

Incidencia de la marca colectiva Queso del Caquetá y su desarrollo

Paola Hernández Sabi
Jaime Andrés Castro Lozada
Carlos Eduardo Coneo Flórez

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Maestría en Mercadeo
2020

Incidencia de la marca colectiva Queso del Caquetá y su desarrollo

**Paola Hernández Sabi
Jaime Andrés Castro Lozada
Carlos Eduardo Coneo Flórez**

**Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Mercadeo**

**Directora:
Dra. María de Piedad Marín Gutiérrez**

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Maestría en Mercadeo**

2020

Nota de Aceptación

Firma de la asesora

Firma del jurado

Bogotá, Febrero de 2020

Contenido

Introducción.....	9
1. Problema de Investigación.....	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Formulación del problema	14
2. Objetivos de Investigación	15
2.1. Objetivo General	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. Contexto.....	16
4. Marco teórico.....	18
4.1 Marca	18
4.1.1 Marca colectiva.	19
4.1.2 La marca como estrategia empresarial.	24
4.1.3 Construcción de la marca.	26
4.1.4 Componentes tenidos en cuenta en la construcción de la marca.....	26
4.1.5 Elementos de la marca y su función.....	28
4.1.6 Importancia de la marca de origen.	29
4.2 Denominación de origen.....	30

4.2.1 Denominación de origen en Caquetá.	33
4.3 Marco legal en Colombia de las marcas colectivas	34
5. Proceso Metodológico	35
5.1 Tipo de investigación.....	35
5.2 Método de investigación.....	35
5.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	37
5.3.1 Fuentes primarias.	37
5.3.2 Fuentes secundarias.....	37
5.3.3 Técnicas de recolección de la información.	38
5.4 Población.....	38
5.5 Análisis de la información	39
6. Resultados y discusión.....	41
6.1 Proceso productivo y comercial de los productos que integran la marca colectiva <i>Queso del Caquetá</i>	41
6.2 Surgimiento y motivaciones para constituir la marca colectiva <i>Queso del Caquetá</i> ..	45
6.2.1 Surgimiento.	45
6.2.2 Motivaciones.....	49
6.3 Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que han tenido los empresarios para impulsar la marca colectiva “Queso del Caquetá” en el mercado	54

6.3.1 Debilidades de la marca.	55
6.3.2 Fortalezas de la marca.	57
6.3.3 Oportunidades para la marca.	60
6.3.4 Amenazas para la marca.	63
6.3.5 Debilidades del sector.	65
6.3.6 Fortalezas del sector.	68
6.3.7 Oportunidades para el sector.	69
6.3.8 Amenazas para el sector.	70
6.4 Identificación y planteamiento de acciones para hacer más visible la marca “Queso del Caquetá”	72
7. Conclusiones.....	76
Referencias	80
Anexos	89

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Efectos	13
---	----

Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i> Empresas que conforman la población directa de la marca colectiva <i>Queso del Caquetá</i>	38
<i>Tabla 2.</i> Respuestas dadas a la categoría de Proceso productivo por los empresarios del Caquetá.....	42
<i>Tabla 3.</i> Motivaciones para el desarrollo de la marca de origen	50
<i>Tabla 4.</i> Debilidades de acuerdo con lo planteado por los empresarios.....	55
<i>Tabla 5.</i> Fortalezas de acuerdo con lo planteado por los empresarios	59
<i>Tabla 6.</i> Oportunidades de acuerdo con lo planteado por los empresarios	61
<i>Tabla 7.</i> Amenazas de acuerdo con lo planteado por los empresarios	63

Introducción

La siguiente investigación, inscrita en el marco de la maestría en mercadeo de la Universidad de Manizales, es de corte cualitativo e interpretativo y constituye un estudio de casos que permite determinar la incidencia que han tenido el surgimiento de la marca Queso del Caquetá así como su desarrollo productivo y comercial en el departamento, desde la perspectiva de los empresarios, para el fortalecimiento de la industria láctea de la región.

Los derechos de propiedad intelectual son tan diversos que permiten que las empresas puedan optar por estrategias individuales o colectivas. Colombia es un país diverso en muchos aspectos, lo cual influye en sus productos artesanales, agroalimentarios que los hace tener características únicas, que puede hacerlos merecedores por sus calidades de categorías de reconocimiento nacional e internacional con un signo distintivo, como una marca colectiva o una denominación de origen.

La primera identifica productos que responden a unos reglamentos de uso previamente establecidos que entran a identificar este tipo de productos.

La segunda, trata de protegerlos, siempre que cumplan con condiciones de factores geográficos y humanos que los individualicen. Categorías con diferencias conceptuales, aspectos jurídicos, sociales y económicos a tener en la cuenta al momento de optar por uno u otra de estos signos distintivos.

Tanto la marca colectiva como la denominación de origen identifican productos de calidad, qué llevan a escoger por parte de los empresarios, productores y población en general la promoción de sus productos, para concluir que tanto la marca colectiva como la

denominación de origen son categorías que adquieren importancia por su impacto social, económico y el gran beneficiado es el consumidor final.

Este trabajo específicamente se centra en determinar la incidencia que han tenido el surgimiento de la marca Queso del Caquetá así como su desarrollo productivo y comercial en el departamento, desde la perspectiva de los empresarios, para el fortalecimiento de la industria láctea de la región.; por tanto, está estructurado en siete capítulos, de la siguiente manera: el primer capítulo expone el problema de investigación, el segundo capítulo presenta los objetivos del proyecto, el tercer capítulo describe el contexto en el que se desarrolló el estudio, el cuarto capítulo detalla el marco teórico en el que se fundamentó la investigación, el quinto capítulo describe la metodología empleada, el sexto capítulo presenta los resultados obtenidos y su interpretación, y el séptimo capítulo muestra las conclusiones a las que se llegó.

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción del problema

De acuerdo como lo indicado por el Comité Departamental Ganadero del Caquetá (2009), citado por Beltrán, Torrijos y Muñoz (2012), el departamento cuenta con 13.500 predios ganaderos registrados (2% del total nacional), de los cuales alrededor de 9.500 son de vocación lechera (70,3% del total departamental) y, según la distribución por número de cabezas bovinas, el 65% de dichos predios tienen menos de 100 unidades, lo que indica la gran vocación ganadera de este departamento. Con todo ello, existe en la actualidad una compleja problemática productiva y, por ende, económica en la región, pues como lo expone Sánchez (2014) se estima que en el departamento la producción lechera es ligeramente superior a 1,1 millón de litros por día, con un promedio de tan solo 3,6 litros por animal, mientras que otros departamentos tales como Antioquia o Córdoba, triplican este promedio por cada animal, según datos del año 2013.

Ahora bien, un gran porcentaje de la leche que se recolecta en el departamento del Caquetá se traslada para el interior del país para luego ser trasformada en productos terminados y de esta forma ser ofrecido al consumidor, haciendo que la utilidad sea mínima para los campesinos o ganaderos, sabiendo que la materia prima puede ser pagada a un mejor precio, ya que los productos ofrecidos en el mercado cuentan con una tarifa de adquisición más atractivas; a esto se le suma las diferentes problemáticas sociales que se presentan en el departamento, como son el orden público que impide el paso con seguridad al interior de la región, el mal estado de las vías, electricidad, agua, comunicación y

educación, de las cuales la clase dirigente gestiona ayudas que son fomentadas ante el gobierno nacional, pero no cumple con las expectativas esperadas por la comunidad, que impiden el desarrollo social y económico de la región.

Frente a lo anterior, reseña Sánchez (2014) en su *Estudio del mercado del Queso en la Ciudad de Bogotá*, que para la región Caqueteña existen inconvenientes relacionados con la baja capacitación de pequeños ganaderos al momento de producir leche, los fuertes cambios climáticos que afectan no solo al sector agropecuario sino a toda la población general, también problemas de orden público, ausencia parcial de red de frío, infraestructura vial, falta de políticas públicas que apoyen el sector lácteo. Estas situaciones se pueden presentar en cualquier momento lo cual genera una continua informalidad, fuerte presencia de intermediarios, además que se presenta el fenómeno del reempaque de productos como el queso ocasionando inestabilidad de precios en el mercado. Esta situación fomenta el bajo consumo per cápita, pero sobre todo que entre los quesos producidos en el Caquetá tengan una oferta limitada, de calidad variable y una industria con muy baja asociatividad.

Debido a dichas problemáticas, el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, con sede principal en la ciudad de Florencia, en el año 2007, solicitó ante la Superintendencia de Industria y Comercio, el reconocimiento y certificación de una “marca denominación de origen protegida” para el Queso del Caquetá, la cual fue aprobada y otorgada el 30 de Noviembre de 2011, adquiriendo gran importancia debido a ser la primera Denominación de Origen para un queso en Colombia (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016).

A partir de lo anterior, Sánchez (2014), plantea la importancia de la utilización correcta y potencializada de una marca colectiva, denominada *Quesos del Caquetá*; que para la fecha no contaba con un adecuado posicionamiento, lo cual mostraba múltiples efectos (Figura 1).



Figura 1. Árbol de Efectos
Fuente: Sánchez (2014)

De dicha investigación, Sánchez (2014), concluyó que la problemática consistía en:

La falta de competitividad del sector lácteo en el departamento del Caquetá originada por diferentes factores como la ausencia de políticas públicas para el fomento al sector lácteo, bajos niveles de producción y tecnificación, pero, sobre todo, estrategias de comercialización ineficientes en mercados altamente competitivos como el de la ciudad de Bogotá (p. 30).

Entonces, una vez transcurridos varios años desde la aprobación y otorgamiento de la denominación de origen y marca colectiva Queso del Caquetá (QC), se requiere conocer la historia de su desarrollo, identificar la imagen que ha generado su uso y la incidencia que ha tenido para promover el fortalecimiento económico de los empresarios de esta industria

en el departamento del Caquetá.

1.2 Formulación del problema

¿Qué incidencia han tenido el surgimiento de la marca Queso del Caquetá así como su desarrollo productivo y comercial en el departamento, desde la perspectiva de los empresarios, para el fortalecimiento de la industria láctea de la región?

2. Objetivos de Investigación

2.1. Objetivo General

Determinar la incidencia que han tenido el surgimiento de la marca Queso del Caquetá así como su desarrollo productivo y comercial en el departamento, desde la perspectiva de los empresarios, para el fortalecimiento de la industria láctea de la región.

2.2. Objetivos específicos

- Describir los procesos productivo y comercial de los productos que integran la marca colectiva *Queso del Caquetá*, desde la perspectiva de los empresarios.
- Comprender la forma de surgimiento y las principales motivaciones que tuvieron los empresarios para constituir la marca colectiva *Queso del Caquetá*.
- Analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que han tenido los empresarios al impulsar la marca colectiva *Queso del Caquetá* en el mercado.
- Identificar y proponer acciones que permitan hacer más visible la marca *Queso del Caquetá*.

3. Contexto

El departamento del Caquetá es un territorio joven, fundado por diversos colonos de varios territorios y culturas como lo son del Huila, Tolima, Valle del Cauca, Caldas y Antioquia, de los cuales desde el inicio de sus actividades comerciales o de producción, se enfatizaron en el uso de la tierra para el propósito bovino con un modelo ganadero doble propósito (carne y leche).

Esto fue generando diversas problemáticas de producción en la industria láctea de la región para las cuales el Comité de Ganaderos del Caquetá solicitó ante la Superintendencia de Industria y Comercio, el reconocimiento y certificación de una “marca denominación de origen protegida” para el Queso del Caquetá.

Así pues, dicha marca integró de manera visible estrategias de comercialización, publicidad y marketing, resaltando la importancia del sector lácteo en el Caquetá y su posicionamiento a nivel nacional, exaltando las particularidades y nutrientes que a través de los años han caracterizado el queso caqueteño como un producto con cualidades únicas atribuibles a los nutrientes que la zona húmedo tropical del Caquetá proporciona; representados en los tres productos que integran la marca *Queso del Caquetá (QC)*, los cuales son: quesillo, queso doble crema y queso picado salado, producidos en los 16 municipios de la región geográfica del Departamento del Caquetá.

En el sitio web <https://quesodelcaqueta.co/>, se pueden observar múltiples videos, breves artículos y relatos acerca del proceso de producción, familias productoras, historia del queso caqueteño, elementos paisajísticos y culturales de la región caqueteña, junto con

una elaborada presentación de *La ruta del Queso* consistente en: “La estrategia corporativa y de mercadeo territorial de la marca colectiva QC, que se consolida alrededor de los grupos de interés de la cadena de valor del queso en el departamento del Caquetá” (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2015), lo cual permitió a los investigadores plantear varios interrogantes que condujeron al desarrollo de la presente investigación.

De manera que la utilidad de este estudio para el sector industrial reside en la necesidad de encontrar los argumentos para ir fortaleciendo una marca de origen, que resalta la importancia de la industria en la región, para mejorar su competitividad al lado de un sinnúmero de marcas individuales existentes en el actual mundo globalizado.

Finalmente, cabe indicar que son escasos los trabajos de pregrado y postgrado que han ahondado en el tema en Colombia, por lo que el desarrollo de esta investigación se constituye en un aporte dentro del área, así como una contribución al fomento del espíritu investigativo de los actuales y futuros profesionales y magisteres en el territorio.

4. Marco teórico

Colombia es uno de los países que ha adoptado el sistema *sui generis* de protección de indicaciones geográficas y de marca colectivas, es decir, cuenta con un conjunto de normas y disposiciones especiales para la declaración o reconocimiento de protección de denominaciones de origen y marca colectivas. No obstante, dicho conjunto de normas se encuentra incluido en el Régimen Común de la Propiedad Industrial contenido en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. Es pertinente aclarar que, por virtud de lo anterior, la Decisión 486 contempla también la protección de las marcas colectivas y las marcas de certificación. Adicionalmente, cuenta con normas represivas de la competencia desleal - Ley 256 de 1996 -, normas protectoras del consumidor, tanto desde el punto de vista de su derecho a ser verazmente informado, como de regulación de la información contenida en las etiquetas de productos alimenticios.

Por lo anterior, y para fundamentar la base teórica de este trabajo se despliegan conceptos sobre marca, marca colectiva, denominación de origen y se finaliza con las normas aplicables en Colombia

4.1 Marca

A continuación, se realiza una breve reseña teórica acerca de “la marca”, pues la línea investigativa de este trabajo tiene como fin la potencialización de la marca y por ende, lograr a través de está, representar experiencias, historias, y satisfacciones que fidelicen a los clientes, así pues, su observación por autores tales como Rial, Varela, Braña, y Lévy (2000) parte de premisas importantes tales como que:

Los consumidores se enfrentan a las marcas interpretándolas, dotándolas de un sentido y de una afectividad, no sólo por su valor de uso sino también por la forma en que éstas contribuyen a expresar su personalidad, su estilo de vida y sus emociones (p. 254).

De lo anterior, que los autores realicen un enfoque de estudio acerca de la marca a partir de conceptos como la “Implicación de la marca en el consumidor”, fenómeno que de manera más llamativa y tomándolo como un valor de marca, titulan en su artículo como “El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor”; en igual orden de ideas, Bloemer y Kasper (1995) afirman la indisoluble relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca, adicionalmente, plantean que no se debe confundir el gusto por la marca (compras repetitivas), sino la “verdadera lealtad”, a lo que esta representa en su conjunto y a la preferencia y mayor satisfacción que esta genere.

En ese sentido, se evidencia la gran necesidad de profesionales del marketing por diseñar, impulsar, e innovar mediante una marca y todo lo que estas representan para la venta, expansión y fidelización de los productos; frente a ellos, el autor Keller (2003) considera que:

En los mercados altamente competitivos, los vendedores a menudo deben vincular sus marcas a otras entidades, por ejemplo, personas, lugares, cosas u otras marcas, como un medio para mejorar el valor de su marca. Comprender este proceso de apalancamiento requiere comprender el conocimiento de la marca del consumidor y cómo cambia de tales asociaciones.

4.1.1 Marca colectiva.

De acuerdo con la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, las marcas colectivas se definen comúnmente como signos que permiten distinguir el origen

geográfico, el material, el modo de fabricación u otras características comunes de los bienes y servicios de las distintas empresas que utilizan la marca colectiva. Una marca colectiva, como su nombre lo indica, es de propiedad de muchos; el propietario de la misma puede ser una asociación de la que son miembros esas empresas o cualquier otra entidad, ya sea una institución pública o una cooperativa. De acuerdo con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), la Marca registrada de uso colectivo permite distinguir bienes o servicios de una asociación y su uso está sujeto a un reglamento que permite estandarizar características, calidad e incluso diseñar una estrategia común, especialmente en términos de gestión y desarrollo de mercados.

