, muestra el porcentaje acumulado de empresas para un nivel de ventas del 80% (valor aproximado); de tal forma que entre más cercana este la línea al origen, mayor será el nivel de concentración y viceversa; es decir mientras más se aleja del origen menos será la concentración.

Gráfico 14. Factor de concentración Sector Lácteos



En este sector la muestra de EMIS BENCHMARK contiene 90 empresas con información de ventas, las 20 primeras equivalen al 22.22% del total de empresas y concentran el 87.94% de las ventas.

**Tabla 6. Sector Lácteos primeras 20 empresas (\$ millones)**

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	COOPERATIVA LECHERA COLANTA LTDA	1,876,366	26.14%	1.11%	1.1%	4.6%	38.9%	21,150
2	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	1,509,395	47.17%	2.22%	3.6%	12.1%	60.5%	54,378
3	PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. ALQUERIA	703,678	56.98%	3.33%	2.3%	21.9%	75.1%	16,522
4	MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA S.A.S.	405,676	62.63%	4.44%	4.2%	5.4%	42.5%	17,130
5	PARMALAT COLOMBIA LTDA	262,994	66.29%	5.56%	-2.3%	-8.8%	33.7%	-6,160
6	COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE LA COSTA ATLANTICA LTDA	198,705	69.06%	6.67%	0.1%	0.2%	42.0%	141
7	GLORIA COLOMBIA S.A.	185,663	71.65%	7.78%	-0.9%	-1.7%	57.4%	-1,652
8	FRESKALECHE S.A.	183,945	74.21%	8.89%	4.9%	19.8%	43.0%	9,047
9	ALIMENTOS DEL VALLE S.A.	144,915	76.23%	10.00%	0.5%	1.6%	32.2%	763
10	PROCESADORA DE LECHE S.A.	135,748	78.12%	11.11%	-2.6%	-3.1%	17.5%	-3,498
11	PRODUCTOS LACTEOS EL RECREO S.A.	109,324	79.64%	12.22%	0.2%	1.8%	72.2%	207
12	LACTEOS BETANIA S.A.	96,401	80.99%	13.33%	1.2%	33.0%	76.4%	1,146
13	DANONE ALQUERIA S.A.S.	89,150	82.23%	14.44%	-23.5%	-1708.6%	98.3%	-20,961
14	CENTRAL LECHERA DE MANIZALES S.A.	74,268	83.26%	15.56%	1.0%	7.1%	64.4%	750
15	INDUSTRIA COLOMBIANA DE LACTEOS LIMITADA INCOLACTEOS LIMITADA	69,602	84.23%	16.67%	5.6%	14.1%	32.5%	3,931
16	PROALIMENTOS LIBER S.A.S.	67,329	85.17%	17.78%	11.9%	25.0%	44.4%	8,019
17	COMPAÑIA LECHERA DE EL MORTIÑO LIMITADA	52,041	85.90%	18.89%	0.3%	3.4%	76.7%	131
18	P.C.A. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS S.A. EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION	50,209	86.60%	20.00%	-6.4%	-29.6%	59.9%	-3,212
19	DOÑA LECHE ALIMENTOS S.A.	49,968	87.29%	21.11%	2.7%	7.3%	24.5%	1,367
20	EL POMAR S.A.	46,722	87.94%	22.22%	0.9%	1.9%	32.1%	404

Fuente: EMIS Benchmark

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2014 es **Cooperativa Lechera Colanta Ltda** con \$1.876.366 millones, en segundo lugar se encuentra **Alpina Productos Alimenticios S.A.** con ventas por \$1.509.395 millones y la tercera empresa más importante es **Productos Naturales de la Sabana S.A.** con ventas por \$703,678 millones.

**Colanta Ltda.** es una empresa cooperativa que cuenta con una sólida red de distribución de lácteos y productos alimenticios en todo el territorio nacional, cuenta

con aproximadamente 170mil familias vinculadas a través de actividades de sacrificio de ganado, comercialización de lácteos, compra de productos agrícolas como cultivos de arroz, frijoles, lentejas, arvejas, entre otros.

**Alpina Productos Alimenticios S.A.** es una compañía constituida en Cundinamarca en 1945 por un grupo de empresarios de origen suizo. En la actualidad cuenta con operaciones en Nueva York (EE.UU.), Ecuador y Venezuela. Sus líneas de producto cubren todos los productos de consumo para el desayuno, con líneas de leche larga vida, arequipes, mantequillas, quesos, entre otros. Su planta de producción está ubicada en el municipio de Sopó, Cundinamarca.

