

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

Estrategia de internacionalización para el arequipe de antaño con brevas de Alquería

Sergio Archila Largo

Carlos Mario Gutiérrez

Cesar David López

Alejandra Ortiz Guerrero

Universidad Pontificia Bolivariana

2016

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Tabla de contenido

1. ANTEPROYECTO	4
1.1. PROBLEMA	4
1.1.1. Identificación del problema	4
1.1.2. Formulación del problema	4
1.1.3. Descripción del problema	4
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1. General.....	6
1.2.2. Específicos.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	9
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	11
2.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	11
2.1.1. Variables económicas	11
2.1.1.1. Representación del sector lácteo en el PIB	11
2.1.1.2. Producción y ventas	11
2.1.1.3. Contribución al empleo.....	17
2.1.1.4. Tendencias Mundiales.....	20
2.1.2. Tratados mundiales, retos y oportunidades	23
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	29
2.2.1. Nombre de la empresa	29
2.2.2. Historia de la empresa.....	29
2.2.3. Misión	32
2.2.4. Visión.....	33
2.2.5. Portafolio de productos	33
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	35
2.3.1. Nombre del producto	35
2.3.2. Posición arancelaria	35
2.3.3. Imagen del producto:	35
2.3.4. Descripción del producto	35
2.4. FUERZAS DE PORTER	36
2.5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	40
2.5.1. Patrimonio.....	40
2.5.2. Crecimiento de ventas.....	41
2.5.3. EBITDA.....	41
2.5.4. Utilidad neta/patrimonio	42
2.5.5. Endeudamiento	42
2.5.6. Apalancamiento	43
2.5.7. Rotación de cobro	43
2.5.8. Rotación de proveedores.....	43

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.5.9.	Ratio corriente.....	44
2.5.10.	Prueba ácida.....	44
2.5.11.	Capital de trabajo.....	45
2.5.12.	Utilidad neta.....	45
2.5.13.	Exportaciones e importaciones.....	46
2.6.	ANÁLISIS DE MERCADEOS.....	47
2.6.1.	Preselección de Mercados Potenciales.....	47
2.6.2.	Selección de país.....	48
2.6.3.	Condiciones de acceso.....	49
2.6.4.	Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes.....	51
2.6.5.	Competencia.....	55
2.6.6.	Promoción.....	58
2.6.7.	Precio de productos sustitutos.....	58
2.7.	ESTRATEGIA DE INMERSIÓN.....	59
2.7.1.	Abastecimiento.....	59
2.7.2.	Estrategia de producción.....	59
2.7.3.	Estrategia DFI.....	62
2.7.4.	Estrategia de comercialización.....	70
2.8.	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD – REQUISITOS.....	72
2.8.1.	Contexto de la organización.....	72
2.8.2.	Liderazgo.....	72
2.8.3.	Planificación para el sistema de gestión de la calidad.....	73
2.8.4.	Soporte.....	74
2.8.5.	Operación.....	75
2.9.	MATRIZ VALORACIÓN FACTORES COMPETITIVOS.....	77
2.10.	CERTIFICACIONES.....	78
2.11.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	80
2.11.1.	Viabilidad de mercado.....	80
	CONCLUSIONES.....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	82

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

1. ANTEPROYECTO

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Identificación del problema

Oportunidades de negocios en mercados extranjeros con un número representativo de latinoamericanos, introduciendo el producto “Arequipe de antaño con brevas” a un mercado internacional.

1.1.2. Formulación del problema

¿A través de cuales estrategias se puede posicionar el Arequipe de antaño como un producto sustituto en un mercado diferente al local?

1.1.3. Descripción del problema

Alquería es una empresa de lácteos fundada en 1959 y nace de la idea de llevar nutrición a los colombianos a través de un buen vaso de leche ya que en sus inicios su lema fue: “Una botella de leche, una botella de salud”, asimismo cuenta con una gran variedad de productos como arequipes, yogures, leches, entre otros. Esta es una de las marcas más queridas por los colombianos y sus productos siguen brindando alimento y satisfacción en las distintas regiones del país y de igual manera, es líder en el segmento de ultra-pasteurización en Colombia.

Durante el 2015 Alquería se posicionó en el puesto número 8 dentro de las mejores empresas de alimentos, posición que mejoró 3 lugares con respecto al 2014, además cuenta con una asociación con Danone, la cual es una multinacional agroalimentaria francesa que tiene 4 actividades

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

principales y son productos lácteos frescos, aguas, nutrición infantil y nutrición médica.

En cuanto al sector Lácteo en Colombia cabe resaltar dos aspectos importantes, actualmente existen más de 400 marcas en el mercado colombiano el cual según las cifras del Dane, por cada litro de leche que se exporta, en el país se traen siete litros del exterior por lo cual en el ítem de qué marca compran más los colombianos en el sector lácteo Alquería está en el segundo puesto representando una percepción positiva de la marca en Colombia; por otro lado según cifras de la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche (Asoleche), el consumo promedio de litros por persona ha aumentado en los últimos 3 años, pasando de consumir 137 litros (lts) al año en 2013, a 145 lts en 2015, es decir el consumo de productos lácteos va en aumento.

El Arequipe o dulce de leche es un producto originalmente de América Latina que empezado su incursión a otros mercados a través las exportaciones no tradicionales, su mayor acogida ha sido mayoritariamente en el mercado norte americano. Es un producto obtenido a partir de leche adicionada de azúcar, que por efecto del calor adquiere un color oscuro. Este producto presenta oportunidades como sustituto de varios productos ya existentes en mercados internacionales como el “Chocolate Fudge” (salsa de chocolate), el “Peanut Butter” (manteca de maní), el Maple Syrup (jarabe de arce), la margarina o manteca entable, las mermeladas, etc.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Identificar el potencial del mercado en el cual se quiere posicionar el Arequipe de antaño con brevas, a través de diferentes contextos.

1.2.2. Específicos

- Medir el grado de aceptación del producto influenciado por la población latina en el mercado objetivo.

- Establecer una cadena de suministros que permita el flujo constante y efectivo del producto, conservando la cadena de frío.

- Identificar fuentes de información y retroalimentación en el mercado objetivo, garantizando comunicación constante con los clientes, propiciando un servicio al cliente ejemplar.

- Contrastar el diagrama de costos local con el del mercado objetivo para garantizar nuevas formas de reducir costos sin afectar la calidad del producto a comercializar.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo identificar el potencial del mercado para posicionar el Arequipe de antaño con brevas de Alquería en un nuevo país. Esto demarca una serie de actividades y procedimientos técnicos a realizar para ejercer un juicio objetivo y argumentado acerca de qué país tiene el mayor potencial en su mercado para poder hacer efectiva la entrada del producto, para posteriormente entrar a evaluar diferentes factores influyentes en el consumo del mismo, como puede ser la influencia cultural, la cantidad de población de origen latino que exista en dicho mercado entre otras. Todo esto con la finalidad de realizar una matriz de evaluación que permita en últimas determinar qué medidas/estrategias tomar para posicionar el producto de manera efectiva.

Analizando desde otro factor se obtienen además una serie de beneficios de realizar el estudio previo. Por un lado económicas ya que se pueden evitar gastos innecesarios al efectuar el estudio de mercado previo a realizar alguna clase de exportación, además de obtener una ventaja al conocer previamente la cultura, gustos, comportamiento e influencias de la población objetivo para poder realizar mejores estrategias de mercadeo, y así asegurar una mejor acogida del producto a futuro. Pasando a otra serie de beneficios se observa que al realizar el estudio de mercado, se puede conocer acerca de los potenciales competidores a los que se puede enfrentar el producto que se quiere incorporar en el mercado. Además de identificar potenciales focos de mercado para poder focalizar los esfuerzos de mercadeo en el público deseado.