Una marca colectiva es un signo utilizado por diversas personas –naturales o jurídicas– que pertenecen a una misma agrupación, con el cual dan a conocer a los consumidores determinadas características (por ejemplo, origen geográfico, material, modo de fabricación y calidad) que sus productos y/o servicios comparten. El propietario de la marca colectiva es la entidad que agrupa a las personas que la utilizan. Puede ser una asociación, gremio, institución pública o cooperativa. Tal entidad tiene la responsabilidad de garantizar que ellos cumplan con el reglamento de uso que se establezca para la marca. Es importante resaltar que los miembros de la agrupación o entidad que son propietarios de una marca colectiva pueden hacer uso simultáneo de su propia marca (marca individual) y de la marca colectiva.

El impacto en el desarrollo económico de asociaciones de pequeñas y medianas empresas ha tenido tal incidencia que existen países tales como México, República

Dominicana, Colombia e incluso Perú que están impulsando programas para el desarrollo de las marcas colectivas a fin de facilitar el desarrollo de pequeñas y medianas industrias de comerciantes dedicados a la realización de productos característicos de ciertas áreas de estos países, lo cual no solamente les permitirá alcanzar una economía sostenible y autosustentable, sino que les aportará a estos productos una especie de garantía de calidad al estar regidas bajo un reglamento de uso y esto hará que los productores adquieran renombre no solamente internamente sino también a nivel internacional. En este sentido, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México, señala que las marcas colectivas pueden convertirse en un poderoso instrumento para el desarrollo local o regional.

Las marcas colectivas pertenecen a un organismo colectivo, como por ejemplo una asociación comercial o de productores o fabricantes, y sirven para indicar que la persona que utiliza la marca colectiva es miembro de dicho organismo. La participación en la asociación que figura como titular de la marca colectiva está sujeta, en general, al cumplimiento de determinadas normas, como la del área geográfica de producción de los productos para los que se utiliza la marca o las normas de producción de dichos productos.

Las marcas no tradicionales, por medio de las cuales podrían ser protegidas las indicaciones geográficas, están contempladas también en la normativa de la Comunidad Andina, pues la Decisión 486 dispone títulos separados para las marcas colectivas, para las marcas de certificación, así como para las denominaciones de origen. Las primeras son definidas de la siguiente manera, “se entenderá por marca colectiva todo signo que sirva para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o servicios

pertenecientes a empresas diferentes y que lo utilicen bajo el control de un titular”. Es requisito que quien pretende el registro de una marca colectiva aporte con su solicitud copia de los estatutos de la asociación, organización o grupo de personas que solicite el registro de la marca colectiva; la lista de integrantes; y la indicación de las condiciones y la forma como la marca colectiva debe utilizarse en los productos o servicios. En consecuencia, esta clase de marcas son normalmente solicitadas por las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, con la finalidad de identificar una o unas cualidades comunes a sus integrantes o a sus productos o servicios.

Es importante resaltar que a diferencia de las denominaciones de origen, las marcas colectivas pueden ser transferidas. Igualmente, es preciso tener en cuenta que cuando la calidad sobre la que se pretende identificar el signo es el origen, el solicitante no necesita probar, como ocurre con las denominaciones de origen, que dicho origen genera una calidad particular en el producto, es decir, no requiere de vínculo. Por ende, y en términos de signos distintivos, la protección de una marca colectiva sería más débil que la de una denominación de origen, pues como se ha explicado, indicar la procedencia del producto es un derecho de todos. No obstante, cuando dicha procedencia ha adquirido distintividad, dicho derecho queda limitado o restringido al cumplimiento de unos requisitos.

Lo anterior está fundamentado también en el hecho de que para obtener el registro de la marca colectiva, solo es necesario aportar el documento en el que consten las condiciones de uso del signo, mas no que el mismo haya adquirido un reconocimiento especial en el sentido de que dicho origen ya no es la forma de llamar al producto, sino que

se asocia a un identificador de cualidades específicas derivadas, la oferta ambiental de la zona referida, requisito indispensable para declarar la protección de una denominación de origen. En este orden de ideas, la marca colectiva puede ser una herramienta útil para empezar a posicionar un producto derivado de una zona geográfica específica; y en caso de hallarle un vínculo con dicha zona y después de haberlo posicionado, sería factible su reconocimiento como denominación de origen. En Colombia se ha solicitado un número que apenas llega a las cuarenta y dos marcas colectivas, dentro de las cuales se encuentran siete, que pueden servir para designar una zona geográfica.

Finalmente, es importante comprender qué se indica cuando se habla de “posicionamiento de marca”. En el caso particular de la marca *Quesos del Caquetá*, Manhas (2010) expone que:

Para posicionar una marca es necesario tomar decisiones; mientras que tener una posición significa que la gente preferirá una marca sobre otra. Una marca se puede posicionar de varias maneras: ofreciendo un beneficio específico, dirigiéndose a un segmento, precio o distribución específicos. Los profesionales del marketing, para ubicar estratégicamente sus marcas en el mercado actual, deben identificar los atributos sobre los que deben centrarse y los de importancia primordial para los consumidores.

En igual sentido, explica Serralvo y Tadeu (2005) citando a Blankson (2001) que el concepto de posicionamiento es importante tanto para los mercados de consumo como para las corporaciones, y que es tenido en cuenta tanto por los académicos como por los practicantes de marketing como uno de los elementos claves de la gerencia de marketing moderna. Frente a ello los autores concluyen afirmando que:

Se define el posicionamiento de marca como el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo.

4.1.2 La marca como estrategia empresarial.

La imagen de marca es un activo fundamental para el éxito empresarial, por esta razón las empresas para el lanzamiento de sus productos y la consolidación de los ya existentes requieren adecuar la estrategia de marca a las necesidades de los consumidores ya sea en la renovación del nombre de la marca, logo y otros elementos que la componen (Keller, 2013).

Otro enfoque de la estrategia de marca está en la modificación del producto al integrar e intensificar a la categoría de los productos ya existentes nuevos atributos, los cuales deberán ser conocidos por el mercado objeto.

Estos enfoques implican según Paz & Piedrahita (2007) y Alonso & Grande (2013) transmitir a través de la marca confiabilidad, calidad y utilidad del producto mejorado de forma que atraiga a nuevos clientes. Para lograr este acometido el lanzamiento de la marca está acompañado con una mezcla de marketing y una campaña publicitaria enfocada a los diferentes formatos comerciales de manera que el producto se posicione en la mente de los consumidores.

Con respecto a este último aspecto Treviño (2010) explica que el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado es un proceso de comparación entre los atributos de la marca de la competencia con los atributos definidos en el perfil de identidad que ha creado la empresa.

Por otro lado, Kotler & Keller (2009) señalan que el conocimiento de la posición de la imagen de un producto o marca en el mercado es importante para planificar las futuras estrategias comunicacionales que la empresa decida utilizar. Para comprender lo dicho en los párrafos anteriores se hace necesario definir el concepto de marca que según Morales (2004), lo considera un signo que es apto para distinguir productos o servicios en el mercado, incluyendo colores, sonidos, imagen e incluso aroma. Años más tarde Riu & Ollé (2009) complementando el concepto, afirman que: la marca no es solo un elemento de la empresa, sino que es una filosofía propia que determina todos los esfuerzos empresariales para conectarla con sus consumidores.

La marca le permite a la empresa comunicarse con sus grupos de interés. Cubillo (2011) define la marca como una promesa que la compañía hace al consumidor, en relación con lo que el producto o servicio le va a proporcionar. La marca se convierte en un compromiso de la propia organización con la sociedad, lo cual muestra que para gestionarla se requiere tener pleno conocimiento del consumidor. En este sentido, la marca es la que permite identificar a un producto y es la que le agrega valor y reconocimiento en el mercado. De ahí, que las empresas que cuentan con una marca fuerte, tienen determinado su éxito en el mercado yendo más allá de lo que un producto regular, puede llegar alcanzar en la mente del consumidor. Uno de los motivos para que las empresas diseñen su marca se debe al exceso de oferta, proliferación y variedad de productos y servicios similares. Pero también a que los consumidores demandan cada vez más alimentos seguros y de calidad. De ahí que Gobé (2005) considere que en un mercado competitivo como el actual se hace necesario no solo una diferenciación sino una conexión emocional con el consumidor al

referirse a la construcción de la marca o la estrategia del branding.

De acuerdo con Cuellar & Rojas (2008) el objetivo de la estrategia Branding está en crear un negocio que implique la participación de sus clientes estableciendo conexiones emocionales, que disminuyan las fortalezas de la competencia combinando aspectos tangibles como el producto, el empaque, logo y puntos de venta, también es importante destacar que el buen uso de la marca la convierte en un activopreciado de una empresa, creando valor, competitividad, crecimiento y estabilidad.

4.1.3 Construcción de la marca.

La competitividad de los sectores según Porter (1986) se ha aplicado estratégicamente en diferentes sectores económicos. Pero para que estos sectores puedan competir requieren de los siguientes elementos enunciados por Narváez & Fernández (2008): Habilidad, inteligencia, calidad del producto, el servicio, tecnología e infraestructura, dentro un mercado y el sector empresarial.

4.1.4 Componentes tenidos en cuenta en la construcción de la marca.

Acotex (2015) considera que la construcción de la marca se convierte en un proceso formal, investigativo, analítico y estratégico bien estructurado. De ahí la importancia de la planeación estratégica de la empresa en la construcción de la misma, ya que el establecimiento de este plan debe definir la evolución que la empresa quiere alcanzar y cuáles son los aspectos requeridos para lograrlo. Entonces se puede inferir que los planes estratégicos y la marca se complementan ya que la marca para ser efectiva necesita de un adecuado direccionamiento empresarial. Así mismo, la marca está al servicio de los planes establecidos por la empresa para conseguir los objetivos planteados. De esta forma se hace

evidente que el proceso de construcción de la marca involucra a todos los niveles jerárquicos de la empresa pero fundamentalmente requiere la participación de la alta gerencia. Lo dicho anteriormente se complementa con lo expuesto por Garrigos & Llopis (2012) cuando expresan que el crear una marca no está reservado solo a las grandes empresas, por esto no es una cuestión de recursos económicos sino de estrategia, enfoque y método. Queriéndose enfatizar con esto la necesidad de un buen plan que se gestione coordinadamente para obtener el impacto esperado en el público objetivo.

También es pertinente comprender que el éxito de las marcas en su mayor parte depende directa e indirectamente de los consumidores, ya que según Muñiz (2006) la imagen de marca, se convierte en el valor perceptivo que el público tiene de la misma y se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa. De tal forma que para conseguir una imagen positiva es fundamental que todos los mensajes emitidos a través de la empresa y sus productos estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos. Al igual, la identidad de la marca no debe prometer aquello que la estrategia no puede financiar.

Así mismo, Collins (2004) deja establecido claramente que cuando se lanza por primera vez una marca, la propiedad que caracteriza al producto es vital para competir, ya sea esta en términos de precio, calidad y servicio. Este aspecto coloca a las empresas en dos situaciones: una cuando el producto supera las expectativas del mercado diferenciándose de los otros competidores, en este caso no hay que pernoctar por el triunfo alcanzado ya que los competidores pueden muy rápidamente colocarse a su altura. La otra es cuando el

producto no es tan bueno como el mejor, en este caso el producto está irremediablemente condenado al fracaso. Estas condiciones presentadas en el mercado demuestran que la estrategia no solo se limita a la construcción de la marca, sino al mantenimiento de los atributos propuestos a través de la misma en el mercado. Cumpliéndose con esto las dos funciones de la marca que son, la de saber convencer al cliente externo para que compren el producto y al interno (los empleados) a creer en ella.

Entonces, según Keller (2013), para establecer las características de desempeño e imagen, la marca debe divulgar un discurso congruente con la realidad dejando claro el nivel al que pertenece, a quien se parece o asemeja (points of parity) y de quién se diferencia (points of difference) para poder ser agrupada entre las marcas similares que cumplen con ese nivel de “performance” e imagen en la mente de los consumidores. Forjándose con esto una clara identidad de la marca.

4.1.5 Elementos de la marca y su función.

Según Hazan (2007) todo este sello de identidad se unifica en los elementos que conforman una marca, dentro de los que se encuentran: el logo, sus colores y símbolos. El logo consiste en un símbolo visual de la marca y su nombre en letra distintiva, este elemento es el sello de garantía, es la firma de la marca, por esta razón debe ser única y diferencial.

Una parte especial del logo se enfoca en la forma y los colores a utilizar debido que a través de ellos se forja un estímulo directo con el consumidor, generándole sentimientos conscientes e inconscientes para escoger la marca. Por esta razón, al escoger el diseño del logo se deben tener en cuenta la calidez y la legibilidad, lo cual propicia la captación y

apropiación del mensaje en la mente del consumidor; otro aspecto que no hay que pasar por alto son los colores ya que estos cumplen una función psicológica y señalética, se recomiendan los colores puros, combinados, colores en fondo y figura, al igual que es indispensable tener en cuenta los colores que utiliza la competencia.

Ríes & Ríes (2000) sostienen que cuando las empresas en la construcción de la marca ignoran la ley del color, lo hacen asumiendo el riesgo de falta de personalidad propia, produciéndose dificultades con su registro en los entes competentes. Según Moreno & Camargo (2011) el intangible de marca, representa una oportunidad estratégica latente en el crecimiento del portafolio, permitiéndoles a las empresas multiplicar los beneficios de participar en nuevas categorías y/o nuevas líneas de producto, mediante las diferentes estrategias de crecimiento, la de desarrollo de nuevos productos y mercados y las estrategias de penetración. Reduciéndose con esto los costos de marketing, puesto que el conocimiento de la marca facilita la trasmisión del mensaje que se espera fijar en el recuerdo del consumidor.

4.1.6 Importancia de la marca de origen.

Montesinos & Currás (2007) resaltan que en entornos con altas tasas de globalización, las grandes empresas han terminado fabricando sus productos en países menos desarrollados para reducir sus costos, mientras que las empresas de países en vías de desarrollo lo hacen en países desarrollados para aprovechar el prestigio de tales mercados. Esto se presenta debido a que los consumidores confían en aspectos como la marca comercial, la calidad percibida o el precio, en el momento de evaluar los productos, lo cual dificulta mantener la ventaja competitiva. Por lo tanto, uno de los atributos que ofrecen un

alto potencial para el logro de dicha ventaja competitiva de forma sostenible, tanto a nivel doméstico como internacional, es la marca de origen o la imagen de un país o de una región de un producto. Por ello, resulta cada vez de mayor interés para los países implementar estrategias de marketing que permitan posicionarse frente al resto del mercado. Así mismo, vale la pena destacar la importancia estratégica que juegan las marcas en medio de la diversidad de ofertas indiferenciadas, saturación en los mensajes de comunicación y la influencia de las nuevas tecnologías de la información. Al respecto, las marcas aumentan la utilidad percibida y el deseo de poseerlas, llegando a ser indicadores de seguridad para los consumidores.

Por su parte, para Cuéllar & Rojas (2008), el proceso de construcción de una marca va más allá del registro de ésta como signo distintivo, y afecta a tres partes: al consumidor, al anunciante y al fabricante. Para el consumidor la marca es una ayuda para interpretar información específica sobre un producto o servicio relevante en la toma de decisión de compra; para el anunciante, la marca es una herramienta de fidelización con la que obtiene beneficios económicos, mientras que para el fabricante, es una ventaja competitiva sostenible, intocable para la competencia. Estas tres concepciones son el reflejo de que así como el entorno empresarial juega un papel preponderante, el entorno sociocultural contribuye a construir una marca, pues ésta debe hacer del tiempo un aliado, ser tan contingente como el mismo ser humano y evolucionar con sus consumidores, para posicionarse de manera favorable en su mente y en el mercado (Valencia, 2017).

4.2 Denominación de origen

Bajo la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, la denominación de

origen es:

Una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos. (Art. 201, p.46)

Esta definición es bastante similar a la de denominación de origen contemplada en el Arreglo de Lisboa y también es consecuente con la definición de indicación geográfica que estipula el ADPIC. Siguiendo la anterior definición legal la Superintendencia de Industria y Comercio ha entendido que deben concurrir tres elementos esenciales para que sea reconocida una denominación de origen.