El factor de concentración, definido como el porcentaje acumulado de ventas sobre el porcentaje acumulado de empresas, para este sector es de 6.52, que la ubica en el puesto 22 dentro de los 85 sectores considerados.

El factor de concentración permite obtener un ordenamiento de los sectores según su grado de concentración de ventas; de forma que en un sector con una muestra "homogénea" donde teóricamente de no se presente ningún tipo de concentración, el valor del factor sería 1 (50% / 50%).

En cumplimiento del principio de Pareto: el 80% de las ventas está concentrado en el 20% de las empresas, por lo tanto el valor del factor es de 4, alrededor de este número hay un número importante de sectores de la muestra considerada (50% de los sectores tienen un factor de concentración entre 3 y 4, y un 20% inferior a 3). Para el conjunto de los 85 sectores; el promedio muestra que el 80.29% de las ventas se concentra en el 18.08% del total de las empresas de la muestra.

En el extremo opuesto donde una sola empresa concentrara el 80% de las ventas el valor de factor depende del número de empresas en el sector. Entre mayor sea el número de empresas del sector y en un número reducida de ellas se concentren las ventas, mayor será el factor y viceversa; es decir, que si las ventas las hacen muchas empresas sin que predomine algunas de ellas, menor será el factor de concentración. Si bien este factor permite hacer un ordenamiento válido de los sectores por grado de concentración, debe tenerse en cuenta en su interpretación el número de

---

empresas que conforman la muestra en cada sector y que en algunos casos puede ser igual o estar muy próximo a la población total.

El índice de concentración no pretende establecer el tipo de mercado que predomina en los sectores (monopolio, duopolio, oligopsonio, monopsonio, competencia), tan solo facilita el ordenamiento por el grado de concentración de las ventas, en un número determinado de empresas, teniendo en cuenta el número de ellas que lo conforman.

#### **V. Calificación del Sector - Conclusión**

Los 85 sectores para los cuales se dispone de información financiera se han ordenado con base en 6 indicadores considerados como fundamentales en la generación de caja de las empresas: margen operativo, margen neto, endeudamiento, rotación de cartera, rotación de inventarios y crecimiento en ventas. De acuerdo con el puesto relativo obtenido por el respectivo sector o subsector en cada uno de estos indicadores, se ha establecido un indicador promedio que sirve de base para ordenar los sectores en cuartiles, a los que se les asigna consecutivamente una calificación de forma tal que el primer cuartil (calificación 1) reúne el primer 25% de los sectores con los mejores resultados y el cuarto cuartil (calificación 4) reúne el último 25% de los sectores con los resultados menos favorables del conjunto.

La posición relativa de cada sector en el total indica el comportamiento general del desempeño financiero, de tal forma que la mejor posición es la del sector 1 y la peor la del sector 83.

Esta clasificación efectuada con base en el desempeño financiero de las empresas del sector, permite en forma objetiva clasificar cada uno de los sectores y evaluar de esta forma su evolución en el conjunto de los sectores.

Este sector se calificó dentro del segundo cuartil en 2014 y ocupó la posición 35 en el ordenamiento de los 85 sectores. Este sector pertenece al grupo que reúne el segundo 25% de los sectores con los resultados más favorables del conjunto. Al

analizar sus indicadores de rotación de cartera es posible ubicar al sector en la posición 7, lo cual es resultado de una rotación de 23 días.



## Anexo 1. Evolución histórica de la principales cifras financieras del sector 2010– 2014 (Millones de \$)

Lácteos	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Tamaño</b>					
<b>Ventas</b>	<b>5,696,204</b>	<b>6,107,001</b>	<b>6,573,485</b>	<b>6,869,919</b>	<b>7,177,525</b>
Activos	3,603,527	3,774,237	4,063,409	4,190,277	4,596,529
Utilidad	45,153	80,836	74,763	94,275	108,542
Patrimonio	1,761,164	1,983,464	2,097,746	2,116,956	2,331,286
<b>Dinámica</b>					
Crecimiento en Ventas	2.46%	7.95%	7.64%	4.51%	4.48%
Crecimiento en Activos	7.85%	5.41%	7.66%	3.12%	9.70%
Crecimiento en Utilidades	106.71%	79.63%	-7.51%	26.10%	15.13%
Crecimiento del Patrimonio	17.20%	13.31%	5.76%	0.92%	10.12%
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	221,395	306,105	322,564	359,225	401,406
Rentabilidad sobre Ventas	0.79%	1.32%	1.14%	1.37%	1.51%
Rentabilidad sobre Activos	1.25%	2.14%	1.84%	2.25%	2.36%
Rentabilidad sobre Patrimonio	2.56%	4.08%	3.56%	4.45%	4.66%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	2.48%	3.66%	3.76%	4.14%	3.99%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	51.13%	47.45%	48.37%	49.48%	49.28%
Apalancamiento	104.61%	90.29%	93.70%	97.94%	97.17%
Pasivo Total / Ventas	32.34%	29.32%	29.90%	30.18%	31.56%
<b>Eficiencia</b>					
Rotación de Cartera	17	16	17	23	23
Rotación de Inventarios	29	30	39	35	39
Rotación de Proveedores	13	12	14	15	16
Ciclo Operativo	46	46	56	58	61
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	1.13	1.18	1.17	1.23	1.19
Prueba Acida	0.8	0.83	0.75	0.84	0.78
Capital de Trabajo	139,434	193,204	209,386	288,853	259,592
Fuente: EMIS Benchmark					