Complementando lo descrito anteriormente, se destaca además que ayuda a resolver un problema de la realidad, lo cual es algo que muchas empresas consideran en algún momento de su ciclo productivo, y es ¿a dónde podemos exportar nuestro producto? Muchas veces las empresas tienen la visión exportadora, pero les hace falta un análisis adecuado de los mercados para poder tomar efectivamente la decisión de adoptar el plan exportador para cumplir así sus metas

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

de mercado, es por esto, que este proyecto da una guía a otras empresas más pequeñas de cómo se debe hacer un estudio de mercado para efectuar un proceso de exportación de un producto determinado a un mercado considerado como potencial, desde cómo seleccionarlo, qué hacer después y cómo llevar a cabo la idea, hasta llegar a realizar satisfactoriamente la exportación y lograr así un efectivo posicionamiento de la marca en un mercado diferente al local.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

1.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Delimitación de la investigación	X													
Formulación de los objetivos y la justificación		X												
Realización del diagnóstico de la empresa			X											
Reconocimiento de las tendencias y oportunidades mundiales				X										
Identificación de las 5 fuerzas de Porter					X									
Elaboración del diamante de Porter, las condiciones de los factores, la demanda y de los sectores afines						X								
Realización de la estrategia y estructura						X								
Elaboración del plan financiero							X							
Reconocimiento de las oportunidades y pre selección del mercado y selección del país								X						
Análisis del mercado objetivo y sus condiciones de acceso									X					
Evaluación y caracterización de los acuerdos									X					
Elaboración de la estrategia de inmersión										X				
Definición de la estrategia de producción y determinación de las cantidades y costos											X			
Investigación de las inversiones											X			

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

2.1.1. Variables económicas

2.1.1.1. Representación del sector lácteo en el PIB

Al cierre de 2014 la producción de lácteos representó el 0.21% del PIB nacional y el 1.87% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró un sólido crecimiento del 4.0%, que mantuvo la tendencia crecimiento del sector después de la desaceleración observada en 2012. Este comportamiento reciente es evidencia del impacto de las políticas públicas y privadas que buscaban garantizar la capacidad de comercialización de leche en caso de que las heladas propias de la región de la Sabana de Bogotá pusieran en peligro el suministro de leche y sus derivados.

En medio de este panorama complejo, el sector de producción de leche y derivados continúa mostrando una dinámica superior al conjunto de la industria colombiana, no solo con tasas de crecimiento positivas, sino con una sólida perspectiva de crecimiento a futuro.

2.1.1.2. Producción y ventas

Tasa de crecimiento en ventas del sector

Por el lado de las ventas, las cifras de 2014 muestran una tendencia estable frente al año anterior. El cierre de 2014 terminó con una expansión de 4.48% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 4.51% en 2013. Estos datos reflejan que las ventas de las principales compañías productoras de lácteos cumplen con las

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

expectativas del mercado y han generado atractivo por inversionistas internacionales y de la región andina.

De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en 2012 la ganadería de leche en Colombia generó 3,18% del empleo total nacional, lo que correspondió a 13,92% de los empleos del sector agropecuario y 10,2% del Producto Interno Bruto (PIB) pecuario para dicho año. La actividad agroindustrial de la leche proporciona 13.000 empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo nacional y de 4% en la producción industrial en el país.

La leche es un alimento muy completo ya que es fuente de calcio, fósforo, magnesio y proteína, los cuales son esenciales para el desarrollo y crecimiento. Según cifras de la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche (Asoleche), en Colombia el consumo promedio de litros por persona ha aumentado en los últimos 3 años, pasando de consumir 137 litros (lts) al año en 2013, a 145 lts en 2015.

Sin embargo, el panorama productivo no es muy alentador para el país. En la actualidad, de cada dos litros de leche que se producen en el país, menos de un litro se alcanza a procesar. En 2014 se produjeron 6.700 millones de litros, de los cuales solo 3.200 millones se procesaron.

Según la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegan), el mercado de la leche en Colombia se rige por un oligopsonio. Hay muchos oferentes (los ganaderos) y pocos compradores (industriales). En este mercado, los primeros 5 compradores dominan cerca del 56% de la producción formal.

Esto es una problemática estructural ya que el precio al que los industriales compran el litro de leche a los campesinos es frecuentemente hasta 294% más bajo de lo que cuesta un litro de leche en el mercado.

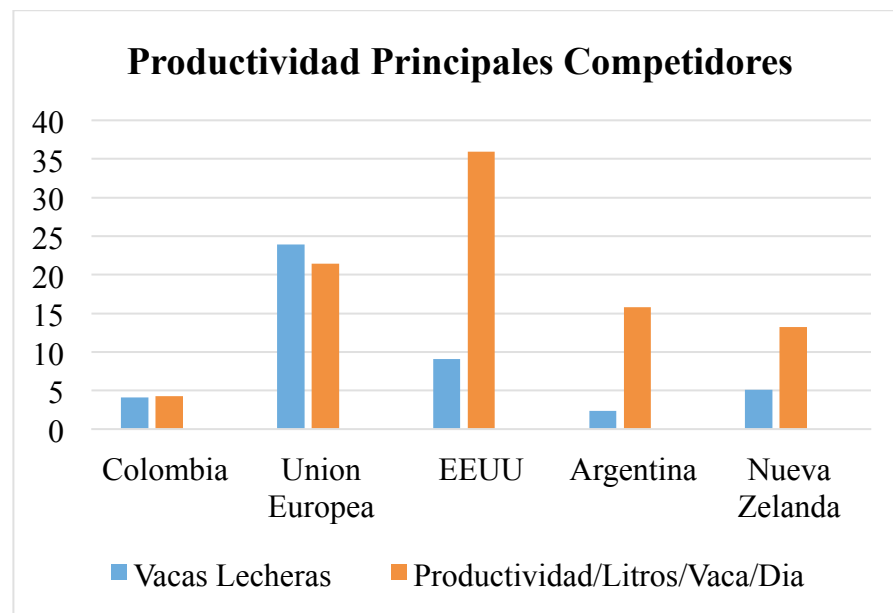
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Además, desde que entró en vigencia en 2012 el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos los precios pagados al productor se han estancado. En términos reales, los precios que le pagan hoy al ganadero son los mismos que se le pagaban en 2006, explica Fedegan.

La baja competitividad dificulta el progreso

En Estados Unidos el 96% de los productores de leche tienen acceso de tecnologías para aumentar la productividad. En Colombia el porcentaje alcanza el 12%. Además el acceso a esta también es muy restringido. Los créditos del Banco Agrario tienen una tasa de entre el 12% y 15% EA, mientras que por parte de los microcréditos alcanza hasta el 34%.

Gráfico No. 1. Productividad Principales Competidores



Fuente: Revista Dinero. Elaboración propia.

Costos

Según Fedegan, Colombia tiene en la actualidad el precio de los insumos ganaderos más alto de América. Un medicamento que en Colombia vale US\$ 100, en Brasil, Uruguay y México cuesta US\$45,

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

US\$55 y US\$56 respectivamente. Además, en el país existe una gran asimetría en la transmisión de precios: cuando el precio internacional del maíz sube el concentrado para el ganado sube también, sin embargo, cuando el precio del maíz baja el concentrado nacional no lo hace. Esto es igual para las sales mineralizadas y fertilizantes.

En Colombia el combustible es de los más caros del mundo. También, los costos de la energía que son los más bajos del sur del continente. En el país se pagan 15,5 centavos kWh mientras que en Chile y Uruguay (los siguientes en posición) se paga 10,7 y 10 centavos respectivamente.