El primero, que consista en la denominación de una zona geográfica políticamente reconocida, como el nombre de un país, de un departamento o de un municipio, aunque de la misma forma se admite el nombre de una zona que no esté políticamente reconocida o delimitada mediante fronteras, pero que sea reconocido por la generalidad del público, como es el caso, entre otros, de ciertos valles o llanuras, que son conocidos por un nombre específico sin que coincida con la denominación política de los municipios o departamentos que comprende, pues en ocasiones estas zonas alcanzan más de uno. De conformidad con lo anterior, el nombre de la denominación debe obedecer o corresponder con el que ha sido posicionado para designar el producto.

El segundo elemento consiste en la relación existente entre la denominación y la procedencia del producto, esto es, que la denominación se utilice para designar un producto

originario de la zona geográfica que aquella designa, y no de otra zona, con independencia de que el mismo tipo de producto también pueda ser elaborado en otras regiones. Por último, debe existir un vínculo entre el producto y la zona geográfica. Esto significa que el producto debe tener una calidad, característica o reputación que se deba exclusiva o esencialmente a la zona en la cual se origina, incluidos sus factores naturales y humanos. En otras palabras, para que exista denominación de origen, debe estar probado cómo estos factores inciden en las calidades que hacen que el producto sea único o diferente.

En virtud de lo anterior y, específicamente, basado en el artículo 208 de la Decisión 486, Colombia ha implementado normas que permiten delegar la facultad de autorizar el uso, en otras palabras, la administración de la denominación de origen. Así, el Decreto 3081 de 2005 dispone que:

La facultad de autorizar el uso de las denominaciones de origen a que hace referencia el artículo 208 de la Decisión 486 de la Comunidad Andina, podrá ser delegada en las entidades públicas o privadas que representen a los beneficiarios de las denominaciones de origen. Para el efecto, las entidades públicas y privadas interesadas en otorgar las autorizaciones de uso deberán presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio, solicitud en tal sentido, de conformidad con los requisitos y condiciones establecidos por esta última. (Art. 208, p.48)

El Decreto en mención fue desarrollado por la Superintendencia de Industria y Comercio, que mediante Resolución 33190 de 10 de octubre de 2007 estableció los requisitos y condiciones que deben reunir los solicitantes y la solicitud para delegar la facultad de autorizar el uso, dentro de los que se encuentran la descripción del interés legítimo, de la capacidad financiera y administrativa, de las garantías ofrecidas para asegurar la imparcialidad en el otorgamiento de las autorizaciones de uso, de las reglas de

uso de la denominación y de los mecanismos de control encargados de garantizar la calidad, idoneidad y el cumplimiento de las características específicas que deben reunir los productos.

En conclusión, la denominación de origen es el nombre o indicación de un lugar geográfico, que puede ser un país o región determinada, que designa un producto que por ser originario de dicha región y por las costumbres de producción o transformación de sus habitantes, tiene unas características y/o reputación que lo hacen diferente de los productos semejantes provenientes de otros lugares geográficos (SIC, 2014).

4.2.1 Denominación de origen en Caquetá.

Queso del Caquetá es la primera denominación de origen de su tipo en Colombia. La petición fue presentada en marzo del año 2007 ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), siendo aprobada en noviembre del año 2011. Una semana después fue otorgada la denominación de origen también a queso Paipa, siendo estas dos las únicas denominaciones de origen en Colombia.

La Denominación de Origen *Queso del Caquetá*, a través del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá (CDGC), pretende lograr un posicionamiento en los mercados nacionales, inicialmente con los tres productos protegidos por la denominación (quesillo, queso doble crema y queso picado salado), productos tradicionales y comunes para todos los consumidores en Colombia.

Caquetá cuenta con 63 industrias lácteas formales, y buscó iniciar al menos con el 30% de ellas, para que pudieran implementar el sello de marca colectiva y denominación de origen para que pudieran visibilizarse con la marca en el mercado nacional. Del mismo

modo, ha pretendido recuperar productos tradicionales de tipo lácteo, para ser incorporados en la marca colectiva y eventualmente a la denominación de origen. En los mercados locales, ya se pueden observar productos como la mantequilla, que es de excelente calidad, quesos cocidos, quesos asados en piedra, yogures o bebidas lácteas con frutos amazónicos; de manera que a medida que se van incorporando las empresas, simultáneamente, el CDGC trabaja en el tema de innovación.

En búsquedas bibliográficas que se realizaron a través de bases documentales no se encontró material específico sobre la categoría de análisis que es el queso.

4.3 Marco legal en Colombia de las marcas colectivas

En temas de marca colectiva, la legislación colombiana presenta la siguiente normatividad, de acuerdo con el Código de Comercio (1971):

- Artículo 598. Registro de marcas colectivas de productos o servicios. (Se aplica la decisión 486 de 14 de septiembre de 2000 del acuerdo de Cartagena).
- Artículo 599. Utilización de las marcas colectivas. (Se aplica la decisión 486 de 14 de septiembre de 2000 del acuerdo de Cartagena).
- Artículo 600. Reglamentos de empleo de las marcas colectivas. (Se aplica la decisión 486 de 14 de septiembre de 2000 del acuerdo de Cartagena).
- Artículo 601. Causales de anulación del certificado de una marca colectiva. (Se aplica la decisión 486 de 14 de septiembre de 2000 del acuerdo de Cartagena).
- Artículo 602. Derechos sobre el nombre comercial. (se aplica la decisión 486 de 14 de septiembre de 2000 del acuerdo de Cartagena).

5. Proceso Metodológico

5.1 Tipo de investigación

Según el grado de abstracción, la investigación es cualitativa e interpretativa. La investigación cualitativa busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales, mientras la investigación interpretativa comparte desde sus postulados originales la necesidad de comprender el significado de los fenómenos sociales (Verstehem, 2000; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El tipo de estudio que busca: determinar la incidencia que han tenido el surgimiento de la marca Queso del Caquetá así como su desarrollo productivo y comercial en el departamento, desde la perspectiva de los empresarios, para el fortalecimiento de la industria láctea de la región, se enmarca en estos dos enfoques.

5.2 Método de investigación

El método de investigación aplicado para desarrollar esta investigación fue el estudio de casos, esta metodología es considerada como una técnica de investigación cualitativa, puesto que su desarrollo se centra en el estudio exhaustivo de un fenómeno, y no en el análisis estadístico de los datos ya existentes. De acuerdo con López (2013), consiste en la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano. El estudio de caso es especialmente útil cuando los límites o bordes entre fenómenos y contexto no son del todo evidentes, por lo cual se requieren múltiples fuentes de evidencia. En un estudio de caso, el investigador conoce una realidad, un caso,

acercándose a esa realidad según conveniencia o siendo informado fuera de ella, independientemente de si se sigue una postura positivista o interpretativa. Al final emite un informe conocido coloquialmente como “el caso”.

Igualmente, López (2013), manifiesta que los estudios de casos presentan diversas variaciones dependiendo de las siguientes variables:

- Cantidad de casos (simple o múltiple).
- Unidades de análisis (holístico o detallado).
- Objetivo de la investigación (descriptiva, demostrativa, generativa); y
- Temporalidad (diacrónica, sincrónica).

El estudio de casos puede llevarse a cabo tanto con una sola persona, como objeto de investigación, como con varios sujetos que poseen unas características determinadas. Para ello, la persona o personas que llevan a cabo el estudio de caso recurren a técnicas con la observación o la administración de cuestionarios o entrevistas estructuradas, no obstante, estos procedimientos van a variar según la disciplina a la que pertenezca la investigación (Martínez, 2006).

Por lo tanto, dada la naturaleza de la marca de origen *Queso del Caquetá*, se concluye que la metodología más adecuada para su análisis e interpretación de su desarrollo es el estudio de caso.

5.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), las fuentes de información se clasifican de acuerdo con el origen y su finalidad: fuentes primarias (cualitativas y cuantitativas) y secundarias (externas e internas).

Las primarias obtenidas directamente por el investigador y con una finalidad específica, y las secundarias que hacen referencia a datos existentes sobre el objeto de estudio y para otra finalidad.

Las técnicas de recolección de la información son actividades que se deben utilizar para obtener la información entre las más usuales son: la observación, entrevista, encuesta estructurada e información secundaria (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

5.3.1 Fuentes primarias.

Se consideran como fuentes primarias, por una parte: todos los empresarios que hacen parte de la marca colectiva *Quesos del Caquetá*, y aquellos que sin serlo han percibido el impacto de su desarrollo, los cuales accedieron al suministro de información siempre y cuando se mantuviera su reserva y la de sus empresas en la investigación. Por otro lado se tiene el comité de Ganaderos, organización de segundo nivel que ha venido impulsando este proceso.

5.3.2 Fuentes secundarias.

Dentro de las principales fuentes secundarias se encuentran los siguientes documentos elaborados a nivel local: informes de gestión, reportes de venta, investigaciones de mercado realizadas, estados financieros, actas de constitución de la marca, entre otras.

5.3.3 Técnicas de recolección de la información.

En la recolección de la información se utilizará la entrevista estructurada de objetivo claro (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), para los seis empresarios que hacen parte de la marca colectiva *Queso del Caquetá*.

5.4 Población

La marca colectiva *Queso del Caquetá*, está conformada por seis empresas caqueteñas, que elaboran sus productos a partir de insumos de alta calidad. Son empresas comprometidas con el medio ambiente, promoviendo entre sus proveedores la gestión ganadera sostenible, la conservación del bosque y las buenas prácticas de ordeño, para la producción de leche ecológica de alta calidad, fortaleciendo así, el sentido de pertenencia como un valor único que hace de la denominación de origen algo espacial.

La población directa de estudio fueron las seis empresas que se nombran a continuación:

Tabla 1. Empresas que conforman la población directa de la marca colectiva *Queso del Caquetá*

Nombre de la empresa	Ubicación
Lácteos del Hogar	Florencia
Lácteos la Arboleda	Montañita – El Paujil
Industria de Lácteos la Maporita	El Paujil
Distrialimentos de Occidente – Lácteos del Paujil	El Paujil
Lácteos Lusitania	Puerto Rico
Lácteos la Caqueteña	San Vicente del Caguán

Fuente: Pagina web marca colectiva queso Caquetá

La población indirecta está conformada por las cincuenta y siete (57) empresas que no

hacen parte de la marca colectiva Queso Caquetá, pero llevan más de 10 años funcionando en el territorio, por tanto, su percepción sobre la marca es importantes. Algunas de ellas accedieron al suministro de información siempre y cuando se mantuviera su reserva y la de sus empresas en la investigación, por esta razón caracterizaciones detalladas de tales empresas no se hacen de forma directa por respeto y contemplación de dicha solicitud.

5.5 Análisis de la información

En el marco de la investigación denominada *Incidencia de la marca colectiva Queso del Caquetá y su desarrollo*, se tuvo en cuenta la información suministrada por 4 de las 6 empresas que actualmente hacen parte de la marca colectiva y de la denominación de origen; de igual manera se incluye la información suministrada por 2 empresas que no hacen parte de la marca. En el procesamiento de la información se toma una matriz distribuida en las siguientes categorías: proceso productivo, motivaciones, debilidades, fortaleza, oportunidades, amenazas y categorías emergentes.

Con base en dicha información y la interpretación de esta por parte del equipo investigador, se procede a interpretar la realidad de la marca colectiva a la luz de los objetivos propuestos.

Posteriormente se hace una contrastación de la información recolectada en el proceso de investigación con el marco teórico en el trabajo investigativo.

La información organizada por categorías se encuentra consignada en una matriz con las respuestas dadas por las empresas que hacen parte de la marca colectiva y las que no hacen parte de la marca, (ver Anexo 4), cuya denominación se trabajó de la siguiente manera, por motivo de confidencialidad con los informantes, para poder mostrar la

información recolectada sin comprometerlos directamente:

NP: No pertenece - empresa que no hacen parte de la marca

CG: Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá

PM: Pertenece a la marca - empresas que hacen parte de la marca

6. Resultados y discusión

Los análisis realizados parten de la categorización y procesamiento de la información recolectada en la entrevista estructurada llevada a cabo a las empresas objeto de estudio.

6.1 Proceso productivo y comercial de los productos que integran la marca colectiva *Queso del Caquetá*

En este numeral se presentan los resultados obtenidos correspondientes al objetivo de describir los procesos productivo y comercial de los productos que integran la marca colectiva *Queso del Caquetá*, desde la perspectiva de los empresarios.

La producción de queso en el Caquetá, independiente de si se trata de empresas jóvenes o antiguas, que hacen parte de la marca Queso del Caquetá o no, ha ido incrementándose con el tiempo. Según Fesalimentos (2016), a partir de los estudios de Nielsen el consumo de queso alcanzó las 46.000 toneladas en el 2014 y dos años después llegó a las 49.524 toneladas, con lo que se ratifica dicho crecimiento de la industria.

Al respecto, las empresas entrevistadas manifestaron sobre los procesos productivo y comercial, lo siguiente (Tabla 2):

“El proceso productivo inició con 500 litros y actualmente procesamos 5000 litros” (NP1). “Ha tenido un crecimiento exponencial acelerado, inicio con 3 mil litros de leche en pailas moldeando a manos, hoy en día es una empresa comercial con proyección de mercado y económico, cuenta con equipos y cuartos de almacenamiento” (NP1).

“La empresa ha crecido en un inicio se comenzó con 500 litros y hoy en día se distribuyen ocho mil litros, hacia la ciudad de Bogotá, además de que se ha generado gran crecimiento, la empresa se ha dado a conocer en mayor medida” (NP2).

Tabla 2. Respuestas dadas a la categoría de Proceso productivo por los empresarios del Caquetá

Categoría	NP1	NP2
Proceso Productivo	<p>Como empresa que no pertenece a la marca colectiva, conoce las empresas que están asociadas a este proceso. No hacemos parte ya que en la marca colectiva se la tomaron como un vínculo personal y han sido esquivos en cuanto a amplificar e integrar todas las empresas a esta, además hay inconvenientes a nivel departamental, más en Cartagena como es la accesibilidad y la estandarización de las materias primas para la producción de quesos. La marca tiene reconocimiento a nivel nacional. El proceso productivo inicio con 500 litros y actualmente procesamos 5000 litros. Ha tenido un crecimiento exponencial acelerado, inicio con 3 mil litros de leche en pailas moldeando a manos, hoy en día es una empresa comercial con proyección de mercado y económico, cuenta con equipos y cuartos de almacenamiento.</p>	<p>Cinco años en el mercado. La empresa ha crecido en un inicio se comenzó con 500 litros y hoy en día se distribuyen ocho mil litros, hacia la ciudad de Bogotá, además de que se ha generado gran crecimiento, la empresa se ha dado a conocer en mayor medida.</p>
Categoría	PM1	PM2
Proceso Productivo	<p>La empresa siempre ha comercializado, sin embargo, en un inicio se comercializo queso picado salado para la ciudad de Cali, en un 70% de la producción y el resto se comercializó en Bogotá a través de la marca queso Caquetá. Nuestro proceso productivo inicio con 1500 litros y actualmente procesamos 35000 litros diarios. De igual forma, se ha ido incrementando la comercialización con la marca debido a que ha sido eficaz en cuanto a que los productos se entregan al comité de ganaderos ellos los comercializan y nos retribuyen económicamente.</p>	<p>La marca colectiva nació en reunión con 6 industriales en el 2009, en cabeza del señor Yesid Beltrán se dio la idea de empezar a regionalizar el producto a nivel nacional, se empieza a trabajar en la denominación de origen, ya que el Caquetá es tan conocido por el queso, ya que las características físicas de la leche son de calidad. Inicialmente iniciamos en el mercado de Cali, hoy en día continuamos allá y también iniciamos en la ciudad de Bogotá, en este momento estamos incursionando el eje cafetero e Ibagué y luego queremos entrar a comercializar en Medellín. Nuestro proceso productivo inicio con 18000 litros y actualmente procesamos 45.000 litros diarios.</p>
Categoría	PM3	PM4
Proceso Productivo	<p>La marca colectiva se conforma por seis industrias incluida esta empresa. Soy una de las últimas empresas en formar parte de la marca colectiva. El ingeniero Yesid Beltrán me invito a formar parte de esta marca, la idea la empezó Henry Arenas de lácteos del hogar quienes son los pioneros. Esta idea surge de ver la crisis que se presenta en la sobreproducción de leche, el contrabando, con el fin de darle un valor agregado al queso del Caquetá para llegar a un mejor mercado. Cuando iniciamos teníamos algo artesanal en pailas, no contábamos con toda la maquinaria y ahora gracias a la marca colectiva se ha logrado conseguir los recursos para mejorar el proceso de producción y se han adquirido recursos para infraestructura, maquinaria y mejorar los tanques de recepción de la leche. Nuestro proceso productivo inicio con 7000 litros y actualmente procesamos 35.000 litros diarios</p>	<p>Se crea en el año 1996, propietario Jaime García, empresa que pertenece a la marca. Se invitaron a todas las empresas legalmente constituida. Nuestro proceso productivo inicio con 1000 litros y actualmente procesamos 50000 litros diarios</p>

Fuente: Elaboración propia con base en comentarios de los empresarios (2019)

“Nuestro proceso productivo inicio con 1500 litros y actualmente procesamos 35000 litros diarios” (PM1).