## Anexo 2. Pareto Sectores Económicos 2014

Pareto Sectores Económicos 2014					
No	Sector	Total Empresas	Acumulado Ventas % (A)	Acumulado Empresas % (B)	Factor A/B
1	Combustible y Lubricantes	462	80.1%	2.6%	30.83
2	Telecomunicaciones	265	79.1%	2.6%	29.94
3	Ensamblaje Automotriz	70	83.6%	2.9%	29.26
4	Inversion e Intermediacion Financiera	1409	80.0%	2.8%	28.18
5	Almacenes de Cadena	174	79.7%	2.9%	27.74
6	Carbon	138	79.3%	2.9%	27.35
7	Transporte Terrestre de Carga	129	83.4%	3.1%	26.89
8	Azucar	237	78.7%	3.4%	23.31
9	Transporte Aereo de carga y pasajeros	23	95.9%	4.3%	22.05
10	Exploracion y Explotacion Petrolera	156	80.4%	4.5%	17.92
11	Mineria Basica	219	80.5%	5.5%	14.70
12	Cemento y Concreto	82	80.1%	7.3%	10.94
13	Articulos Domesticos	132	79.6%	7.6%	10.51
14	Gaseosas, Cervezas y Bebidas Alcohólicas	62	77.5%	8.1%	9.61
15	Alimentos Procesados	357	80.0%	9.0%	8.93
16	Radio, Television y Cable	156	80.4%	9.6%	8.36
17	Ladrillo, Enchapes y Pisos	40	80.6%	10.0%	8.06
18	Hierro y Acero	70	79.0%	10.0%	7.90
19	Servicios Petroleros	195	79.7%	10.8%	7.40
20	Petroquímica	26	84.6%	11.5%	7.33
21	Vidrio	36	78.2%	11.1%	7.03
22	Lacteos	90	79.6%	12.2%	6.52
23	Café	55	82.4%	12.7%	6.47
24	Agropecuaria Basico	475	80.0%	13.5%	5.94
25	Laboratorios Farmaceuticos	157	79.8%	14.0%	5.69
26	Productos Línea Hogar y Aseo	91	80.6%	14.3%	5.64
27	Transporte Terrestre de Pasajeros	48	80.0%	14.6%	5.48
28	Cauchos y Derivados	54	79.9%	14.8%	5.40
29	Servicios Aduaneros y de Carga	160	79.7%	15.0%	5.32
30	Servicios de Información	125	80.1%	15.2%	5.27
31	Alimentos concentrados para animales	45	80.9%	15.6%	5.20
32	Productos Agrícolas y Mineros	285	80.1%	16.1%	4.97
33	Comercio y exportacion de Café	50	77.4%	16.0%	4.83
34	Empresas Generales de Serfvicios	303	80.0%	16.8%	4.76
35	Ingenieria y Obras Civiles	1766	80.0%	17.6%	4.54
36	Cultivos de Palma	63	79.3%	17.5%	4.54
37	Periodicos y Revistas	33	81.2%	18.2%	4.47
38	Generacion y Distribucion de Energia	70	80.3%	18.6%	4.32
39	Construccion y Edificacion	1455	80.0%	18.9%	4.23
40	Quimicos y Derivados	222	80.0%	18.9%	4.23
41	Empresariales Especiales	2105	80.0%	19.2%	4.16
42	Manufacturas Especiales	361	79.9%	19.4%	4.12
43	Pescados y Mariscos	36	79.7%	19.4%	4.10