Precios

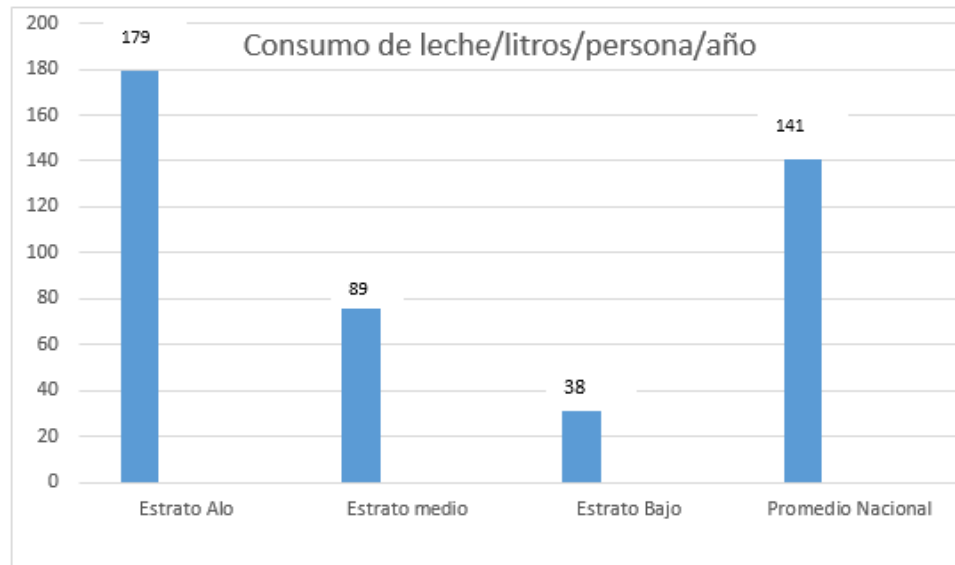
En la actualidad un litro de leche cruda en finca comprado por la industria cuesta \$870, en el mercado informal el litro cuesta \$510. Un litro de leche entera cuesta en promedio \$1800 y un litro de deslactosada \$2800 representando incrementos de 154% y 294% en el precio.

Consumo

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) recomienda que se deban consumir 180 litros de lácteos por persona al año. En Colombia, se consumen en promedio 141 litros/persona/año. El consumo se establece en los estratos altos son los de mayor consumo con cerca de 170 litros/persona anual.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Gráfico No. 2. Consumo nacional en base al ingreso



Fuente: Revista Dinero. Elaboración propia.

Sin embargo, en consumo de leches blancas como tal, con 70 litros por persona al año, Colombia es el segundo país en América Latina y el cuarto en el continente según dijo a Dinero la Alquilería. De estas el 72% es de consumo de leche entera, 24% para deslactosada y 4% para leches especializadas (baja en grasa, descremada, entre otras).

En Nueva Zelanda, La Unión Europea y Estados Unidos la tendencia es a exportar cerca del 7% de la producción nacional y destinar a consumo interno el porcentaje restante. En Colombia los porcentajes están invertidos.

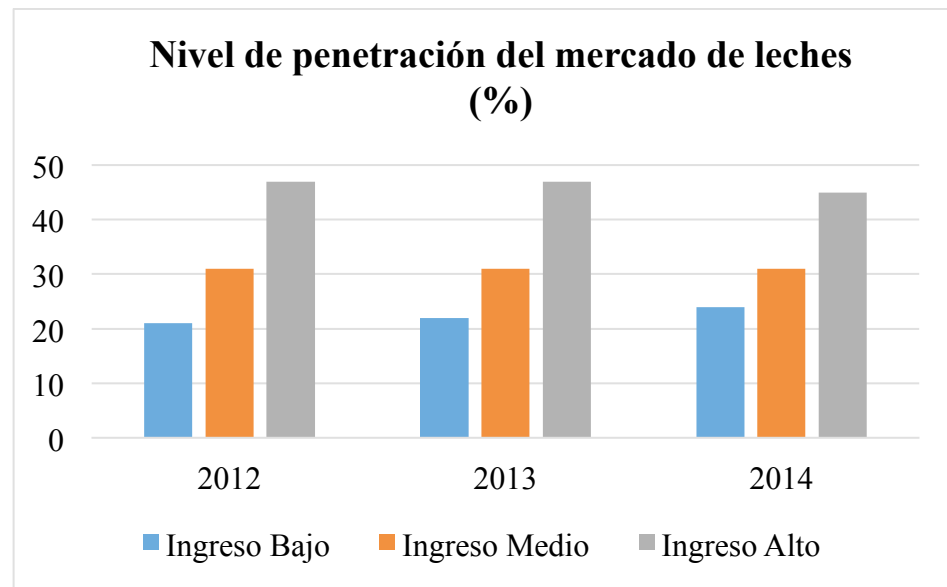
Además, hay un sector socioeconómico que aún tiene potencial de mercado. Debido a los altos precios de la leche en Colombia, los estratos

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

más bajo tienden a moverse a los sustitutos de la leche nacional (leche en polvo importada, jugos, gaseosas e inclusive agua).

En Colombia, según FAO, se consumen en promedio 141 litros/persona/año. El consumo se establece en los estratos altos son los de mayor consumo con cerca de 170 litros/persona anual.

Gráfico No. 3. Nivel de penetración del mercado de leches.



Fuente: Revista Dinero. Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que el nivel de penetración ha sido mayor en el mercado de ingreso alto, debido a su poder adquisitivo. De igual forma, se puede justificar que en este mercado los medios para mejorar la salud son más constantes que en el ingreso medio o bajo.

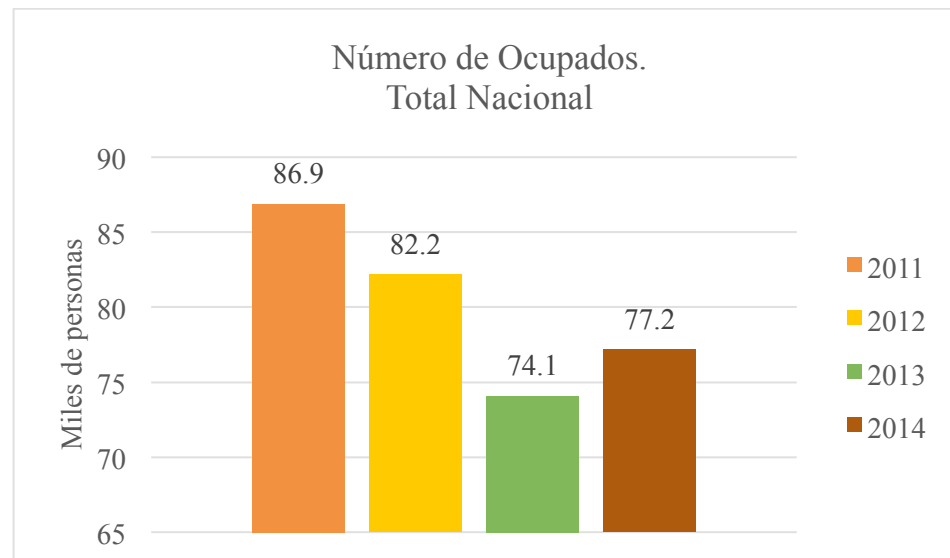
Aunque Colombia tiene uno de los mercados de leche más diversificados en términos de tipos de leche, aún tiene un consumo muy débil respecto a lo recomendado por la FAO para el bienestar alimentario. El objetivo es reforzar el consumo nacional ampliándose hacia los sectores de menos penetración

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.1.1.3. Contribución al empleo

Según FEDEGAN, Colombia es el productor número 21 de leche a nivel mundial y el 4to en América Latina. En 2011 Colombia produjo 6452 millones de litros de leche, de los cuales aproximadamente el 10% fueron procesados en finca, el 8% fueron de autoconsumo, el 45% en acopio formal y 37% en sector informal; 2861 millones de litros correspondieron a lechería especializada y 3498 millones de litros de leche fueron de doble propósito.