“Nuestro proceso productivo inicio con 18000 litros y actualmente procesamos 45.000 litros diarios” (PM2).

“Nuestro proceso productivo inicio con 7000 litros y actualmente procesamos 35.000 litros diarios” (PM3).

“Nuestro proceso productivo inicio con 1000 litros y actualmente procesamos 50000 litros diarios” (PM4).

Con base en lo anterior se concluye que cada una de las empresas entrevistadas ha experimentado un crecimiento en su producción a lo largo del tiempo de su existencia, acorde con lo que se informa por parte de esta industria.

Pero no solo a nivel de producción se ha experimentado el crecimiento. También esta industria ha mostrado un incremento en la comercialización y distribución, tal como lo muestra Fesalimentos (2016), anunciando el aumento del mercado de quesos así como el de la variedad de quesos en los que se incluyen quesos semimaduros y maduros.

Al respecto los entrevistados manifestaron que:

“La empresa siempre ha comercializado, sin embargo, en un inicio se comercializo queso picado salado para la ciudad de Cali, en un 70% de la producción y el resto se comercializó en Bogotá a través de la marca queso Caquetá” (PM1).

“De igual forma, se ha ido incrementando la comercialización con la marca debido a que ha sido eficaz en cuanto a que los productos se entregan al comité de ganaderos ellos los comercializan y nos retribuyen económicamente” (PM1).

“Inicialmente iniciamos en el mercado de Cali, hoy en día continuamos allá y también

iniciamos en la ciudad de Bogotá, en este momento estamos incursionando el eje cafetero e Ibagué y luego queremos entrar a comercializar en Medellín” (PM2).

En la actualidad el *Queso del Caquetá* tiene un reconocimiento en el mercado, cuyo posicionamiento, según Kotler (2009) y Trevis (2011), implica hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en la mente del consumidor, en la relación con los productos de la competencia, lo cual se percibe por la demanda de los consumidores, debido a que es un producto de alta rotación en los puntos de ventas tiendas de barrios, supermercados y panaderías.

Con lo anterior se facilita la utilización de un marketing masivo que tal como lo afirman Kotler & Armstrong (2002) “consiste en la producción, distribución, y la promoción del producto de la misma manera a todos los consumidores” (p.237).

Esta clasificación se tiene en cuenta para el consumo de queso tradicional, sin embargo, con la propuesta de la nueva marca de *Queso del Caquetá*, cuya producción se realiza con los controles de calidad de acuerdo con los estándares exigidos, impulsando las estrategias de crecimiento de mercado y producto, busca ganar espacios geográficos como ciudades, especialmente en el interior del país, diversificando el producto en presentaciones y sabores como: arequipe y arroz con leche, etc., e igualmente, en diferentes tamaños y porciones, los cuales se venden de forma individual para llegar a más consumidores, y de esta manera se contribuye al fortalecimiento y competitividad de las pequeñas unidades de producción de quesos de la región (López & Ojeda, 2015).

Basados en los resultados obtenidos en la investigación del desarrollo y evolución de la marca quesos Caquetá, se puede inferir que para generar ventaja competitiva los

productores de la materia prima deberán generar una cultura permanente orientada a mejorar y asimilar los nuevos procesos internos diseñados para atender y aprovechar a través de la propuesta de marca, las oportunidades del mercado lo cual derive en la introducción de nuevos productos y servicios.

6.2 Surgimiento y motivaciones para constituir la marca colectiva *Queso del Caquetá*

En este numeral se presentan los resultados obtenidos correspondientes al objetivo de comprender la forma de surgimiento y las principales motivaciones que tuvieron los empresarios para constituir la marca colectiva *Queso del Caquetá*.

Teniendo en cuenta el concepto de marca, que Morales (2004) y García (2017) definen como un signo apto para distinguir productos o servicios en el mercado, incluyendo colores, sonidos, imagen e incluso aroma, se halló que en el logo de la marca colectiva *Queso del Caquetá* estos se encuentran presentes, además de estar basada en el tema principal del producto que es su origen caquetense.

6.2.1 Surgimiento.

De acuerdo con los entrevistados el surgimiento de la marca Queso del Caquetá se dio “inicialmente en una finca familiar, con amplia experiencia y trayectoria en el mercado local” (NP1).

Así, la marca colectiva empezó a concretarse en una reunión sostenida con la asistencia de 6 industriales en el año 2007, en cabeza del señor Yesid Beltrán, con quienes se aterrizó la idea de empezar a regionalizar el producto a nivel nacional, “empezando desde entonces a trabajarse en la solicitud de la denominación de origen, ya que el Caquetá se presentaba

con un reconocimiento por el queso, debido a las características físicas de la leche que cuentan con una alta calidad” (PM2).

“La marca colectiva se conformó por seis industrias incluida esta empresa. Somos una de las últimas empresas en formar parte de la marca colectiva. El ingeniero Yesid Beltrán me invito a formar parte de esta marca, la idea la empezó Henry Arenas de *Lácteos del Hogar*, quienes son los pioneros (PM3).

Al respecto, otro de los entrevistados indica que:

“cuando iniciamos teníamos algo artesanal en pailas, no contábamos con toda la maquinaria y ahora gracias a la marca colectiva se ha logrado conseguir los recursos para mejorar el proceso de producción y se han adquirido recursos para infraestructura, maquinaria y mejorar los tanques de recepción de la leche” (PM3).

Uno más de los entrevistados expresó que:

“existe un proceso desde el 2007 que nació con la solicitud ante la súper intendencia de industria y comercio de declarar la protección de la denominación del queso del Caquetá, en cabeza del ingeniero Yesid Beltrán y Francisco Ramón, con el fin de darle sostenibilidad” (CG).

Así, en la búsqueda por brindarle una protección y un respaldo a los productos lácteos tradicionales de la región, en 2011 se crea la denominación de origen para el Queso del Caquetá. El sello de denominación de origen protegida es un reconocimiento a la calidad y al esfuerzo plasmado en cada producto, para que los colombianos tengan el placer de disfrutar un producto hecho en el Caquetá.

La marca Queso Caquetá, es la marca colectiva que promociona y protege los quesos frescos tradicionales de la región. Es una organización que nace para el beneficio de los productores y transformadores de leche de calidad del departamento. Es la marca que

representa y transmite aquellos buenos valores del suelo ganadero caqueteño, a través de excelsos quesos frescos de un mismo origen y cultura (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016).

La marca colectiva regional hace referencia a un símbolo representado con las letras QC para referir al Queso del Caquetá, teniendo como imagen principalmente a un herrete de los que se usaban antiguamente para la marcación del ganado bovino. Dentro de la letra Q se observa la imagen del patrimonio genético que es una ternera de raza Criollo Caqueteño. Adicionalmente la Denominación de Origen permite el uso de la palabra Queso del Caquetá, para referirse a los productos fabricados en los 16 municipios del departamento del Caquetá.

La SIC (2014), con el desarrollo de la marca país, desarrolló el Sello de Denominación de Origen Protegida, un distintivo, que más que un símbolo, es un reconocimiento a la calidad y originalidad de los productos colombianos, de manera que los empaques para los productos *Queso del Caquetá*, llevarán impresos el Sello de la Denominación de Origen Protegida y la Marca Colectiva Regional.

La marca facilita la adquisición de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, donde se observa la aplicación del Modelo lexicográfico: compra marcas por atributos uno a la vez en orden de importancia. Este orden de importancia depende del consumidor y sus necesidades, ya que lo más significativo puede ser: el precio, el empaque, el tamaño, la calidad u otros. Con el propósito de la identificación de las características intrínseca y extrínseca, se implementa la estrategia de penetración de mercados, expuesta por Sainz (2012), la cual está dirigida a nuevos clientes, para atraélos con la nueva marca,

esta estrategia se puede combinar con la estrategia de desarrollo de producto y de mercado, adoptada por la marca Queso Caquetá, modificando su forma, presentación, pero conservando sus características originales, sobre todo el sabor, reflejándose en las buenas prácticas de manufactura, para la satisfacción de los consumidores y clientes.

Las unidades productivas queseras se han visto afectadas por diferentes problemas internos que van desde falencias a nivel administrativo, hasta la carencia de una estrategia efectiva para la estandarización de procesos. Estas industrias del queso caqueteño, se caracteriza por ser un negocio tipo familiar que ha sido transferida de manera tradicional de generación en generación, y que iniciaron con una producción artesanal con pocos controles de calidad y baja capacidad de procesamiento de leche (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016).

Estas industrias hoy en día han logrado mejorar su proceso productivo y su capacidad en el procesamiento de leche, siendo así que cuenta con una marca y un empaque que los representa, y se han venido posicionando en el mercado regional y nacional. La modalidad de distribución del queso, tradicionalmente se hace por medio de transporte personal a través de canastillas, resguardado en bolsas plásticas. Otra manera tradicional de comercialización se hace a través de pregoneros en los puntos de ventas, esta actividad es realizada por miembros del grupo familiar de los productores afiliados a la industria (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016).

Basados en la necesidad de las unidades de negocio por posesionarse en el mercado, se hace pertinente establecer una estrategia innovadora para la comercialización del queso que les permitan a las unidades productivas Caqueteñas competir exitosamente en los diferentes

formatos de marketing en un contexto nacional e internacional (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2015).

Teniendo en cuenta que de las 63 industrias queseras que existen actualmente en la región, solo 6 hacen parte de la marca colectiva y denominación de origen, se puede revelar fácilmente una baja participación, por tanto se percibe una posible falta de liderazgo del agente generador de cambio (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016), para motivar e informar a las empresas a hacer parte de este proceso regional; pero también hay que decir, que muchas empresas no se vinculan a la marca por problemas de estandarización de procesos, por la calidad y estandarización de la materia prima que brindan los proveedores, por miedo a perder su autonomía y porque no tienen una cultura para trabajar de manera asociativa, entre otros.

6.2.2 Motivaciones.

En la actualidad, la marca, como se ha mencionado, es el elemento esencial de la estrategia de comercialización de las empresas. Siendo necesario desarrollar las marcas colectivas para los productos que estos sectores producen en las economías sociales de consumo masivo los que se distinguen por la originalidad en relación a los grandes competidores en el mercado manufacturero e industrial (Manhas, 2010). Sin duda, la marca colectiva constituye el elemento principal del patrimonio del sector empresarial (SIC, 2014).

En el caso particular de *Queso del Caquetá*, los entrevistados expusieron una serie de motivaciones para la creación de la marca colectiva de origen (Tabla 3), las cuales se agruparon en tres grandes categorías, acorde con la intencionalidad de las mismas, así:

Tabla 3. Motivaciones para el desarrollo de la marca de origen

Categoría	NP1	NP2
Motivaciones	La marca colectiva se proyecta como una de las mejores a nivel del Caquetá. Aumentar su nivel de producción y calidad. En un futuro plantean pertenecer a la marca, para obtener beneficios directos, porque en este momento han perdido la confianza en las asociaciones y piensan que la marca se puede poner sola.	En un futuro la empresa quiere ser parte de la marca y les gustaría formar parte de este proyecto. Desconoce la marca, no tiene información.
Categoría	PM1	PM2
Motivaciones	La empresa a futuro quiere canalizar la mayor parte de la producción con la marca y de ese modo, ir creciendo de la mano, con el fin de sacar a relucir los productos a nivel nacional, además tener producción para exportar.	Desarrollar procesos ambiciosos para la inclusión social del municipio de paujil y aledaños. La empresa quiere proyectar la marca del Caquetá a nivel nacional e internacional y que esta sea reconocida, por su calidad. Referenciar la marca, con el fin de que el queso sea del Caquetá, con el propósito de acreditar y unificar la marca.
Categoría	PM3	PM4
Motivaciones	Mostrar al país porque el Caquetá produce el mejor queso. Darnos a conocer por la calidad de nuestro producto en distintas partes del país. Buscar la manera de aprovechar de los productos, implementar la elaboración de la crema de leche, con el fin de generar mayor variedad y lograra llegar a un mercado más amplio.	Identidad Caqueteña, denominación de origen y marca colectiva buscar que los productos fueran 100% de la región. Estandarización de productos.

Fuente: Elaboración propia con base en comentarios de los empresarios (2019)

Posicionamiento de marca local, regional y nacional.

Se encontró que dentro de las motivaciones para constituir la marca colectiva estuvo la posibilidad de que esta permitiera posicionar a *Queso del Caquetá* a nivel local, regional y nacional y darle una identidad. Lo que se aprecia con los comentarios realizados por los entrevistados:

“La marca colectiva se proyecta como una de las mejores a nivel del Caquetá” (NP1).

“Referenciar la marca, con el fin de que el queso sea del Caquetá, con el propósito de acreditar y unificar la marca” (PM2).

“Por identidad Caqueteña, con la denominación de origen y marca colectiva se buscó que los productos fueran 100% de la región” (PM4).

“Las historias de la familia, los métodos de la ganadería, la historia de las fincas, las recetas y todo confluye en una historia y el queso se convierte en una forma de mostrar lo que es el Caquetá y la producción lechera, la ruta del queso” (CG).

Al respecto Cubillo (2011) define la marca como una promesa que la compañía hace al consumidor, en relación con lo que el producto o servicio le va a proporcionar. La marca se convierte en un compromiso de la propia organización con la sociedad, lo cual muestra que para gestionarla se requiere tener pleno conocimiento del consumidor. En este sentido, la marca es la que permite identificar a un producto y es la que le agrega valor y reconocimiento en el mercado.

Consolidar productividad.

Otra de las motivaciones fue la de poder consolidar la productividad a partir de la construcción de la marca, lo cual se evidenció con los siguientes comentarios:

“Para aumentar su nivel de producción y calidad” (NP1).

“La empresa a futuro quiere canalizar la mayor parte de la producción con la marca y de ese modo, ir creciendo de la mano, con el fin de sacar a relucir los productos a nivel nacional, además tener producción para exportar” (PM1).

“Darnos a conocer por la calidad de nuestro producto en distintas partes del país” (PM3).

“Buscar la manera de aprovechar de los productos, implementar la elaboración de la crema de leche, con el fin de generar mayor variedad y lograr llegar a un mercado más amplio” (PM3).

“Esta idea surge de ver la crisis que se presenta en la sobreproducción de leche, el

contrabando, con el fin de darle un valor agregado al queso del Caquetá para llegar a un mejor mercado” (PM3).

Dentro de los motivos para que las empresas diseñen su marca está el exceso de oferta, proliferación y variedad de productos y servicios similares. Pero también, que los consumidores demandan cada vez más alimentos seguros y de calidad. De ahí que Gobé (2005) considere que en un mercado competitivo como el actual se hace necesario no solo una diferenciación sino una conexión emocional con el consumidor al referirse a la construcción de la marca.

De acuerdo con Cuellar & Rojas (2008) el objetivo de la construcción de marca está en crear un negocio que implique la participación de sus clientes estableciendo conexiones emocionales, que disminuyan las fortalezas de la competencia combinando aspectos tangibles como el producto, el empaque, logo y puntos de venta, donde es importante destacar que el buen uso de la marca la convierte en un activopreciado de una empresa, creando valor, competitividad, crecimiento y estabilidad.

Aspiracionales.

Finalmente, motivos aspiracionales también tuvieron que ver con la construcción de la marca, percibidos en los siguientes aspectos:

“Para retomar la confianza en las asociaciones” (NP1).

“Desarrollar procesos ambiciosos para la inclusión social del municipio de Paujil y aledaños” (PM2).

“Mostrar al país por qué el Caquetá produce el mejor queso” (PM3).

La imagen de marca es un activo fundamental para el éxito empresarial, por esta razón las empresas para el lanzamiento de sus productos y la consolidación de los ya existentes

requieren adecuar la estrategia de marca a las necesidades de los consumidores ya sea en la renovación del nombre de la marca, logo y otros elementos que la componen (Keller, 2013). Otro enfoque de la estrategia de marca está en la modificación del producto al integrar e intensificar a la categoría de los productos ya existentes nuevos atributos, los cuales deberán ser conocidos por el mercado objeto. Estos enfoques implican según Paz & Piedrahita (2007) y Alonso & Grande (2013) transmitir a través de la marca confiabilidad, calidad y utilidad del producto mejorado de forma que atraiga a nuevos clientes. Para lograr este cometido el lanzamiento de la marca está acompañado con una mezcla de marketing y una campaña publicitaria enfocada a los diferentes formatos comerciales de manera que el producto se posicione en la mente de los consumidores.