Fuente: EMIS-Benchmark

Pareto Sectores Económicos 2014					
No	Sector	Total Empresas	Acumulado Ventas % (A)	Acumulado Empresas % (B)	Factor A/B
44	Cuero, Curtiembre y Marrquineria	46	80.1%	19.6%	4.09
45	Actividades Inmobiliarias	2105	80.0%	19.9%	4.03
46	Papel, Carton y Empaques	90	80.5%	20.0%	4.03
47	Confecciones	198	80.1%	20.2%	3.97
48	Molineria	83	79.9%	20.5%	3.90
49	Redes de Comunicación y Sistemas	277	79.8%	20.9%	3.81
50	Calzado	61	80.8%	21.3%	3.79
51	Minoristas Generales	1048	80.0%	21.2%	3.77
52	Carroceria y Autopartes	61	79.8%	21.3%	3.74
53	Electrodomesticos	32	81.9%	21.9%	3.74
54	Tinturas y Pinturas	47	79.6%	21.3%	3.74
55	Droguerías y Cosmeticos	297	80.1%	21.5%	3.72
56	Actividades de Informática	289	80.0%	21.8%	3.67
57	Servicios Personales	683	80.0%	21.8%	3.67
58	Ganadero	314	80.1%	22.0%	3.65
59	Materiales y Equipo	504	80.0%	22.2%	3.60
60	Textil, Confeccion y Calzados	531	80.0%	22.4%	3.57
61	Vehículos	396	80.1%	22.7%	3.52
62	Hoteleria y Turismo	359	80.0%	22.8%	3.50
63	Metalmeccanico	343	80.1%	23.0%	3.48
64	Avicola	103	80.1%	23.3%	3.44
65	Textil	314	80.1%	23.6%	3.40
66	Maderas y Muebles	250	80.0%	23.6%	3.39
67	Recreacion y Restaurantes	215	79.9%	23.7%	3.37
68	Equipos Hidraulicos y Electricos	70	80.5%	24.3%	3.31
69	Mayoristas Generales	1288	80.0%	24.2%	3.30
70	Asesorias Empresariales	125	80.2%	24.8%	3.23
71	Impresión y Artes Graficas	221	79.9%	26.2%	3.04
72	Plásticos y Empaques	373	79.9%	26.8%	2.98
73	Ferreterias	722	80.0%	26.9%	2.98
74	Grasas y Aceites	56	79.4%	26.8%	2.97
75	Libros y Publicaciones	62	79.7%	27.4%	2.91
76	Articulos Domesticos por Menor	185	79.9%	28.1%	2.84
77	Agencias de Viajes	60	79.6%	28.3%	2.81
78	Productos Quimicos	51	80.0%	29.4%	2.72
79	Banano	126	80.1%	30.2%	2.66
80	Autopartes y Repuestos	487	80.1%	30.2%	2.65
81	Productos Alimenticios	167	80.1%	30.5%	2.62
82	Maquinaria y Equipo	138	79.8%	32.6%	2.45
83	Carnes	76	80.4%	34.2%	2.35
84	Flores	211	80.0%	35.5%	2.25
85	Saneamiento Ambiental	30	81.0%	36.7%	2.21

Fuente: EMIS-Benchmark

---

## Contact

Corporate Headquarters  
Nestor House  
Playhouse Yard  
London EC4V 5EX  
UK  
Voice: +44 207 779 8471  
Fax: +44 207 779 8224

Americas Headquarters  
225 Park Avenue South  
New York, New York 10003  
US  
Voice: +1 212 610 2900  
Fax: +1 212 610 2950

Asia Headquarters  
Eucharistic Congress Bldg. No. III  
4th Floor, 5 Convent Street  
Mumbai 400 001  
India  
Voice: +91 22 22881123  
Fax: +91 22 22881137



## Disclaimer:

The material is based on sources which we believe are reliable, but no warranty, either expressed or implied, is provided in relation to the accuracy or completeness of the information. The views expressed are our best judgment as of the date of issue and are subject to change without notice. EMIS and Euromoney Institutional Investor PLC take no responsibility for decisions made on the basis of these opinions.

Any redistribution of this information is strictly prohibited. Copyright © 2014 EMIS, all rights reserved. A Euromoney Institutional Investor company.

## About EMIS Insight

EMIS Insight is a unit of EMIS that produces proprietary strategic research and analysis. The service features market overviews, industry trend analysis, legislation and profiles of the leading sector companies provided by locally-based analysts.

## About EMIS

Founded in 1994, EMIS (formerly known as ISI Emerging Markets) was acquired by Euromoney Institutional Investor PLC in 1999. EMIS works from over 15 offices around the world to deliver electronic information products, by subscription, to institutional customers globally. EMIS provides hard-to-get information covering more than 100 emerging markets. Its flagship products are EMIS Intelligence and EMIS Professional.

EMIS clients include top investment banks, corporations, law firms, consultants, investment and insurance companies, universities and libraries, multilateral organisations, and others.