Grafico No. 5. Número de ocupados, Total Nacional



Fuente: Programa de Transformación Productiva. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica el sector de lácteos ha ido disminuyendo su contribución de empleo desde el año 2011 hasta el 2013, pues decreció de 86.900 a 74.100 personas, no obstante ha tenido un aumento para el año 2014 pues aumentó 3.100 de personas con respecto al 2013 y se espera que este gran sector siga en crecimiento para los próximos años.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en 2012 la ganadería de leche en Colombia generó 3,18% del empleo total nacional, lo que correspondió a 13,92% de los empleos del sector agropecuario y 10,2% del Producto Interno Bruto (PIB) pecuario para dicho año. La actividad agroindustrial de la leche proporciona 13.000 empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo nacional y de 4% en la producción industrial en el país.

En este sentido, en Colombia existen alrededor de 400 empresas que compiten por ganar terreno en el mercado y luchan por tener una mayor participación del mismo. Un sector que vende alrededor de \$6 billones al año genera grandes alianzas.

Tabla No. 1. Número de ocupados por departamento

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014
Antioquia	10,4	9,4	11,1	10,6	8,4
Cundinamarca	11,1	10,3	8,5	9,4	10,1
Bogotá	11,4	7,7	8,2	8,4	10,5
Valle del Cauca	6,7	7,2	11,9	5,8	7,1
Boyacá	6,0	6,6	7,8	3,3	4,3
Córdoba	3,5	9,5	6,9	3,5	2,4
Santander	2,8	3,8	3,9	4,9	2,2
Atlántico	3,7	3,5	2,5	3,8	2,8
Bolívar	2,0	2,8	2,1	4,6	4,5
Tolima	3,3	2,8	1,9	1,7	3,6
Cesar	1,5	3,2	2,5	2,6	2,6
Caldas	1,6	1,8	1,6	1,9	3,3
Risaralda	2,2	2,1	1,4	1,3	2,0

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

Sucre	0,8	2,1	1,9	2,1	1,6
Meta	2,4	1,9	1,9	1,1	1,1
Norte de Santander	1,9	2,2	1,1	1,5	1,6
Nariño	1,4	1,9	1,4	2,2	1,2
Cauca	1,0	1,8	0,6	1,0	1,9
Huila	1,7	1,5	1,5	1,1	0,5
Caquetá	1,5	2,0	1,3	1,3	
Magdalena	1,4	1,3	0,7	0,7	1,5
La Guajira	1,0	0,8	0,6	0,7	0,4
Otros departamentos	0,2	0,7	0,9	0,6	3,6
Total general	79,5	86,9	82,2	74,1	77,2

DANE. Elaboración propia.

En esta tabla se puede apreciar que para el año 2011 los departamentos que más generaron empleo fueron Cundinamarca, Córdoba y Antioquia con 10.300, 9.5000 y 9.4000 empleos respetivamente, mientras que para el 2012 fueron Valle del Cauca con 11.900 empleos, Antioquia con 11.100 empleos y Cundinamarca con 8.500 empleos.

Para el año 2013 subieron de posición los departamentos de Antioquia y Cundinamarca al primer y segundo lugar, y al tercer lugar se añadió Bogotá, pero finalmente para el año 2014 Bogotá finalizó en primer lugar con una totalidad de 10.500 empleos generados, en segunda posición Cundinamarca con 10.100 empleos y Antioquia con 8.400 empleos. Por otra parte, en el 2014 se desconoce la cantidad de empleos generados por Caquetá. Adicionalmente, el departamento de La Guajira se posicionó en los últimos 2 lugares durante el periodo 2010 – 2014.

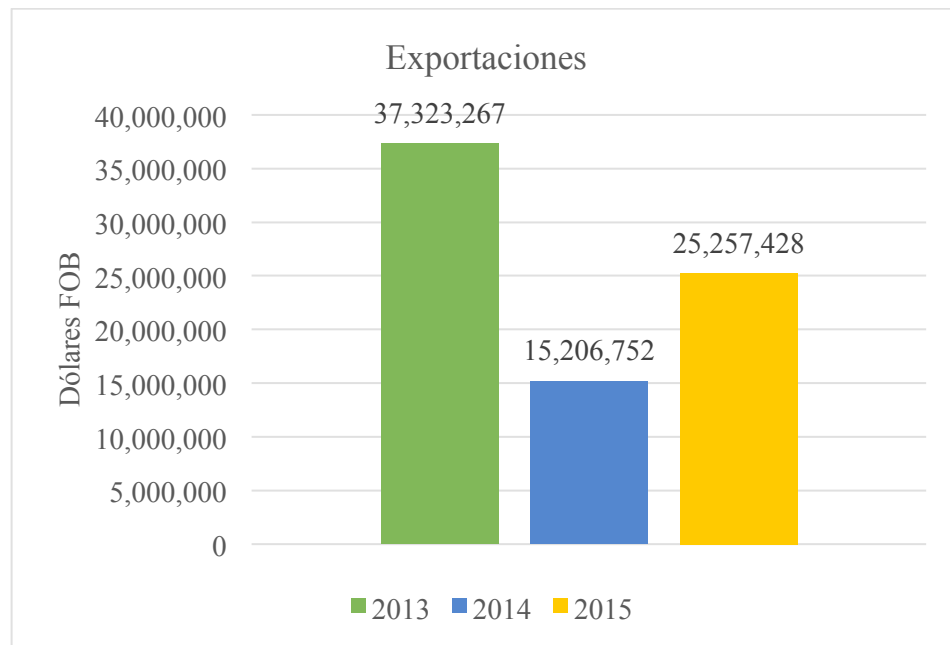
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.1.1.4. Tendencias Mundiales

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), por cada litro de leche que se exporta, en el país se traen siete litros del exterior. En 2014, Colombia importó más de 15.000 toneladas y exportó 1.920 toneladas. Hasta agosto de 2015, se importaron 12.066 toneladas y se exportaron 2.120.

Lo que más es recurrente entre los procesadores es el alto costo de las materias primas en Colombia: el litro al productor se paga a USD \$0,45, cuando en países de la región como Perú, Argentina o Uruguay este apenas es de USD \$0,20. Este nivel de costos hace que las empresas colombianas sean menos competitivas internacionalmente, y que la meta de aumentar las exportaciones se vea cada vez más difícil.

Grafico No. 6. Exportaciones del sector lácteo



Fuente: Programa de Transformación Productiva. Elaboración propia

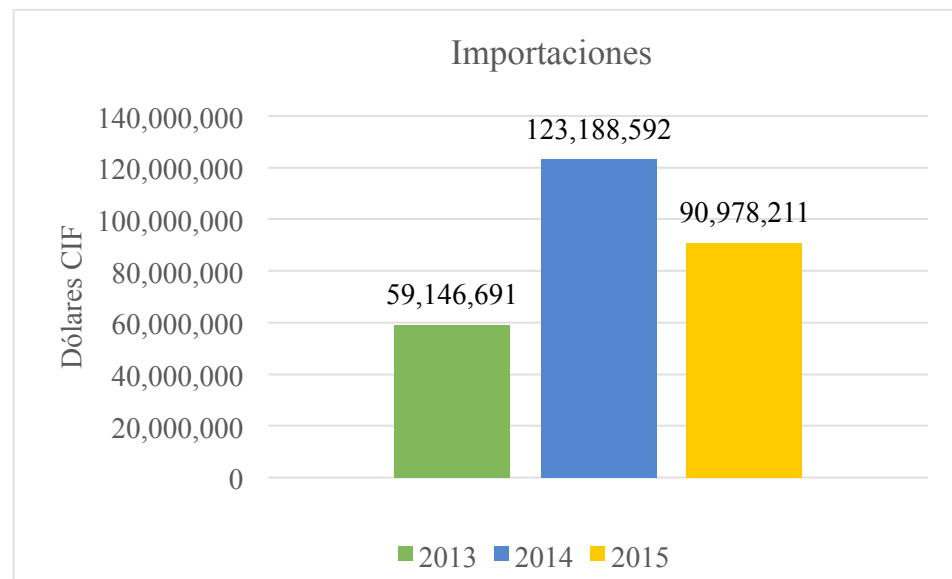
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Se puede apreciar en la gráfica que el sector lácteo muestra sus exportaciones en Dólares FOB y vemos como durante estos años (2013, 2014 y 2015) se ha presentando una variación muy notoria, pues se observa una gran fluctuación entre cada año.