Realmente las empresas que hacen parte de la marca colectiva ven con muy buenos ojos esta iniciativa local porque consideran que todo producto marcado ofrece una garantía, el consumidor reconoce: calidad, características, la procedencia empresarial y en algunos casos territorial. El consumidor tiene confianza en la marca, no teme al fraude o engaño. Permite el acceso a mercados de mayor demanda de producto y mejor calidad. Existe reconocimiento y protección en el ámbito nacional e internacional. Son útiles para obtener financiamiento y apoyo por parte del Gobierno, sector Privado o de Cooperación internacional. Es una estrategia apropiada para ser usada por grupos de pequeños productores, para generar identidad y arraigo regional si están debidamente organizados (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016).

Adicionalmente, se evidencia que las empresas que hacen parte de la marca, han mejorado los precios del producto, por tanto no solo se beneficia la industria como tal, sino también los productores de la materia prima.

Dentro de las principales motivaciones que han permitido que la marca colectiva *Queso del Caquetá* se cree como tal, es porque las empresas asociadas pretenden mostrar y dar a conocer una marca colectiva que identifica a una región, que tiene detrás una cantidad de historias a través de la producción de la leche y el queso donde se evidencia, el trabajo y la calidad estandarizada que hace que el queso Caquetá sea apetecido en todas las regiones. Es decir, las historias de la familia, los métodos de la ganadería, la historia de las fincas, las recetas confluyen en una línea de tiempo y el queso se convierte en una forma de mostrar lo que es el Caquetá.

Lo anterior es coherente con lo que expresan Rial et al (2000), acerca de que hoy en día cada marca proporciona una *experiencia*, un mundo, unos valores, algo más que un simple producto. Donde el cliente de una marca es miembro de una *tribu*, con una serie de elementos comunes que le hacen sentirse identificado.

6.3 Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que han tenido los empresarios para impulsar la marca colectiva “Queso del Caquetá” en el mercado

En este numeral se presentan los resultados obtenidos correspondientes al objetivo de analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que han tenido los empresarios para impulsar la marca colectiva *Queso del Caquetá* en el mercado, aspectos que se describen a continuación.

6.3.1 Debilidades de la marca.

En relación con las debilidades de la marca se destaca la falta de un departamento de marketing que se ocupe de diseñar, impulsar, e innovar mediante el desarrollo de la marca todo lo que esta representa para la venta, expansión y fidelización de los productos, lo cual se evidencia en el desconocimiento y falta de información sobre la marca colectiva de *Queso del Caquetá* para todas las industrias que no hacen parte de ella, la baja visualización de la marca, la falta de estandarización de equipos, proceso productivo y productos a nivel de las empresas que producen la marca, así como de un conocimiento amplio sobre los productos que poseen esta denominación de origen.

Lo anterior se sustenta en las afirmaciones de los entrevistados al respecto (Tabla 4):

“Dificultades técnicas y de proyección de la marca, por lo cual no tendrá mayor desarrollo” (NP1).

Tabla 4. Debilidades de acuerdo con lo planteado por los empresarios

Categoría	NP1	NP2
Debilidades	Difícil acceso para sacar la leche. Débil armonización de la asistencia técnica: se explica en un deficiente e insuficiente servicio de asistencia técnica; mala comunicación entre los productores y los asistentes técnicos; desconocimiento de protocolos de uso y manejo de insumos agrícolas y pecuarios; carencia de un lenguaje unificado por parte de los asistentes técnicos, para el fomento de modelos ganaderos compatibles con las características de la región. Lo anterior fue asociado con la baja formación empresarial y la carencia de conocimientos de administración por parte de los productores, entre otros. - Dificultad para el acceso a crédito y carencia de incentivos para la producción ganadera sostenible Los actores indicaron que el sistema financiero no se cuenta con instrumentos que incentiven la adopción de modelos ganaderos ambientalmente sostenibles y explicaron también, las dificultades y obstáculos que debe afrontar un productor ganadero para acceder a un crédito, por los trámites y requisitos que esto implica. Dificultades técnicas y de proyección de la marca, por lo cual no tendrá mayor desarrollo.	Desconocimiento de la empresa, acerca de la marca colectiva de quesos Caquetá y los pioneros que impulsaron la marca, por lo cual no hacen parte de esta. - Baja aptitud de recurso genético: está directamente relacionada con factores inherentes a la ganadería doble propósito, la cual no permite enfocar las acciones hacia el mejoramiento de la producción lechera. En este sentido, se señaló como causa asociada la carencia de programas de mejoramiento genético bovino para leche, con ganado criollo, por ejemplo, ya que las condiciones de la región no permiten animales con alto porcentaje de sangre Bos Taurus, que aunque presentan mejores indicadores de producción de leche, son más susceptibles a esto y endoparásitos y en menos resistentes a las condiciones climáticas de la región. - Baja capacidad de asociatividad y empresarial: La debilidad evidencia la inexistencia de mecanismos de cooperación entre las empresas lácteas, ya que a pesar de ser el gremio más numeroso y contar con organizaciones de primer y segundo nivel, comporta una debilidad en términos colaborativos y de cooperación entre los mismos empresarios. De igual forma, las empresas lácteas carecen de una cultura y capacidades que permitan proyectar las unidades productivas a grande escala.

Categoría	PM1	PM2
Debilidades	Debilidades, los inconvenientes que se presentan para organizar este tipo de proceso, la poca participación de las empresas y	- Falta tecnología para transformación, enfriamiento y conservación: Como principal consecuencia de la carencia de tecnología adecuada para el manejo del líquido durante el proceso de comercialización y transformación, se mencionó la baja calidad microbiológica de la leche que para el caso específico del Caquetá las Unidades Formadoras de Colonias (UFC) son superiores a 800.000, según la unidad de seguimiento de precios de la leche, cuando lo máximo permitido podría estar en un rango entre 200.000 y 300.000 UFC, para la región 2, trópico bajo, a la cual pertenece el departamento de Caquetá

Categoría	PM3	PM4
Debilidades	- Deficiente política de desarrollo señala que no se cuenta con una política agropecuaria adecuada que dinamice el desarrollo del sector. Además, hicieron referencia a instrumentos de política pública como el crédito, el cual es de difícil acceso para los pequeños productores y tiene elevados costos financieros. De otra parte, indicaron que la alta carga prestacional afecta las posibilidades de competir, ya que los costos de producción se incrementan por este concepto.	Modernización de equipos y proceso productivo. Estandarización de productos a nivel de todas las empresas de la marca. Baja capacidad de Transformación y comercialización leche - Desconocimiento de mecanismo para acceso a mercados Los actores de la cadena manifestaron que no hay suficiente conocimiento sobre los mecanismos o procedimientos que se puede adoptar para la diferenciación y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales para el acceso a mercados. Este desconocimiento está asociado a una cultura de poner en igualdad de condiciones, a productos ecológicos, verdes u orgánicos como si se tratara de un mismo concepto y se deja de lado, la normatividad y los protocolos disponibles para ello. - Falta fortalecer productos de origen Caquetá (consumidor) Por parte de los actores de la cadena se indicó que no hay un conocimiento amplio sobre los productos que poseen la denominación de origen para el caso del departamento de Caquetá; los consumidores pueden no tener claridad de la diferencia y características que posee un producto con dicho diferenciador.

Fuente: Elaboración propia con base en comentarios de los empresarios (2019)

“Desconocimiento de la empresa, acerca de la marca colectiva de *Queso del Caquetá* y los pioneros que impulsaron la marca, por lo cual no hacen parte de esta” (NP2).

“Modernización de equipos y proceso productivo” (PM4).

“Estandarización de productos a nivel de todas las empresas de la marca” (PM4).

“Por parte de los actores de la cadena se indicó que no hay un conocimiento amplio sobre los productos que poseen la denominación de origen para el caso del departamento de Caquetá; los consumidores pueden no tener claridad de la diferencia y características que posee un producto con dicho diferenciador” (PM4).

En ese sentido, se evidencia la gran necesidad de profesionales del marketing por diseñar, impulsar, e innovar mediante una marca y todo lo que estas representan para la venta, expansión y fidelización de los productos, frente a ellos, Keller (2003) considera que:

En los mercados altamente competitivos, los vendedores a menudo deben vincular sus marcas a otras entidades, por ejemplo, personas, lugares, cosas u otras marcas, como un medio para mejorar el valor de su marca. Comprender este proceso de apalancamiento requiere comprender el conocimiento de la marca del consumidor y cómo cambia de tales asociaciones.

6.3.2 Fortalezas de la marca.

Dentro de las fortalezas que se pueden resaltar de la marca se encuentran que todas las unidades productivas que hacen parte de la marca son empresas de tipo familiar y esa característica en particular facilitan la toma de decisiones, adicional tienen conocimiento amplio del territorio y toda su vida se han dedicado a trabajar en la industria láctea, por consiguiente cuentan con amplia experiencia en el sector; además, se adaptan fácilmente al cambio, han logrado hacer un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles en la región para fomentar la industria, las seis empresas que hacen parte de la marca son

organizaciones fuertes con capacidad de liderar procesos colectivos con el apoyo de una organización de segundo nivel como es el Comité de Ganaderos.

Gracias a ese esfuerzo se ha logrado posicionar los Productos de la marca colectiva y que hoy en día cuentan con reconocimiento nacional.

Lo anterior se deriva de las respuestas dadas por los entrevistados al respecto, dentro de las que se tienen las siguientes (Tabla 5):

“El queso por ser del Caquetá es bastante reconocido; Beneficios económicos” (NP1).

“La empresa cuenta con un empaque representativo, es decir un logo (imagen) que los identifica y además cuentan con registro Invima; Su marca es reconocida en el mercado local y nacional” (NP2).

“Producto de calidad; Contar con la marca colectiva permite incursionar en los mercados nacional e internacional, porque el queso se identifica por su calidad; Las estrategias de mercadeo dinámicas que ha tenido la marca, en cuanto a las ferias a nivel nacional y departamental han permitido que se promocióne la empresa y el queso del Caquetá” (PM1).

“El beneficio de contar con una marca es que esta permita llevar a los productores a nivel internacional, porque el queso se identifica por su calidad; Para pertenecer a la marca se encuentran unos filtros, por lo cual asegura que el producto sea de calidad” (PM2).

“El beneficio de pertenecer a la marca y esto hace que haya calidad del producto y abrir más puertas, además brinda asesoría estudio en las fincas de suelo de mejoramiento de pradera; Reconocimiento de la empresa por pertenecer a la marca colectiva de quesos del Caquetá; Mayor calidad en los productos que se producen; Los primeros clientes: el señor Mareaos en el centro comercial Andino, el grupo Tacami una cadena de restaurante de Bogotá, Cipote Burrito y en Cali el señor José Maya; La asociación y alianza con la marca y el comité de ganaderos” (PM3).

Tabla 5. Fortalezas de acuerdo con lo planteado por los empresarios

Categorías	NP1	NP2
Fortalezas	<p>Inicialmente la empresa contaba con una capacidad de 14 mil litros hoy en día se produce de 28 a 30 mil litros diarios. Es una empresa que a nivel departamental maneja un volumen de leche superior a la mayoría de las plantas, es una de las plantas con mayor productividad. Es una marca que vende sus quesos superiores a otras y ha facilitado para su comercialización. Los clientes iniciales fueron las plazas de mercado del eje cafetero, hoy en día toda la producción está en contratada en una empresa que se llama industrias alimenticias yarimito, para maquinar el producto para almacenes éxito entre otros, por lo cual esta empresa comercializar el producto. La calidad y las características del producto favorece el mercadeo. Beneficios económicos.</p>	<p>La empresa cuenta con un empaque representativo, es decir un logo (imagen) que los identifica y además cuentan con registro Invima.</p>
Categorías	PM1	PM2
Fortalezas	<p>Producto de calidad. Contar con la marca colectiva permite incursionar en los mercados nacional e internacional, porque el queso se identifica por su calidad.</p>	<p>Para pertenecer a la marca se encuentran unos filtros, por lo cual asegura que el producto sea de calidad. El beneficio de contar con una marca es que esta permita llevarnos a nivel internacional, porque el queso se identifica por su calidad. Contar con maquinarias para mejorar la calidad de la leche. Antes se compraba la leche, hoy en día encadenamos el productor primario para que haga parte de la empresa y al consumidor final, cuando existe esta relación se genera mayor compromiso de ambas partes, además con los proyectos productivos se ha mejorado la calidad de la leche, por lo cual se mejora la calidad del producto. Mayor higiene en el manejo de los productos.</p>
Categorías	PM3	PM4
Fortalezas	<p>La empresa cuenta con registro sanitario y cámara de comercio. El beneficio de pertenecer a la marca y esto hace que haya calidad del producto y abrir más puertas, además brinda asesoría estudio en las fincas de suelo de mejoramiento de pradera. Reconocimiento de la empresa por pertenecer a la marca colectiva de quesos del Caquetá. Mayor calidad en los productos que se producen. Empecé cuajando 3 mil litros hoy en día se producen 7mil litros. Los primeros clientes: el señor Mareaos en el centro comercial Andino, el grupo Tacami una cadena de restaurante de Bogotá, si pote burrito y en Cali el señor José Maya. La asociación y alianza con la marca y el comité de ganaderos.</p>	<p>Posicionamiento del producto. Mejorar nivel de ingresos. Clientes especializados, cipote burrito, tostado, Juan Valdés. Ampliar el portafolio de servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en comentarios de los empresarios (2019)

“Posicionamiento del producto; Posicionamiento de marca; Clientes especializados: Cipote burrito, Tostado, Juan Valdés; Amplio portafolio de servicios; Precios estables” (PM4).

“El marketing territorial es la herramienta más importante y mercadeo de transferir las emociones que se viven en la cultura láctea; Marca reconocida por su denominación de origen; Marca que permite dar a conocer todo el queso Caquetá a través de una sola marca, que puede asociar a todas las empresas del Caquetá” (CG).

Las fortalezas mencionadas corresponden en buena medida a las encontradas por Pérez, García & Herrera (2015), con las que se pueden diseñar estrategias para potencializarlas y hacer más productivo el sector.

6.3.3 Oportunidades para la marca.

Dentro de las principales oportunidades que se destacan que con la marca se han incursionado en nuevos mercados (Bogotá, Cali, Ibagué, entre otros) con productos de alta calidad, y esto permite evidencia que la Marca colectiva y denominación de origen cuenta con alto grado de aceptación en el mercado nacional. De igual manera este proceso ha favorecido a nivel de la industria incrementar la gama de productos (arequipe, arroz con leche, entre otros) mejorar la rentabilidad y mejores precios por productos con valor agregado, mayor productividad de las empresas, incrementar los niveles de ingresos de los productores y de los empresarios de la industria láctea, disponer de clientes selectos y estabilizar el mercado de sector lechero del Caquetá.

Hay que aclarar que las oportunidades que se evidencian aquí solo han favorecido a las empresas que hacen parte de la marca, pero falta liderazgo en el sector para garantizar mayor vinculación de empresas a la marca para generar un beneficio colectivo.

Lo anterior sale de las respuestas a las entrevistas realizadas (Tabla 6), de las cuales se mencionan las siguientes:

Tabla 6. Oportunidades de acuerdo con lo planteado por los empresarios

Categorías	NP1	NP2
Oportunidades	El queso por ser del Caquetá es bastante reconocido. La estrategia voz a vos ha permitido que los productos se conozcan en Cali y en el valle del cauca, por sus características de sabor aroma. Posicionarse en un mercado.	Tiene proyección a nivel nacional. Cuenta con registro invima y toda su producción sale para Bogotá. Su marca es reconocida en el mercado local y nacional.
Categorías	PM1	PM2
Oportunidades	Las estrategias de mercadeo dinámicas que ha tenido la marca, en cuanto a las ferias a nivel nacional y departamental han permitido que se promocioe la empresa y el queso del Caquetá. Se estableció una ruta de queso a nivel nacional, con el fin de enfocarse en el turismo, para que la gente de otros países venga a conocerlos y así, buscar puntos viables y atraer gente para vender, nuestros productos.	Relaciones con un chef internacional lo cual permite visualizar la marca en mayor medida. Trabajo publicitario en la catedral de sal, esto permitió hacer logística y que el producto se conociera más. De igual forma en Bogotá en las cadenas de almacenes, ya que cuando prueban el queso identifican que es del Caquetá y esto permite mayor comercialización.
Categorías	PM3	PM4
Oportunidades	Darnos a conocer en eventos como la feria de la hamburguesa en Cali, además estuvimos en Zipaquirá en la catedral de sal exhibiendo nuestros productos, estuvimos en el centro comercial Andino en el restaurante del señor Marous, ferias de cofema, permitió abrir puertas y conocer posibles clientes. La marca cuenta con buenas estrategias de mercadeo que permite darnos a conocer a posibles clientes.	Ampliación de nuevos mercados. Estandarización de procesos desde la producción de la leche hasta la terminación del producto final. Posicionamiento de marca. Ruta del queso. Ampliación e incursión a nuevos mercados con nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia con base en comentarios de los empresarios (2019)

“La estrategia voz a voz como mecanismo de conocimiento de la marca y su posible expansión a otras ciudades; Posicionarse en un mercado mayor” (NP1).