Las exportaciones en el 2013 fueron de 37.323.267 dólares FOB y tuvieron una gran caída en el 2014 donde fueron de 15.206.752 dólares FOB, es decir una disminución de 22.116.515 dólares FOB.

Para el 2015 se percibe una recuperación a esta caída, con el aumento de 10.050.676 dólares FOB con respecto al año anterior, pero a pesar de ello, las exportaciones del 2015 no alcanza a las exportaciones realizadas durante el año 2013.

Grafico No. 7. Importaciones del sector lácteo



Fuente: Programa de Trasmformación Productiva. Elaboración propia

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Se puede observar que el sector lácteo representa sus importaciones en Dólares CIF y vemos como durante los años 2013, 2014 y 2015 se han presentando oscilaciones en las importaciones.

Las importaciones en el 2013 fueron de 59.146.691 dólares CIF y tuvieron un aumento en el 2014 donde fueron de 123.188.592 dólares CIF, es decir un gran aumento de 64.041.901 dólares CIF. Y para el 2015 se percibe una disminución con respecto al año anterior, pues paso de 123.188.592 dólares CIF a 90.978.211 dólares CIF.

Como análisis general entre las exportaciones e importaciones del sector lácteo, la balanza comercial del sector lácteo para el 2013 fue deficitaria en 16,1 millones de dólares y de 9.128 toneladas. Lo anterior se debe a que las importaciones para este último año fueron de 51,2 millones con una caída del 55% en comparación con el año anterior. En cuanto a las exportaciones de lácteos, estas registraron un valor de 35,1 millones de dólares en 2013, es decir una disminución del 51% en relación al 2008, pero un incremento del 660% en relación con el 2012.

De otra parte, la leche en polvo concentrada representa el 45% de las importaciones de lácteos, seguido principalmente de quesos y requesón (32%) y lactosueros (20%). Entre los productos con mayor crecimiento en las importaciones de los últimos 6 años se encuentra el suero, cuajadas y yogurt con un incremento de 547%, al igual que los quesos y requesón con el 505%. Sin embargo, la leche en polvo sin concentrar y sin adición de azúcar tuvo un comportamiento contrario, debido a que sus importaciones se han reducido en un 55%.

Asimismo, en el comportamiento de las importaciones de lácteos entre 2012 y 2013, se evidencia un cambio en su posición debido a que en

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

el primer año la leche en polvo concentrada representaba el 81% del mercado y en 2013 pasó a ser del 45%, lo que es una disminución de 36 puntos porcentuales (sin embargo sigue siendo el producto más importado), mientras que productos como los lactosueros, quesos y requesón que sumaban una participación del 18%, pasaron a tener el 53% de participación.

Desde Estados Unidos llegó a Colombia el 54% de las importaciones de lácteos en 2013, seguido de los países de la CAN con el 15%. Por otra parte, Bolivia pasó a ser el país de la CAN desde donde más ingresaron estos productos.

2.1.2. Tratados mundiales, retos y oportunidades

Internacionalmente:

En el sector lácteo se evidencia una gran baja de la producción mundial de leche, especialmente en los cinco productores más grandes del mundo, esto se debe, entre otras circunstancias a la baja en los precios internacionales del producto, siendo estos Unión Europea, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Argentina.

En el mes de mayo se evidencio una desaceleración considerable, teniendo como punto de comparación las cifras del periodo inmediatamente anterior, pasando de un incremento de 2.5% mensual a un 0.2%. Sin embargo, analizando más a fondo, se observa una caída considerable en la producción de la Unión Europea, mientras que en Estados Unidos se observa un incremento en la producción, que aunque parece ser positivo, realmente está compensando la baja de producción de otros países como Australia y Nueva Zelanda.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Esto obedece a diversos factores, como la desaceleración económica, el crecimiento significativo de la producción láctea europea, y la caída de los precios del petróleo. Lo que ha llevado a una caída drástica de los precios globales del sector lácteo, generando lo que fue designado como “la tormenta perfecta”, según el director de ventas de Ingredientes y abastecimiento de productos mundiales de Fonterra para el Sudeste Asiático, Fabricio Jorge. La cual puede ser aprovechada por diferentes productores del sector.

La volatilidad del mercado, entre otras cosas, se suma además a la tormenta, generando un sector de mucha incertidumbre, la cual ha afectado a muchos países, pero de diferentes formas, ya que los cinco países más fuertes en producción fueron afectados de diferentes maneras, pero todos de manera negativa. Además de otros países, cuya producción se vio afectada, pero no en la misma medida, Si bien en Australia la producción lleva una desaceleración durante ocho meses, Argentina de seis, Nueva Zelada en ocho de los nueve meses anteriores, Estados Unidos fue el menos afectado, pues venía registrando un crecimiento constante durante 29 meses consecutivos.

Entrando más a fondo en la producción de la unión europea, en el año 2016, se observa una aparente recuperación en la producción del sector, como un crecimiento de 4.5% durante los primero cinco meses del año, con respecto al año inmediatamente anterior (2015). In embargo, se evidencia una caída en los precios promedios de la leche en mayo de 4% con relación al mes anterior, representando además una disminución de 14% con respecto al año anterior (2015). Se evidencia además un aumento en las exportaciones de ciertos productos lácteos, como la mantequilla, el queso, leche entera en polvo, acompañada además de una notable disminución en la exportación de la leche desnatada en polvo. Se

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

observa además un incremento en las importaciones chinas del sector lácteo en los primeros cinco meses del año.

Si bien Nueva Zelanda ha crecido su producción en 2016 con respecto a 2015, esto aún se mantiene inferior a la producción durante el periodo de tiempo 2014-2015.

El panorama mundial en general, presenta una serie de altibajos, y de inestabilidad en cuanto a precios y producción, lo que deja un futuro incierto para las empresas/países del sector. Lo cual afecta a su vez el panorama y los pronósticos nacionales.

Nacionalmente:

En cuanto a las tendencias nacionales para los productores de leche, el panorama no es muy diferente al global, con la diferencia que a los productores locales los afecta también un fenómeno de agrupación conocido como Oligopsonio, en el cual un numero muy reducido de productores controlan más del 50% del mercado. Generando una situación complicada para los demás productores, como la posibilidad de los industriales de adquirir la materia prima con una reducción de precio cercana al 300% comparada con el precio comercial.

Otro factor influyente en la situación del país son los fenómenos naturales como el fenómeno de El Niño, el cual generó una desaceleración drástica de la producción de leche en diferentes sectores del país. Sumado al hecho que el gobierno es quien controla los precios de los insumos, quitando atractivo al sector.

Sin embargo, si se observan las cifras de producción, se puede observar que Colombia se ubica como el cuarto productor de leche en américa latina y el caribe, ocupando también el puesto numero 15 a nivel mundial, lo que en varios momentos de la historia, ha generado una sobre oferta de producto, generando también que Colombia exporte gran parte

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

del producto, que tenga que importar otra parte de los productos, debido a que el consumo local no es suficiente, esto se planea manejar con incentivos para que la gente consuma más productos colombianos, reduciendo de esta manera las importaciones de lácteos hacia el país.