“Proyección a nivel nacional” (NP2).

“Se estableció una ruta de queso a nivel nacional, con el fin de enfocarse en el turismo, para que la gente de otros países venga a conocer y así, buscar puntos viables y atraer gente para vender los productos” (PM1).

“Relaciones con un chef internacional lo cual permite visualizar la marca en mayor medida; Trabajo publicitario en la catedral de sal, esto permitió hacer logística y que el producto se conociera más. De igual forma en Bogotá en las cadenas de almacenes, ya que cuando prueban el queso identifican que es del Caquetá y esto permite mayor comercialización” (PM2).

“Darnos a conocer en eventos como la feria de la hamburguesa en Cali, además estuvimos en Zipaquirá en la catedral de sal exhibiendo nuestros productos, estuvimos en el Centro Comercial Andino en el restaurante del señor Marous, ferias de Cofema, lo cual permitió abrir puertas y conocer posibles clientes; La marca cuenta con buenas estrategias de mercadeo que permite darse a conocer a posibles clientes” (PM3).

“Ampliación de nuevos mercados; Estandarización de procesos desde la producción de la leche hasta la terminación del producto final; Ruta del queso; Ampliación e incursión a nuevos mercados con nuevos productos” (PM4).

“Portafolio colectivo; Bogotá principal punto de venta; Trabajar con la gente, rompiendo paradigmas a través de la formación; Estabilización de la marca y mejores precios de la leche, más promoción hace el apalancamiento de los precios, es más posible a agregar más valor a través de la ruta, buenas prácticas de ordeño y la inversión; Estabilidad en el mercado; Formación integral en la cadena productiva; Cohesión social; Centro de distribución directa en Bogotá; Clientes selectos; Estrategia de estabilización; Estrategia de mercadeo” (PMCG).

Collins (2004) deja establecido claramente que cuando se lanza por primera vez una marca, la propiedad que caracteriza al producto es vital para competir, ya sea esta en términos de precio, calidad y servicio. Estas condiciones presentadas en el mercado

demuestran que la estrategia no solo se limita a la construcción de la marca, sino al mantenimiento de los atributos propuestos a través de la misma en el mercado.

6.3.4 Amenazas para la marca.

Dentro de las principales amenazas identificadas para la marca se encuentran las siguientes (Tabla 7):

Tabla 7. Amenazas de acuerdo con lo planteado por los empresarios

Categorías	NP1	NP2
Amenazas	Incremento de las Empresas ilegales. Fuerte competidores nacionales.	Todos los proyectos salen para el norte es decir San Vicente, Paujil y los del sur no nos tienen en cuenta. (cooperación priorizados para atender zona norte del departamento y demás zonas quedan desfinanciadas
Categorías	PM1	PM2
Amenazas	La ilegalidad y el contrabando porque los costos de producción de ellos son menores que lo de nosotros, por lo cual los precios de esos quesos son muy baratos en comparación y nos sabotean los precios.	Mercado bastante competitivo. Es difícil competir con gente desleal, por lo cual los precios son demasiado bajos y nosotros por costos debemos venderlos más caros. Empresas que no cumplen con requisitos legales. El contrabando. Alto nivel de empresas que no están legalmente constituidas.
Categorías	PM3	PM4
Amenazas	El contrabando de queso que entra por norte de Santander, Arauca. Alta competitividad, porque, aunque cumplamos con todo lo legal, algunas empresas son piratas y estas no manejan registro sanitario y estas empresas dan sus productos más baratos y por eso a veces es como difícil.	Informalidad de los negocios y contrabando. Mercado local paga bajos precios por el producto.

Fuente: Elaboración propia con base en comentarios de los empresarios (2019)

La existencia de fuertes competidores nacionales es uno de los retos que apenas la marca está superando, porque ha sido un trabajo arduo y difícil para llegar a posicionar la marca en zonas como Bogotá, Cali e Ibagué.

Por otra parte, los recursos del gobierno nacional y de cooperación son priorizados para atender la zona norte del departamento y demás zonas quedan desfinanciadas, por tanto, es una amenaza que afecta directamente a las empresas que no se encuentran ubicadas en las zonas priorizadas.

Hay una constante fluctuación de las empresas que hacen parte de la marca colectiva porque inicialmente arrancaron con 14 y actualmente solo quedan 6 organizaciones.

Las siguientes fueron las consideraciones de los entrevistados con respecto a las Amenazas:

“Incremento de las Empresas ilegales; Fuertes competidores nacionales” (NP1).

“La ilegalidad y el contrabando porque los costos de producción de ellos son menores que lo de nosotros, por lo cual los precios de esos quesos son muy baratos en comparación y nos sabotean los precios” (PM1).

“Mercado bastante competitivo; donde es difícil competir con gente desleal, por lo cual los precios son demasiado bajos y nosotros por costos debemos venderlos más caros. Empresas que no cumplen con requisitos legales; El contrabando; Alto nivel de empresas que no están legalmente constituidas” (PM2).

“El contrabando de queso que entra por norte de Santander, Arauca; Alta competitividad, porque, aunque cumplamos con todo lo legal, algunas empresas son piratas y estas no manejan registro sanitario y estas empresas dan sus productos más baratos y por eso a veces es como difícil” (PM3).

“Informalidad de los negocios y contrabando; Mercado local paga bajos precios por el producto; Actores que entran y salen del modelo de negocio; Es muy difícil crear una línea de tiempo para estandarizar la industria que hoy establece el protocolo” (PCG).

Para contrarrestar este tipo de amenazas y que la marca pueda prosperar en este sector,

las estrategias requieren de los siguientes elementos enunciados por Narváez & Fernández (2008): Habilidad, inteligencia, calidad del producto, el servicio, tecnología e infraestructura, dentro un mercado y el sector empresarial.

Por otra parte, los entrevistados también mencionaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas percibidas como sector, las cuales se detallan a continuación.

6.3.5 Debilidades del sector.

La débil armonización de la asistencia técnica para los productores de leche, no ha permitido que estos mejoren la calidad de la producción y disminuyan el impacto negativo de la ganadería en la región amazónica, esto sumado al deficiente apoyo de los gobiernos locales, municipales y departamentales.

Por otra parte, la dificultad para el acceso a crédito y carencia de incentivos para la producción ganadera sostenible en la que viven los productores, la baja capacidad y disponibilidad de recurso genético (raza criollo caqueteño), la baja capacidad de asociatividad y desarrollo empresarial del resto de las industrias lácteas, la baja capacidad de transformación y comercialización leche, deficiente política de desarrollo agropecuario sobre todo para fomentar programas de reconversión ganadera, la falta tecnología para transformación, enfriamiento y conservación de la leche, la falta de capacitación en buenas prácticas de ordeño, la falta de estandarización de procesos y productos.

Lo anterior se sustenta en las afirmaciones de los entrevistados al respecto (Tabla 4):

“Difícil acceso para sacar la leche” (NP1).

“Débil armonización de la asistencia técnica: se explica en un deficiente e insuficiente

servicio de asistencia técnica; mala comunicación entre los productores y los asistentes técnicos; desconocimiento de protocolos de uso y manejo de insumos agrícolas y pecuarios; carencia de un lenguaje unificado por parte de los asistentes técnicos, para el fomento de modelos ganaderos compatibles con las características de la región. Lo anterior fue asociado con la baja formación empresarial y la carencia de conocimientos de administración por parte de los productores, entre otros” (NP1).

“Dificultad para el acceso a crédito y carencia de incentivos para la producción ganadera sostenible Los actores indicaron que el sistema financiero no se cuenta con instrumentos que incentiven la adopción de modelos ganaderos ambientalmente sostenibles y explicaron también, las dificultades y obstáculos que debe afrontar un productor ganadero para acceder a un crédito, por los trámites y requisitos que esto implica” (NP1).

“Baja aptitud de recurso genético: está directamente relacionada con factores inherentes a la ganadería doble propósito, la cual no permite enfocar las acciones hacia el mejoramiento de la producción lechera. En este sentido, se señaló como causa asociada la carencia de programas de mejoramiento genético bovino para leche, con ganado criollo, por ejemplo, ya que las condiciones de la región no permiten animales con alto porcentaje de sangre Bos Taurus, que aunque presentan mejores indicadores de producción de leche, son más susceptibles a esto y endoparásitos y en menos resistentes a las condiciones climáticas de la región” (NP2).

“Baja capacidad de asociatividad y desarrollo empresarial: La debilidad evidencia la inexistencia de mecanismos de cooperación entre las empresas lácteas, ya que a pesar de ser el gremio más numeroso y contar con organizaciones de primer y segundo nivel, comporta una debilidad en términos colaborativos y de cooperación entre los mismos empresarios. De igual forma, las empresas lácteas carecen de una cultura y capacidades que permitan proyectar las unidades productivas a grande escala” (NP2).

“Los inconvenientes que se presentan para organizar este tipo de proceso, y la poca participación de las empresas” (PM1).

“Falta tecnología para transformación, enfriamiento y conservación: Como principal consecuencia de la carencia de tecnología adecuada para el manejo del líquido durante el proceso de comercialización y transformación, se mencionó la baja calidad microbiológica de la leche que para el caso específico del Caquetá las Unidades Formadoras de Colonias (UFC) son superiores a 800.000, según la unidad de seguimiento de precios de la leche, cuando lo máximo permitido podría estar en un rango entre 200.000 y 300.000 UFC, para la región 2, trópico bajo, a la cual pertenece el departamento de Caquetá” (PM2).

“Falta capacitación en buenas prácticas de ordeño (dueño y trabajadores) Esta situación afecta la calidad higiénica de la leche en lo relacionado con las UFC y, además, la posibilidad de obtener la certificación en buenas prácticas ganaderas (BPG). En este contexto, no es posible acceder a los incentivos fijados en la normatividad vigente por concepto de calidad higiénica y sanitaria y contrario a ello, en el caso de las UFC, con un indicador igual o superior a 800.000, el productor deja de ser incentivado y pasa a ser castigado con hasta \$90 por litro de leche” (PM2).

“Deficiente política de desarrollo señala que no se cuenta con una política agropecuaria adecuada que dinamice el desarrollo del sector. Además, hicieron referencia a instrumentos de política pública como el crédito, el cual es de difícil acceso para los pequeños productores y tiene elevados costos financieros. De otra parte, indicaron que la alta carga prestacional afecta las posibilidades de competir, ya que los costos de producción se incrementan por este concepto” (PM3).

“Desconocimiento de mecanismo para acceso a mercados” (PM4).

“Los actores de la cadena manifestaron que no hay suficiente conocimiento sobre los mecanismos o procedimientos que se puede adoptar para la diferenciación y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales para el acceso a mercados. Este desconocimiento está asociado a una cultura de poner en igualdad de condiciones, a productos ecológicos, verdes u orgánicos como si se tratara de un mismo concepto y se deja de lado, la normatividad y los protocolos disponibles para ello” (PM4).

“Baja capacidad de Transformación y comercialización leche” (PM4).

“Falta fortalecer productos de origen Caquetá (consumidor)” (PM4).

“Limitaciones del comité para sostener una acción efectiva por apoyo internacional para sostenibilidad de financiación” (CG)

“Modernización de máquinas y equipos para el proceso productivo” (CG).

Estos aspectos coinciden con los analizados por Juárez & Arismendi (2013) en su documento *Una visión estratégica del sector lácteo en Colombia*, en el cual denotan que Colombia es uno de los países estratégicos en la producción y distribución de productos agropecuarios a diferentes lugares del mundo pero que todavía presenta debilidades como las que se hallaron en las entrevistas anotadas, cuya solución permitiría incrementar la producción tanto de leche como de productos derivados como los quesos.

6.3.6 Fortalezas del sector.

Dentro de las fortalezas que se pueden resaltar del sector se encuentran el aumento logrado en la capacidad de producción, la posibilidad de generar una verdadera cadena de distribución, la evolución de los clientes, el incremento en la calidad y características de los productos, empezar a contar con tecnología para la producción, la aplicación de buenas prácticas de manipulación de alimentos lo que incrementa la calidad de los productos (Tabla 5).

“Inicialmente la empresa contaba con una capacidad de 14 mil litros hoy en día se produce de 28 a 30 mil litros diarios” (NP1).

“Es una empresa que a nivel departamental maneja un volumen de leche superior a la mayoría de las plantas, es una de las plantas con mayor productividad” (NP1).

“Es una marca que vende sus quesos superiores a otras y ha facilitado para su comercialización” (NP1).

“Los clientes iniciales fueron las plazas de mercado del eje cafetero, hoy en día toda la producción está contratada por una empresa que se llama Industrias Alimenticias Yarimito, para maquinar el producto para Almacenes Éxito, entre otros, por lo cual esta empresa comercializa el producto” (NP1).

“La calidad y las características del producto favorece el mercadeo” (NP1).

“Contar con maquinarias para mejorar la calidad de la leche” (PM2).

“Antes se compraba la leche, hoy en día se encadena el productor primario para que haga parte de la empresa y al consumidor final, cuando existe esta relación se genera mayor compromiso de ambas partes, además con los proyectos productivos se ha mejorado la calidad de la leche, por lo cual se mejora la calidad del producto” (PM2).

“Mayor higiene en el manejo de los productos” (PM2).

“La empresa cuenta con registro sanitario y cámara de comercio” (PM3).

Al respecto Muñiz (2006) expone que para conseguir una imagen positiva de un sector es fundamental que todos los mensajes emitidos a través de las empresas y sus productos estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea conjunta previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos.

6.3.7 Oportunidades para el sector.

Dentro de las oportunidades que se pueden resaltar del sector se encuentran: la posibilidad de mejorar la tecnología y la asistencia técnica para optimizar la producción y la calidad de los productos, elementos como la ruta del queso para incrementar la

visualización del producto en la región, la existencia de nuevos mercados a nivel regional y nacional, la tendiente estabilidad del mercado.

Estos aspectos se evidencian a partir de los comentarios de los entrevistados (Tabla 6), a saber:

“Estandarización de procesos desde la producción de la leche hasta la terminación del producto final; Ruta del queso; Ampliación e incursión a nuevos mercados con nuevos productos” (PM4).

“Estabilización de la marca y mejores precios de la leche, más promoción hace el apalancamiento de los precios, es más posible a agregar más valor a través de la ruta, buenas prácticas de ordeño y la inversión; Estabilidad en el mercado; Formación integral en la cadena productiva; Cohesión social; Centro de distribución directa en Bogotá; Clientes selectos; Estrategia de estabilización; Estrategia de mercadeo” (CG)

Debido a que el sector de los lácteos en Colombia está en crecimiento y dentro de los países de América Latina, es el cuarto productor de leche, con un volumen aproximado de 6.640 millones de litros anuales, el país es altamente competitivo en el sector de los lácteos con la alta calidad de la leche que produce. Producto que cuenta con porcentajes de proteína y grasa, superiores a los de importantes productores mundiales como Nueva Zelanda, Alemania, Suiza, Canadá y EE.UU. (Procolombia, 2018).

6.3.8 Amenazas para el sector.

Dentro de las principales amenazas identificadas en el sector (Tabla 7) se destacan las más relevantes tales como:

El incremento de las Empresas ilegales que no cumplen con temas de inocuidad y sanidad, que afectan directamente los precios de los productos a nivel local, por eso la

mayoría de los productos de la marca se comercializan a nivel nacional.

Por otra parte, los recursos del gobierno nacional y de cooperación son priorizados para atender la zona norte del departamento y demás zonas quedan desfinanciadas, por tanto, es una amenaza que afecta directamente a las empresas que no se encuentran ubicadas en las zonas priorizadas. Se suma a esto el Incremento del contrabando que golpea muy fuerte a este sector, porque hace que presenten bajos precios del producto en el mercado local, así como las malas prácticas agrícolas en la producción lechera que afectan la región Amazónica, por un lado, el tema de la deforestación, tala, quemas y por el otro lado el mal uso del suelo.