Tabla No. 2. Empresas productoras más importantes a nivel nacional y regional

No	Razon Social	Ventas	Acumulado de Ventas	Rentabilidad sobre ventas	Endeudamiento	Utilidad neta
1	Coperativa Lechera Colanta Ltda	\$ 1.876.366	26%	1%	39%	\$ 21.150
2	Alpina Productos Alimentos S.A.	\$ 1.509.395	47%	4%	61%	\$ 54.378
3	Productos Naturales De La Sabana S.A.	\$ 703.678	57%	2%	75%	\$ 16.522
4	Meals Mercadeo De Alimentos De Colombia S.A.S.	\$ 405.676	63%	4%	43%	\$ 17.130
5	Parmalat Colombia Ltda	\$ 262.994	66%	-2%	34%	-\$ 6.160
6	Cooperativa De Productores De Leche De La Costa Atlantica Ltda	\$ 198.705	69%	0%	42%	\$ 141
7	Gloria Colombia S.A.	\$ 185.663	72%	-1%	57%	-\$ 2
8	Freskaleche S.A.	\$ 183.945	74%	5%	43%	\$ 9.047
9	Alimentos Del Valle S.A.	\$ 144.915	76%	1%	32%	\$ 763

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

10	Procesadora De Leches S.A.	\$ 135.748	78%	-3%	18%	-\$	3
-----------	----------------------------	------------	-----	-----	-----	-----	---

Fuente: EMIS BENCHMARK. Elaboración propia.

Según el estudio realizado por EMIS BENCHMARK las cinco empresas más importantes tanto a nivel como de producción y ventas fueron Cooperativa Lechera Colanta LTDA, Alpina Productos Alimenticios S.A. Productos Naturales de La Sabana S.A. Alqueria, Meals Mercado DE Alimentos De Colombia S.A.S. y Parmalat Colombia LTDA.; por otro lado Danone Alqueria S.A.S. se encuentra en el treceavo puesto teniendo una considerable brecha negativa a comparación con las empresas líderes en Colombia.

Aunque hay más de 100 compañías procesadoras de lácteos, alrededor de 30 en todo el país son de gran tamaño y responden por cerca de 70% de las ventas totales del sector.

En cuanto a las empresas regionales de acuerdo con el ranking proporcionado por Lanota.com , se distinguieron las empresas productoras tales como Cooprolácteos, Lácteos Betania, Helados Popsy, Celema, Proalimentos Liber, Comlemo, El Pomar, Lácteos del Cesar, Auralac, Alimentos de Madrid, Unilac, Pasteurizadora Santodomingo, Codelac, Quesos del Vecchio, Inversiones Fasulac, Inversiones Peniel, New Brands, Alimentos El Jardín, Lácteos Buenos Aires, Productos La María, Productos Santillana, Surcolombiana de Lácteos, Lácteos Rionegro, y Procamp.

Agremiacion sector lacteo:

El sector lácteo en Colombia se encuentra respaldado por Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC) siendo una organización acorde con su misión de Unir y representar a los productores de leche del

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

país mediante el apoyo, fomento y defensa de sus intereses, contribuyendo a la sostenibilidad y mejoramiento de su calidad de vida.

Innovación

En cuanto a innovación las empresas están enfrentando una tendencia a consumir comida saludable, esto incluye a los productos lácteos los cuales cada vez más se exige que sus componentes sean saludables de acuerdo a la creciente tendencia de los consumidores es por eso que las compañías del sector están llamados a conocer a profundidad a el segmento de clientes con hábitos saludables para responder a sus expectativas y a las tendencias de alimentación en el mundo.

En las actividades de innovación por parte de las empresas están ampliación de la capacidad de producción, fortalecimiento de la logística y expansión en las operaciones tanto a nivel local como internacional, implementación de nueva materia prima saludable como endulzantes a base de estevia entre otros.

Otro aspecto innovador encontrado en el sector lacteo están fibras reductoras de los niveles de colesterol, péptidos reguladores de la tensión arterial, energizantes como taurina y ginkgo biloba y relajantes como valeriana y tilo; es decir se esta en una búsqueda constante de innovar a manera de nuevos componentes y materias primas las cuales estén de acorde a la creciente tendencia del consumidor la cual es alimentos saludables.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1. Nombre de la empresa

Alquería S.A.: Como compañía damos lo mejor de nosotros para estimular a todos nuestros colaboradores y, de esa manera, permitirles dar lo mejor de sí mismos. El Líder Alquería es una persona con alto sentido humano que genera confianza, inspira y moviliza la pasión y el talento de nuestros colaboradores para lograr la MEGA.

2.2.2. Historia de la empresa

En agosto de 2009 serán 50 años desde que el Dr. JORGE ENRIQUE CAVELIER JIMÉNEZ, quien fuera Ministro de Salud Pública y Presidente de la Cruz Roja Colombiana, cariñosamente conocido como el “Profesor Cavelier”, dio inicio con su hijo, Dr. CARLOS ENRIQUE CAVELIER GAVIRIA, a la empresa Pasteurizadora Alquería. Con ella afianzó su compromiso con la salud del pueblo colombiano promoviendo un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada, reduciendo los riesgos producidos por la leche cruda. Por esto, desde los inicios de La Alquería el slogan “una botella de leche, una botella de salud” resume el sueño del Profesor Cavelier y su hijo Carlos Enrique.

Alquería surge del nombre de una finca adquirida por el Profesor Cavelier en su juventud. La Alquería es una expresión de origen hispano-árabe que quiere decir “Pequeña Granja”.

En 1958, el Profesor Cavelier y su hijo compraron una planta de pasteurización y homogenización de leche, instalada en una finca en Rionegro, Antioquia, llamada “El Antojo”. Esta fue la primera maquinaria que se instaló en los terrenos aledaños a la Hacienda Fagua

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

en Cajicá y con la que un año después “La Alquería” lanzó al mercado su primera producción.

En aquel entonces, la Pasteurizadora utilizaba solamente la leche producida por la Hacienda Fagua, de propiedad del Profesor Cavelier. Se distribuía en botellas de vidrio de 750 c.c. a domicilio en la ciudad de Bogotá, y la distribución era propia. En un mercado donde la calidad a la que el consumidor tenía acceso era baja, un producto excelente como el de Alquería se convirtió en una opción para el consumidor; desde esta época, Alquería construyó sus pilares de una marca de muy alta calidad en su leche grado A, la cual era la especificación de ese entonces.

Desde el comienzo el Dr. Enrique Cavelier Gaviria manejó la empresa directamente, y el crecimiento de la misma exigió que se comprara leche cruda a otros ganaderos de la Sabana de Bogotá. Fue una época en que era difícil crecer, pues el precio de la leche pasteurizada era controlado por el gobierno, la compra de leche cruda era regional y el Estado controlaba las importaciones de leche en polvo; era en dos palabras, un mercado de vendedores. Sin embargo, la aceptación del producto en el mercado obligó a la empresa a una importación de maquinaria más moderna y de mayor capacidad hacia el año 1962.

En ese año, Alquería lanzó al mercado la leche en cartón parafinado, dándole un vuelco al mercado de botella de vidrio. Con este empaque, empieza el interés permanente de la empresa por estar a la vanguardia de los envases para sus productos, buscando siempre ofrecer al consumidor final un valor agregado que se traduce en envases más cómodos, más fáciles de manejar, seguros, económicos, ecológicos, asépticos, que no ocupen mucho espacio y, de otro lado, buscando una diferenciación de sus productos. Posteriormente

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Alquería sacó al mercado la bolsa plástica y mejoró el empaque de cartón, recubierto ya no de parafina sino en una delgada película de polietileno. Ningún competidor tenía este empaque que, por lo demás, era de litro y medio; por higiene fue el preferido de los consumidores.

Hacia el año 1969, Alquería tuvo su primera distribuidora en Bogotá ubicada en la zona industrial, desde donde atendía la administración y distribución de la empresa. Para ese año, estratégicamente se cambió la distribución que era propia, por otra a través de terceros, permitiendo que micro - empresarios manejaran la distribución. Esta decisión mejoró los costos, la productividad y amplió el mercado objetivo, llegando a tiendas y Supermercados.