Las siguientes fueron las consideraciones de los entrevistados con respecto a las Amenazas:

“Todos los proyectos salen para el norte es decir San Vicente, Paujil y los del sur no nos tienen en cuenta. (Cooperación priorizados para atender zona norte del departamento y demás zonas quedan desfinanciadas) (NP2).

“Mercado bastante competitivo; donde es difícil competir con gente desleal, por lo cual los precios son demasiado bajos y nosotros por costos debemos venderlos más caros. Empresas que no cumplen con requisitos legales; El contrabando; Alto nivel de empresas que no están legalmente constituidas” (PM2).

“Estandarización de los procesos de la industria láctea; “Empresas que quieren seguir su proceso como siempre lo han hecho, nada de cambio” (CG).

El evidente crecimiento de los contingentes de los Estados Unidos y Mercosur, que empiezan a atender al mercado colombiano y la producción local, que hoy alcanza cerca de 6.000 litros de leche anuales de una población de 7'400.000 vacas, ha generado una

sobreoferta que parece hacer inviable el negocio lácteo en un país donde el consumo per cápita de este producto está alrededor de los 62 litros por año (LR, 2013).

6.4 Identificación y planteamiento de acciones para hacer más visible la marca “Queso del Caquetá”

En este numeral se presentan los resultados obtenidos correspondientes al objetivo de identificar y proponer acciones que permitan hacer visible la marca *Queso del Caquetá*.

Dentro de las principales estrategias propuestas para aprovechar las oportunidades y las fortalezas de la marca colectiva, y para disminuir el impacto de las debilidades y amenazas se proponen las siguientes:

- Es pertinente conocer el estado del arte de la ganadería tipo leche, en Caquetá para la identificación de actores, actividades, función de cada eslabón, estructura de costos, agregación de valor y su distribución a lo largo de las cadenas, impacto ambiental (huella de carbono), cuellos de botella y posibles áreas de fortalecimiento para poder establecer planes de acción y desarrollo a largo plazo.
- Es importante construir de manera participativa una visión para la cadena láctea con enfoque ambiental, como carta de navegación para los próximos 10 años
- Promover verdaderos sistemas alternativos de la industria ganadera en el Caquetá, por ello, se hace énfasis en las buenas prácticas ganaderas y sobre todo en la importancia de la recuperación de los bosques y la conservación de las fuentes hídricas.

- Promover la asociatividad y modelos de comercialización colectiva para fortalecer el poder de negociación de los productores, mejorar la distribución de beneficios y los precios pagados al productor.
- Desarrollo de créditos específicos para sistemas de producción locales con bajas tasas de interés para fomentar la legalidad y mejorar la capacidad productiva de los pequeños productores, y por ende la calidad del producto.
- Diseñar programas de formación y capacitación para todos los que conforma la cadena láctea incentivando las buenas prácticas agrícolas y manufactureras, con el apoyo del SENA, la Universidad de la amazonia y la Secretaria de Agricultura departamental.
- Fomentar los foros de divulgación sobre estrategias de diferenciación y socialización del proceso de denominación de origen y marca colectiva.
- Fortalecer alianzas productivas existentes e identificar nuevas alianzas, vinculando actores del sector público, privado y de cooperación internacional, para gestionar recursos y proyectos que ayuden a mejorar los procesos productivos de los productores y de los transformadores del sector lácteo, para que estos puedan estandarizar los procesos de la marca colectiva.
- Efectuar campañas para incentivar el consumo de productos locales y legales para disminuir el impacto que genera el contrabando.
- Conformar una plataforma regional de actores de las cadenas de leche, como un espacio donde se puedan generar consensos sobre las intervenciones propuestas para el acceso, por ejemplo, a tecnologías, información actualizada, metodologías, buenas

prácticas y oportunidades de negocio, que permitirán mejorar la competitividad del sector y de todos los actores que en ella participan.

- Implementación de 15 tiendas a nivel país que oferten todos los productos de la denominación de origen y de la marca colectiva quesos Caquetá.
- Realizar campañas de promoción, motivación, y sensibilización para que las industrias lácteas hagan parte de la marca colectiva Quesos Caquetá, mostrando sus beneficios y el potencial de negocio que representa.
- Realizar un diagnóstico al servicio de asistencia técnica regional y Construir una base de datos con información de las entidades prestadoras del servicio, productores y comercializadores.
- Establecer un comité de armonización de asistencia y un Software de campo para brindar asistencia sistematizada a los productores.
- Realizar Estudio de la huella de carbono e hídrica según diferentes sistemas de producción y razas en la región amazónica, que ayuden a mejorar los sistemas productivos y el impacto negativo que genera la ganadería a la región Amazónica.
- Crear red de negocios a través de ruedas de negocios, y dar a conocer experiencias exitosas de la región y de otras zonas del país que están impulsando las marcas colectivas.
- Desarrollar Estudios de mercados que permitan la identificación de nichos de nuevos para la marca colectiva Queso Caquetá.
- Incentivar la creación de fincas pilotos con productores, e incrementar el inventario de ganaderos con la raza criollo Caqueteño.

- Gestionar proyectos asociativos con recursos de cooperación internacional para mejorar los estándares productivos de la industria láctea.
- Efectuar Estudios de prototipos con energía solar para tanques de frío que sean costo – eficientes.
- Reactivar las escuelas de mayordomía, cursos y talleres cortos y con metodología diferenciada y llevar a cabo giras tecnológicas a fincas demostrativas certificadas en BPM

Para que esta cultura se logre al interior de las unidades productivas se requiere de una adecuada selección, una permanente capacitación y motivación de los productores, esto con el fin de desarrollar en ellos las competencias necesarias que les permitan entender, actuar y contribuir en sus tramos de control de acuerdo a las estrategias propuestas para la comercialización, ya que solo de esta forma se podrá responder a las exigencias del consumidor y mantener competitivo el producto y la marca Queso Caquetá en el mercado, el cual es cada vez más exigente y globalizado (Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, 2016).

7. Conclusiones

Tras la realización del estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

El proceso productivo y comercial de los productos que integran la marca colectiva *Queso del Caquetá*, desde la perspectiva de los empresarios, ha venido de menos a más, con una creciente producción en el tiempo, beneficiada por la marca colectiva de origen, la cual ha influido en el crecimiento de la producción y del mercado de distribución del queso del Caquetá.

El surgimiento de la marca se originó a nivel familiar, quienes convocaron a otros empresarios de la región hasta que materializaron la solicitud en el año 2009, logrando ser la primera marca colectiva de origen en el país, seguida por la del Queso Paipa, ganando con ello no solo reconocimiento sino una importante responsabilidad de mantenimiento. Dentro de las motivaciones principales estuvieron la de querer dar a conocer el origen caqueteño de la variedad de quesos que allí se producían con una importante calidad, además de lograr la apertura de mercados locales, regionales y nacionales, entre otros aspectos.

De manera que para desarrollar y fortalecer una marca de origen esta debe respaldarse con la congregación previa de un gremio unido que se encuentre trabajando de manera colaborativa en el mejoramiento de un determinado sector productivo, con empresas o empresarios líderes que puedan visualizar y transmitir la visión de los beneficios de su

desarrollo.

Así mismo, que el gremio tenga la claridad y la perspectiva de que esa marca se constituye para fortalecerlos tanto en la producción como en la calidad de los productos que desarrollan, así como para incrementar los ingresos tanto de sus empresas como de las familias que los conforman.

También es fundamental que los agremiados alrededor de una marca de origen tengan claras las condiciones técnicas de producción y comercialización que beneficie a los asociados y no genere competencia desleal entre los mismos.

La flexibilidad y apertura de pensamiento de los asociados en torno a una marca de origen para mejorar producto, producción y que los mecanismos adoptados se apliquen por parte de todos. Esto refleja la importancia de la marca como imagen de la región, del sector, de la industria y de los empresarios, pertenezcan o no como asociados a la denominación de origen.

Tras la implementación y desarrollo de la marca durante varios años se percibe la importancia que para la región ha representado tener una marca de origen, dado el posicionamiento de sus productos a nivel local y nacional, pese a ello, se deben continuar los esfuerzos por mantener la calidad, a partir de la formación de nuevas personas que vayan ingresando a las empresas asociadas y buscando contagiar de dicha importancia a

nuevas empresas y sus respectivos empresarios que se orienten a fortalecer los procesos productivos y comerciales que le s ayude a mantener en el tiempo la ventaja competitiva que han alcanzado.

De lo anterior se deriva la importancia que para otras regiones tendría la búsqueda y solicitud de sus respectivas marcas de origen, a través de las cuales podrían posicionar sus productos, industrias, empresas y lograr un elemento de ventaja competitiva difícil de igualar, por su misma naturaleza. Permitiéndoles participar de una manera más adecuada en este mundo cada vez más globalizado.

El desarrollo de una marca colectiva o una marca de origen debe ir acompañada por políticas gubernamentales de tal manera que estas apalanquen y apoyen financiera, técnica, tecnológica, mercadotécnica y jurídicamente, entre otros aspectos, su desarrollo, difusión y reconocimiento por el mercado objetivo del sector que se pretenda impactar y el de las empresas que pertenezcan a ella.

El análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que han tenido los empresarios para impulsar la marca colectiva *Queso del Caquetá* en el mercado, permitió detallar los aspectos positivos y negativos al interior de la industria quesera caqueteña, así como las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, con las cuales se logró establecer estrategias de aprovechamiento de las fortalezas, de disminución de las debilidades.

Dentro de estos aspectos es fundamental contar con un departamento de marketing que permita a la marca, mediante procesos de publicidad, generar canales de divulgación, reconocimiento y posicionamiento de la marca, a nivel local, regional, nacional e internacional.

Finalmente, se lograron identificar y proponer acciones que permitieran con su implementación hacer visible la marca *Queso del Caquetá*, enfocadas en aumentar la participación en el mercado, mejorar la productividad, fortalecer la industria caqueteña e incrementar la calidad y los productos.

A manera de recomendaciones vale la pena tener en cuenta que al pretender desarrollar una marca colectiva o marca de origen, además de la existencia de una agremiación que pretenda trabajar en conjunto, es fundamental que haya una cabeza que lidere el proceso, capaz de visualizar y de compartir la visión con claridad para que todos los agremiados en pro del desarrollo de la marca comprendan los beneficios, alcances y retribuciones de trabajar colaborativamente.

Así mismo, la importancia de contar con la participación de un ente gubernamental que apoye la idea y la gestión de la marca desde lo jurídico, legal e institucional, de manera que desde su constitución se canalicen los apoyos necesarios para su difusión, posicionamiento, reconocimiento y asistencia técnica y tecnológica de quienes pertenecen a la misma.

Referencias

- Acotex. (2015). *Cómo crear una marca, manuales prácticos para la pyme*. Obtenido de Acotex: <http://www.acotex.org/wp-content/uploads/como-crear-unamarca2.pdf>
- Auladell, F. (2013). El discurso sobre la "experiencia" en la "publicidad de la significación" ¿En qué consiste “tener” una experiencia? *Pensar la Publicidad*, 7(2), 217-237. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/46175/43406>
- Balmer, J. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180-196.
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*(7), 67-89. Obtenido de Palermo Business Review N° 7 : http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- Beltrán, Y., Torrijos, R., & Muñoz, J. (2012). Estrategias para la competitividad de la cadena láctea en el Departamento del Caquetá. *Momentos de Ciencia*, 9(1), 9-14. Obtenido de <http://studylib.es/doc/7371440/descargar-este-archivo-pdf---universidad-de-la-amazonia>
- Berthier, A. (julio de 2004). *Materiales para el taller de elaboración de proyectos*. Obtenido de Modulo II Investigación Documental y Marco Téorico: <https://fr.slideshare.net/zacate60/marco-terico-1>

- Bloemer, J., & Kasper, H. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016748709500007B>
- Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. (2015). *Ruta del Queso*. Obtenido de Imcaquetá: <https://imcaqueta.files.wordpress.com/2015/04/la-ruta-del-queso.pdf>
- Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. (2016). *Queso del Caquetá*. Obtenido de <https://quesodelcaqueta.co/>
- Consolación, C., & Sabaté, F. (2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. *Business Administration and Strategy*, 267-271. Obtenido de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRAT ION_AND_STRATEGY/267-272.pdf
- Cubillo, J. (2011). *Descifrando el ADN de las marcas: Elementos esenciales para la dirección estratégica de marcas* (Primera ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Cuéllar, L., & Rojas, B. (2008). *Retrobranding: el renacimiento de las marcas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Facultad de humanidades y ciencias sociales. (2017). *Guía para la elaboración de trabajos de grado*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana de Cali: https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/reglamento_de_trabajo_de_grado_filosofia_aprobado_enero_2017.pdf

- Fesalimentos. (2016). *Incremento del consumo de queso en Colombia*. Bogotá: Fesalimentos.
- Gallarza, M., & Gil, I. (2006). Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 25-59. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2137773>
- García, I. (2017). Los signos distintivos: implicaciones de una marca colectiva frente a una denominación de origen. *Advocatus*, 14(29), 107-123.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigación*. Obtenido de Altius: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hasan, H. (2007). *Construcción de marca. Como la teoría se plasma en la realidad*. Tesis Pregrado en Ciencias de la Comunicación Universidad Abierta Interamericana.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: Lid.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Juárez, C., & Arismendi, D. (2013). *Una visión estratégica del sector lácteo en Colombia*. Bogotá: Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas, Politécnico Grancolombiano.
- Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.

- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson/Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de marketing*. España: Pearson Educación.
- Llopis, E. (2012). *Brandiing y Pyme un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*. Tesis doctoral universidad Cardenal Herrera- Ceu.
- López, M., & Ojeda, C. (2015). *Plan estratégico para las Pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2015-2019*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Programa de Maestría en Administración, Universidad del Valle.
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(53), 139-144.
- LR. (2013). *Los 5 problemas que amenazan a los lecheros locales*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/los-5-problemas-que-amenazan-a-los-lecheros-locales-2029649>
- Luna, R., & Mundina, J. (1998). La satisfacción del consumidor en el el marketing del deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(24), 149-157.

- Manhas, P. (2010). Análisis estratégico de posicionamiento de marca a través de la comparación de las percepciones cognitivas y conativas. *J. econ. finance adm. sci.*, 15(29), 15-33.
- Marfil, R. (2013). Interactividad digital y estrategias narrativas en la publicidad audiovisual de Manos Unidas y Unicef. *Historia y Comunicación Social*, 18, 169-181. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/43957/41564>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165-193.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor Clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(7), 43-86.
- Montesinos, M., & Currás, R. (2007). Importancia relativa de la marca y efecto país de origen sobre la intención de compra de los consumidores. *Decisiones de Marketing*, 1-17.
- Morales, A. (2004). *Compendio de Derecho Mercantil I* (Primera ed.). Caracas: Impresos Miniprés.
- Munarriz, B. (1992). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*. Coruña: Universidade da Coruña, Servizo de Publicacions. Obtenido de <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf>

- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el Siglo XXI* (Segunda ed.). España: Centro de Estudios Financieros.
- Muñiz, R., & Muñiz, V. (2018). *Marketing en el siglo XXI* (Quinta ed.). Madrid: Centro de Estudios Financieros CEF. Obtenido de roa.ult.edu.cu
- Narváez, M., & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para el fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Gerencia Venezolana*, 42(13), 233-243.
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano Ámbar.
- Pacheco, P. (2015). *Neuromarketing como Ventaja Competitiva en el Diseño de Espacios Comerciales*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/7880/1/ENSAYO%20PACHECO.pdf>
- Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D., & Evans, K. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
- Peralta, P., Cervantes, V., Olivares, A., & Salazar, E. (2014). Modelo de estructura vital de un producto, en el mercado competitivo. *Revista Económica CUC*, 35(2), 109-118.
- Pérez, A., García, C., & Herrera, C. (2015). *Análisis de la competitividad del sub sector lechero de los pequeños y medianos productores frente al TLC con la Unión Europea*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario .

- Procolombia. (2018). *La Industria de los Lácteos en Colombia*. Obtenido de Procolombia: <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-de-los-l-cteos>
- Rial, A., Varela, J., Lévy, J., & Braña, T. (2000). El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema*, 12(2), 247-254.
- Ríes, A., & Ríes, L. (2000). *22 leyes inmutables de la marca* (Primera ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
- Riu, D., & Ollé, R. (2009). *El nuevo Brand Management*. Ediciones Gestión.
- Rivas, J., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor decisiones y estrategias de marketing* (Séptima ed.). Madrid: Esic.
- Saíenz, J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). Madrid: Esic.
- Salas, K., Acosta, C., L., S., Pacheco, G., & Mercado, N. (2016). Análisis estratégico del Clúster de servicios logísticos. *Revista Espacios*, 37(28).
- Salgado, A. (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y retos. *LIBERABIT*, 13, 71-78.
- Sánchez, G. (2014). *Estudio del mercado del queso en la ciudad de Bogotá*. Obtenido de Imcaqueta: <https://imcaqueta.wordpress.com/queso-del-caqueta/>
- Sánchez, J., & Contreras, P. (2012). De cara al prosumidor. *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 10(3), 62-84.

- Sánchez, M., Cervantes, V., & Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXII(2), 78-91.
- Scolari, C. (2009). Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. *International Journal of Communication*, 3, 586-606.
- Serralvo, F., & Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), 1-15. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/391/39114226/>
- SIC. (2014). *Denominación de Origen*. Obtenido de Superintendencia de industria y comercio: <http://www.sic.gov.co/drupal/denominacion-de-origen>
- Treviño, R. (2010). *Comunicaciones integradas de marketing*. Colombia: Prentice Hall.
- Valencia, M. (2017). *Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Vargas, J., & Ortegón, L. (2017). Relación entre inversión publicitaria en medios offline y la notoriedad de marca online. *Revista Espacios*, 38(18), 16.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17. Obtenido de <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/12/5809-English.pdf>

Villagra, N., & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Comunicación y Sociedad*, XXVI(1), 201-226.

Woodside, A., Sood, S., & Miller, K. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.

Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista – Empresarios que participan en la marca

Proyecto de investigación denominado: “LA REALIDAD DE LA MARCA COLECTIVA:
QUESO CAQUETA Y SU DESARROLLO”

Por: Paola Andrea Hernández Sabi, Jaime Andrés Castro Lozada y Carlos Eduardo
Coneo Florez

Nombre de la empresa	
Nombre del propietario	
Fecha de Fundación del negocio	
Municipio de residencia:	
Nivel de formación del empresario	

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA MARCA

1. ¿Cuándo y cómo surgió la idea de crear la marca colectiva” Queso Caquetá”?
2. ¿Con qué empresarios se inicia esta idea y cuantos la conforman actualmente?
3. ¿Cuál fue el primer producto que sacaron al mercado con esta marca y cuál ha sido su evolución y comportamiento ante los consumidores?
4. ¿En qué área geográfica iniciaron vendiendo este producto y actualmente donde la comercializan?

PROCESO PRODUCTIVO Y COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Cómo era el proceso de producción cuando iniciaron con el tema de marca colectiva de Queso Caquetá y como es ahora?
2. ¿Cuánto fue el volumen de producción y el nivel de ventas recién creada la marca y como es ahora?
3. ¿Quiénes fueron los primeros clientes y quienes son los actuales?
4. ¿Qué estrategias de mercadeo emplearon inicialmente para dar a conocer la marca y cuales están utilizando hoy?
5. ¿La evolución, desarrollo y crecimiento de su empresa está directamente

relacionada al posicionamiento de marca queso Caquetá?

CONCEPCION Y PROYECCIÓN DE LA MARCA

- 1) ¿Qué beneficios genera al empresario contar con una marca colectiva denominada Queso Caquetá?
- 2) ¿Cuáles son las proyecciones que tienen a futuro con la marca queso Caquetá?
- 3) ¿Qué acciones concretas, han realizado para visibilizar la marca queso Caquetá?
- 4) ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que como empresarios tienen para posicionar la marca queso Caquetá para incursionar en el mercado?
- 5) ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que como empresarios visualizan para posicionar la marca queso Caquetá para mantenerse en el mercado?

Anexo 2. Formato de Entrevista empresarios que NO están en la marca

Proyecto de investigación denominado: “LA REALIDAD DE LA MARCA COLECTIVA:
QUESO CAQUETA Y SU DESARROLLO”

Por: Paola Andrea Hernández Sabi, Jaime Andrés Castro Lozada y Carlos Eduardo
Coneo Florez

Nombre de la empresa	
Nombre del propietario	
Fecha de Fundación del negocio	
Municipio de residencia:	
Nivel de formación del empresario	

Origen y evolución de la marca

1. ¿Conoce cuando surgió la marca colectiva” Queso Caquetá”?
2. ¿Sabe quiénes fueron los pioneros en impulsar la marca colectiva “Queso Caquetá”?
3. ¿Porque qué no hacer parte de la marca colectiva” Queso Caquetá”?
4. ¿Cuál es su percepción en términos de producción y comercialización la marca colectiva “Queso Caquetá”?
5. ¿Cuál es su opinión acerca de la marca colectiva” Queso Caquetá”?

Proceso productivo y comercialización

1. ¿Cómo era el proceso de producción cuando inicio su empresa y como es ahora?
2. ¿Cuánto ha sido su volumen de producción y el nivel de ventas desde que inició su empresa, hasta la actualidad?
3. ¿Quiénes fueron los primeros clientes y quienes son los actuales?
4. ¿Qué estrategias de mercadeo emplearon inicialmente para dar a conocer su marca propia y cuales están utilizando en la actualidad?

Concepción y Proyección de la Marca

1. ¿Usted considera que la marca colectiva denominada “Queso Caquetá” genera beneficios al empresario?
2. ¿Según su conocimiento y punto de vista, podría determinar, que proyección tendrá a futuro la marca queso Caquetá?
3. ¿Según su punto de vista, cuáles serían las principales amenazas y oportunidades; fortalezas y debilidades que logra evidenciar, para posicionar la marca queso Caquetá en el mercado?
4. ¿En un futuro, a considerado pertenecer a la marca colectiva queso Caquetá?

**Anexo 3. Formato de Entrevista – Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá,
como gestores de la marca**

Proyecto de investigación denominado: “LA REALIDAD DE LA MARCA COLECTIVA:
QUESO CAQUETA Y SU DESARROLLO”

Por: Paola Andrea Hernández Sabi, Jaime Andrés Castro Lozada y Carlos Eduardo
Coneo Florez

Nombre de la empresa	
Nombre del Funcionario	
Fecha de Fundación del Comité	
Municipio de residencia:	
Nivel de formación del empresario	

Origen y evolución de la marca

1. ¿Cuándo y cómo surgió la idea de crear la marca colectiva” Queso Caquetá”?
2. ¿Cómo fue el proceso para obtener la denominación de origen de queso Caquetá?
3. ¿Qué estrategias de mercadeo emplearon para establecer un desarrollo de producto que se ajustara a las necesidades del mercado?
4. ¿Con qué empresarios se inicia esta idea y cuantos la conforman actualmente?
5. ¿Cuál fue el primer producto que sacaron con esta marca y cuál ha sido su evolución y comportamiento ante los consumidores?
6. ¿En qué área geográfica iniciaron vendiendo este producto y actualmente donde la comercializan?

Proceso productivo y comercialización

1. ¿Cómo era el proceso de producción cuando iniciaron con el tema de marca colectiva de Queso Caquetá y como es ahora?
2. ¿Cuánto fue el volumen de producción y el nivel de ventas recién creada la marca y como es ahora?
3. ¿Quiénes fueron los primeros clientes y quienes son los actuales?

4. ¿Qué estrategias de mercadeo emplearon inicialmente para dar a conocer la marca y cuales están utilizando hoy?

Concepción y proyección de la marca

1. ¿Qué beneficios genera al empresario contar con una marca colectiva denominada Queso Caquetá?
2. ¿Qué beneficios genera al campesino, que exista una marca colectiva Queso Caquetá?
3. ¿Cuáles son las proyecciones que tienen a futuro con la marca queso Caquetá?
4. ¿Qué acciones concretas han realizado para visibilizar la marca queso Caquetá?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que como agremiación ganadera tienen para posicionar la marca queso Caquetá?

Anexo 4. Categorías Emergentes

Categorías	NP1	NP2
Categoría Emergente 1	Se fundó inicialmente en una finca familiar, con amplia experiencia y trayectoria en el mercado local	Es una empresa relativamente nueva en el mercado. La empresa se fundó hace cinco años.
Categoría Emergente 2	Actualmente reside en Cartagena del Chaira. Empresa familiar.	Actualmente la empresa reside en el municipio de Belén de los Andaquíes y es una empresa familiar
Categoría Emergente 3	Nivel de formación profesional: Camilo López, ingeniero de alimentos. Coordinador de planta.	Su propietario es el señor Camilo Vargas, formación primaria.

Categorías	PM1	PM2
Categoría Emergente 1	La empresa se fundó desde 1997, (20 años en el mercado, pero en las instalaciones llevamos desde 2013, antes iniciaron su proceso productivo desde una finca.	La empresa se fundó en 1994, lleva 26 años en el mercado. La empresa es fabricante de diversos tipos de queso mozzarella doble quema, campesino, pasteurizado, cuajada, en presentaciones de 250 y 500 gramos, tajado.
Categoría Emergente 2	Actualmente la empresa reside en Paujil Caquetá, es una empresa familiar.	Es una empresa familiar, ubicada en Florencia
Categoría Emergente 3	Propietaria José Humberto Maya. Formación zootecnista	Propietario Ángel Augusto Gutiérrez. Nivel de formación, profesional contador público.

Categorías	PM3	PM4
Categoría Emergente 1	La empresa lleva cinco años en el mercado, es relativamente nueva.	Empresa con más de 25 años con amplia experiencia y trayectoria en el mercado local
Categoría Emergente 2	Actualmente la empresa reside en Puerto Rico, en un corregimiento que se llama Lusitania. Y es una empresa familiar.	Empresa familiar, ubicada en el municipio de la Montañita
Categoría Emergente 3	Propietario Jader Enciso Formación universitaria	Propietario Formación Economista

Categorías	CG
Categoría Emergente 1	El Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá presentó una solicitud en el año 2007 a la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia para la protección de la denominación de origen Queso del Caquetá, incluyendo en ella productos tradicionales como lo son el quesillo, el queso doble crema y el queso picado salado industrial.
Categoría Emergente 2	Organización de segundo nivel con amplia experiencia gremial a nivel del Departamento del Caquetá.
Categoría Emergente 3	Felipe Eslava - Coordinador. Magister en marketing y gerencia de vinos y licores.

Anexo 5. Matriz DOFA

EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO MARCA COLECTIVA QUESOS DEL CAQUETÁ MATRIZ DOFA		FORTALEZAS							DEBILIDADES										
		1. Empresa de tipo familiar que	2. Conocimiento del territorio	3. Amplia experiencia en el sector	4. Adaptación al cambio	5. Aprovechamiento de los recursos disponibles en la región	6. Organizaciones fuertes con capacidad de liderar procesos colectivos (Comité de Ganaderos)	7. Productos de la marca colectiva conocidos a nivel nacional	1. Débil armonización de la asistencia técnica	2. Dificultad para el acceso a créditos y carencia de incentivos para la producción ganadera sostenible	3. Baja aptitud de recurso genético	4. Baja capacidad de asociatividad y empresarial	5. Baja capacidad de transformación y comercialización leche	6. Falta fortalecer productos de origen Caquetá (consumidor)	7. Deficiente política de desarrollo agropecuario	8. Falta tecnología para transformación, enfriamiento y conservación	9. Falta capacitación en buenas prácticas de crleño	10. Falta de estandarización de procesos y productos	11. desconocimiento y falta de información sobre la marca colectiva de queso Caquetá
OPORTUNIDADES	<p>1. Incursionar en los nuevos mercados con productos de alta calidad</p> <p>2. Marca colectiva y denominación de origen con alto grado de aceptación en el mercado nacional</p> <p>3. Ampliar gama de productos en la línea de lácteos para incluirla en la marca colectiva (arequipe, arroz con leche entre otros)</p> <p>4. Alta rentabilidad y mejores precios por productos con valor agregado</p> <p>5. Mayor productividad de las empresas lácteas</p> <p>6. Mejorar niveles de ingresos de los productores y de los empresarios de la industria láctea</p> <p>7. Amplia línea de clientes selectos</p> <p>8. Estabilizar el mercado de sector lechero del Caquetá</p> <p>9. Estandarización de procesos desde la producción de la leche hasta la terminación del producto final.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>1) Implementación de la El marketing territorial para transferir las emociones que se viven en la cultura láctea Caquetá.</p> <p>2) Conformar una plataforma regional de actores de las cadenas de leche, como un espacio donde se puedan generar consensos sobre las intervenciones propuestas para el acceso, por ejemplo, a tecnologías, información actualizada, metodologías, buenas prácticas y oportunidades de negocio, que permitirán mejorar la competitividad del sector.</p> <p>3) Identificar socios potenciales para alianzas sostenibles de mercado.</p> <p>4) Implementación de 15 tiendas a nivel país que oferten todos los productos de la denominación de origen y de la marca colectiva quesos Caquetá.</p> <p>5) Realizar campañas de promoción, motivación, y sensibilización para que las industria lácteas hagan parte de la marca colectiva Quesos Caquetá.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1) Realizar un diagnóstico al servicio de asistencia técnica regional y Construir una base de datos con información de las entidades prestadoras del servicio, productores y comercializadores.</p> <p>2) Establecer un comité de armonización de asistencia y un Software de campo para brindar asistencia sistematizada a los productores.</p> <p>3) Realizar Estudio de la huella de carbono e hídrica según diferentes sistemas de producción y razas en la región amazónica.</p> <p>4) Crear red de negocios a través de ruedas de negocios, y dar a conocer experiencias exitosas.</p> <p>5) Desarrollar Estudios de mercados para identificación de nichos de nuevos mercados.</p> <p>6) Incentivar la creación de fincas pilotos con productores, e incrementar el inventario de ganaderos con la raza criollo Caquetéño.</p> <p>7) Gestionar proyectos asociativos con recursos de cooperación internacional para mejorar los estándares productivos de la industria láctea.</p> <p>8) Desarrollar Estudio del potencial y tamaño real del mercado para la denominación de origen y la marca colectiva.</p> <p>9) Efectuar Estudios de prototipos con energía solar para tanques de frío.</p> <p>10) Reactivar escuelas de mayordomía, cursos y talleres cortos y con metodología diferenciada.</p> <p>11) Llevar a cabo giras tecnológicas a fincas demostrativas certificadas en BPM.</p>																
	<p>1. Incremento de las Empresas ilegales.</p> <p>2. Fuerte competidores nacionales</p> <p>3. Recursos nacionales y de cooperación priorizados para atender zona norte del departamento y demás zonas quedan desfinanciadas</p> <p>4. Incremento del contrabando</p> <p>5. Bajos precios por el producto en el mercado local</p> <p>6. Constante fluctuación de las empresas que hacen parte de la marca colectiva</p> <p>7. Estandarización de los procesos de la industria láctea.</p> <p>8. Malas prácticas agrícolas en la producción lechera que afectan la región Amazónica</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1) Conocer el estado del arte de la ganadería tipo leche, en Caquetá para la identificación de actores, actividades, función de cada eslabón, estructura de costos, agregación de valor y su distribución a lo largo de las cadenas, impacto ambiental (huella de carbono), cuellos de botella y posibles áreas de fortalecimiento.</p> <p>2) Construir de manera participativa una visión para la cadena láctea con enfoque ambiental, como carta de navegación para los próximos 10 años.</p> <p>3) Promover verdaderos sistemas alternativos de la industria ganadera en el Caquetá, por ello, se hace énfasis en las buenas prácticas ganaderas y sobre todo en la importancia de la recuperación de los bosques y la conservación de las fuentes hídricas.</p> <p>4) Promover la asociatividad y modelos de comercialización colectiva para fortalecer el poder de negociación de los productores, mejorar la distribución de beneficios y precios pagados al productor.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1) Desarrollo de créditos específicos para sistemas de producción locales con bajas tasas de interés para fomentar la legalidad.</p> <p>2) Diseñar programas de formación y capacitación para todos los que conforma la cadena láctea incentivando las buenas prácticas agrícolas y manufactureras.</p> <p>3) Foro de divulgación sobre estrategias de diferenciación y socialización del proceso de denominación de origen y marca colectiva.</p> <p>4) Fortalecer alianzas productivas existentes e identificar nuevas alianzas.</p> <p>5) Identificar municipios que no tienen fincas demostrativas y establecerlas, adicional buscar financian para las zonas que con cuentan con este apoyo.</p> <p>6) Efectuar campañas para incentivar el consumo de productos locales y legales.</p>																