A partir de 1985, los hijos del Dr. Enrique Cavelier Gaviria, Dres. Carlos Enrique y Juan Pablo Cavelier Lozano, han estado al frente de la compañía en diferentes momentos. Con este cambio generacional se inició el proceso gerencial de vincular profesionales para que lideraran las áreas de impacto y aseguraran el crecimiento sostenido de la Empresa, complementando el avance logrado en el manejo del producto.

En 1992, la Empresa obtuvo un contrato de sub- licencia con Marbo, dueña de la marca de jugos Tampico citrus punch en Estados Unidos; con este subcontrato y el nuevo producto crecieron las ventas a través de la estrategia de producir y distribuir otras bebidas a través de la infraestructura de producción y de los canales ya existentes.

En 1995 se inició el proyecto larga vida que convirtió a La Alquería en la planta de ultra-pasteurización más moderna y con mayor capacidad del Pacto Andino. El resultado de este proyecto ha sido un crecimiento considerable en términos de ventas, número de

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

clientes, el liderazgo en una categoría nueva de mercado y mejores márgenes.

Alquería hoy es la empresa líder en el mercado de Bogotá, con productos ganadores como la leche UHT (larga vida), el jugo Tampico, la avena, la crema UHT y el sorbete. Las mediciones en el mercado indican que la marca, la distribución, las características de envase, calidad y precio son factores por lo que clientes y consumidores prefieren con fidelidad los productos de Alquería. Todo esto nos hizo merecedores de la certificación de calidad QUALITY CHEKD, una de las más importantes que se otorgan a los procesadores de leche en el mundo, y del Premio al mejor rediseño de empaque en categoría de Leches IDFA, avalada por la FDA de los Estados Unidos. La Certificación Nacional HACCP e ISO 9001, otorgadas en el 2003, garantizan el adecuado manejo del producto para su posterior distribución, brindando un alto grado de confianza al cliente y al consumidor final.

Alquería tiene hoy sólida estructura financiera, recibiendo como muestra la Calificación A+ de riesgo crediticio a largo plazo por parte de Duff and Phelps. Esto le garantiza contar con un amplio respaldo para continuar su proceso de expansión y de permanente desarrollo tecnológico, confirmándonos como la Empresa Modelo en Colombia en el cumplimiento de las obligaciones de la Ley 550.

2.2.3. Misión

Contribuir a través de un modelo de Valor Compartido al crecimiento, desarrollo, progreso y calidad de vida de todos los miembros de la Familia Alquería, que incluye también a nuestros proveedores de leche, nuestros clientes y consumidores, nuestros

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

pobladores cercanos y nuestros accionistas, dentro de un entorno medioambiental sostenible.

2.2.4. Visión

En el año 2020 Alquería será una Familia de Negocios con ingresos de USD 2 billones generando el 2% fuera de Colombia y con un margen EBITDA superior al 20%.

Profundizando sobre los amantes de la leche en el negocio de Nutrición y los sub-segmentos de Bienestar para tener más del 60% de estos, consolidando su condición de números 1 o 2 en estas industrias.

Escalando los negocios de Indulgencia y Snacking para ser 1 o 2 en sus categorías, representando más del 30% de los ingresos netos de Alquería.

Logrando el 60% de los ingresos netos en Colombia fuera de la Región Sabana.

Desarrollando un autoabastecimiento de leche superior a los 120.000 litros diarios y una cadena de negocios alrededor de nuestra proveeduría y clientela.

Generando en USD un 20% de los ingresos en negocios desarrollados mediante Emprendimientos de Alto Impacto (EAI).

2.2.5. Portafolio de productos

Alquería S.A. maneja un portafolio de productos para consumidores que se distribuye en tres líneas productivas principales, las cuales son:

- Leches y alimentos lácteos

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

- Yogures
- Cremas y arequipes

Estas líneas principales manejan subproductos, los cuales son mencionados a continuación:

- Leches y alimentos lácteos:
 - ✓ Leche entera
 - ✓ Leche deslactosada
 - ✓ Leche 0% grasa y %0 grasa deslactosada
 - ✓ Leches mini
 - ✓ Leche Semidescremada
 - ✓ Leche Digestive des-actosada
 - ✓ Avena alquería
 - ✓ Choco-leche
 - ✓ Alquería Fortikids
- Yogures:
 - ✓ Yogurt Alquería
 - ✓ Yogurt Alquería Niños
- Cremas y arequipe:
 - ✓ Crema de leche
 - ✓ Crema Chantilly
 - ✓ Arequipe de Antaño

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.3.1. Nombre del producto

Arequipe de Antaño Tradicional con Brevas

2.3.2. Posición arancelaria

1901.90.20.00

2.3.3. Imagen del producto:

Imagen No.1. Imagen Arequipe de Antaño Tradicional con Brevas



Fuente: Alquería, 2016.

2.3.4. Descripción del producto

El Arequipe de Antaño Tradicional con Brevas es un dulce tradicional latinoamericano que corresponde a una variante caramelizada de la leche, elaborado a partir de Leche Entera. Con un precio en el mercado colombiano de COP \$4.000. Este Arequipe tiene una contextura espesa, color café y trozos de brevas. El

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

producto se ofrece en una presentación de 250gr. en un empaque de plástico con tapa para sellarlo.

2.4. FUERZAS DE PORTER

Tabla No. 3. Analisis fuerzas de Porter

FUERZA	INTENSIDAD	ANÁLISIS
Compañías Rivales	Rivalidad Mayor	El hecho de que exista variedad de competencia y agregándole la posición negativa de Alquilería a nivel de ventas y de percepción en el mercado Colombiano en comparación con la competencia, concluimos que la rivalidad es mayor frente a otras compañías que ofrecen el mismo producto, esto quiere decir que las barreras de salidas son altas dificultando poder cambiar de sector a futuro, la demanda de los consumidores es lenta y a su vez el consumidor puede llegar a cambiar fácilmente de marca gracias a un contexto competitivo de precios ya que esto generaría insatisfacción por parte de los competidores dando como resultado estrategias agresivas y un ambiente hostil para el crecimiento empresarial.
Productos Sustitutos	Rivalidad Mayor	La amenaza de bienes sustitutos para el Arequipe de Antaño con Brevas es bastante amplio, ya que en el sector lácteo se encuentra una gran variedad de productos

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

		<p>sustitutos, desde otros arequipes de diferentes marcas, presentaciones, y tamaños, hasta productos dulces derivados de la leche que pueden ser utilizados de la misma manera que el arequipe, lo cual supone una fuerza grande de sustitutos, dificultando el mercado para nuestro producto, entre los bienes sustitutos se encuentran, -pero no están limitados a- Leche condensada, mermelada, Nutella, miel, mantequilla de maní, queso crema.</p>
<p>Nuevos Actores</p>	<p>Rivalidad Menor</p>	<p>La amenaza de nuevos actores es baja, ya que según la tendencia del país, existe una inclinación a que muy pocas empresas controlen gran parte del mercado, por lo que se suben en gran medida las barreras de entrada para nuevos competidores, por un lado porque los costos para entrar serían bastante elevadas, al mismo tiempo la demanda del producto ya está satisfecha con el actual número de empresas, por lo que sería una competencia bastante desigual para los nuevos competidores, al mismo tiempo se presenta un futuro incierto para las empresas actualmente posicionadas, pues los precios cambiantes y la cantidad de leche que se importa al país complica mucho la pelea de precios entre las empresas, más aun</p>

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

		dificultando la entrada de potenciales competidores.
Proveedores	Rivalidad Mayor	Leche: En cuanto a nuestro producto, arequipe de antaño, encontramos que en los proveedores de leche hay gran cantidad de hatos, esto quiere decir que se puede escoger con facilidad con que proveedor de leche queremos tener contacto viéndose reflejado en costos asequibles de materia prima e inclusive llegar a ser empresa productora.
	Rivalidad Menor	Azúcar: Por otro lado nuestro producto requiere azúcar por lo cual en este aspecto el poder de negociación lo tienen los proveedores, ya que en el sector existen una cantidad limitada de productores, y a su vez hay presencia de un oligopolio, limitando el nivel de producción, el cual se ve reflejado en precios altos de materia prima y cambiar de un proveedor a otro no sería recomendable económicamente hablando.
Consumidores	Rivalidad Mayor	El mercado de lácteos y sus derivados actualmente cuenta con gran variedad de productos y marcas que lo ofrecen. La diferencia en los precios no varía tanto entre las marcas, lo que le brindaría al consumidor la oportunidad de cambiar de uno a otro con facilidad con el fin de buscar la mejor calidad. Por otra parte, en su mayoría son

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

		productos de consumo diario, factor que implica que tengan aún más posibilidades de probar los diferentes precios y calidades que ofrecen hasta encontrar con el que se sientan a gusto. Sin embargo, un factor que reduce la rivalidad de esta fuerza es la presencia de un gran número de compradores, lo que conlleva a un mayor número de personas probando la marca y oportunidades para fidelizar dichos clientes.
--	--	--

CONCLUSIÓN GLOBAL DE TODAS LAS FUERZAS:

Una vez las fuerzas han sido identificadas, se puede concluir que el sector lácteo cuenta con un número representativo de factores que puede generar un declive tanto de la industria como del producto. Si bien es cierto que los productos son de consumo diario, hay un número significativo de empresas que los ofrecen sin variar mucho los precios e inclusive introduciendo productos sustitutos que puedan parecer llamativos para el consumidor. Por el lado de los proveedores, hablando específicamente de la leche, el número de productores es elevado por lo que no sería algo que pueda afectar al sector. Ahora, respecto al azúcar para la elaboración del arequipe, si es una fuerza que está sujeta a los posibles cambios que pueda presentar el sector de azúcar ya que como se mencionó anteriormente, la producción de azúcar está en manos de un número reducido de productores. Siendo así, el sector debe aprovechar el gran número de consumidores con los que cuenta para disminuir los riesgos que las demás fuerzas puedan generar.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.5. ANÁLISIS FINANCIERO

Al cierre de 2014 la industria tuvo un crecimiento de 4%, después de una desaceleración sufrida en 2012 y durante el primer trimestre del 2015 se evidenció un buen crecimiento del sector, generando un incremento sustancial en la producción de productos lácteos. De igual manera, se presenta un aumento de 2.6% en el precio pagado por litro de leche en el 2014 en comparación con el 2013, sin embargo, para el 2015 se redujo en 1.1%.

En Colombia, las 20 primeras empresas del sector lechero concentran el 87.94% de las ventas nacionales y el país tiene un exceso de oferta de lácteos como resultado del acopio de los mismos durante el año 2014 y por ende el crecimiento en la producción de lácteos ha generado una crisis de excedentes según ASOLECHE. Asimismo, no existen condiciones ideales para anticipar la producción lechera a los factores climatológicos generando un nocivo impacto sobre el sector.

En cuanto los indicadores financieros más importantes y relevante podemos encontrar:

2.5.1. Patrimonio

Desde el año 2011 la empresa Alquilería S.A. ha venido reduciendo considerablemente su patrimonio. En el año 2011, la empresa contaba con COP \$9.187.000 el año siguiente presentó una reducción del 81% en su patrimonio, reuniendo la suma de COP \$1.704.000 Para el año 2013, presentó un incremento representativo a comparación del año anterior, alcanzando la suma de COP \$6.568.000. Para el 2014, nuevamente se presenta una reducción representada en una cifra de COP \$5.341.000. Dichas fluctuaciones tienen explicación al analizar el balance general de la empresa, donde se puede ver que la empresa tuvo un incremento en sus activos, especialmente por la cuenta de inventarios y deudores comerciales y los pasivos se han mantenido desde el 2011 en un menor

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

grado que los activos. El superávit de capital es la cuenta del patrimonio que más incremento muestra, factor que es positivo ya que da a entender que la empresa genera confianza en sus accionistas.

2.5.2. Crecimiento de ventas

El crecimiento en ventas de Alquilería S.A. se ha mantenido en porcentajes relativamente cercanos desde el 2011, año en el cual tuvo el mayor porcentaje de crecimiento (30.97%) reflejado en la suma de COP \$71.058.000. Para el 2012, el crecimiento fue del 7,54%, pasando a COP \$76.418.000. Para el siguiente año 2013, el crecimiento fue de 5,48%, cifra que fue superada para el 2014 donde se ve un crecimiento muy representativo de 10,60%, reflejado en la suma COP \$89.150.000. Para el 2015, el crecimiento no se muestra tan positivo como los años ya mencionados, representado la menor cifra de los 4 años, con tan solo el 3,59%. Siendo así, la empresa Alquilería muestra ser una empresa que sube gradualmente cada año sus ventas y con seguridad lo seguirá haciendo para los años siguientes en mayor proporción ya que cuenta también con las ventas de la empresa Danone que fue adquirida en el 2015.

2.5.3. EBITDA

Este indicador es usado comúnmente para medir la viabilidad de un proyecto, sustrayendo algunas cuentas que pueden resultar influyentes, su nombre viene de las siglas en ingles de (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), en este caso, debe ser medido de tal forma que muestre que el proyecto puede o no ser rentable, pero su resultado depende de la posterior gestión, a lo largo de los últimos 4 años contables Danone Alquilería S.A.S. ha tenido un EBITDA con tendencia positiva del 2013 hasta el 2014 ya que el resultado de este indicador ha ido disminuyendo , no obstante en el 2015 alcanza el valor más negativo dentro de este periodo de tiempo; esto

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

quiere decir que la viabilidad de aquí en adelante de la empresa está en peligro y pone en duda su rentabilidad.

En general, la compañía no presenta un indicador favorable, lo que nos indica que no es un proyecto que sea viable en términos financieros, además de presentar un declive bastante considerable en el año 2015, al pasar de -13904 (2014) a -58167 (2015).

2.5.4. Utilidad neta/patrimonio

Con este indicador podemos medir la rentabilidad del patrimonio bruto en un periodo de tiempo de un año, lo cual me representa el nivel de beneficio, lucro o ganancia que se obtuvo de los recursos invertidos. Pudimos observar que en los últimos 4 años este indicador ha tenido importantes fluctuaciones para Danone Alquería S.A.S. Mediante este indicador, se puede observar que los indicadores muestran un gran nivel muy negativo de rentabilidad, con el valor más bajo registrado en el año 2012 con -1965% con respecto al año anterior. Hasta el 2015 se registra un aumento de la rentabilidad al pasar de -1708.65% a -156.48%, lo cual sigue siendo un indicador poco alentador.

2.5.5. Endeudamiento

El endeudamiento es una medida relativa (porcentual) que mide la proporción de la deuda contra el total de recursos con los que cuenta la empresa; se entiende entonces que si este total se representa por el 100%, la diferencia es la proporción que mantiene el capital contable dentro de la estructura. Se observó un comportamiento moderadamente negativo a lo largo de estos últimos 5 años con pequeñas variaciones negativas en los años 2012 y 2014 para llegar a 87,49% siendo un porcentaje con una moderada mejora respecto al 88,47% del 2011; esto quiere decir que los recursos propios son menores a los recursos ajenos de la empresa siendo dependiente a las estrategias

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

de financiación impropias del capital de Danone Alquilería S.A.S para solventar el endeudamiento.

2.5.6. Apalancamiento

El apalancamiento de Alquilería S.A ha tenido representativas fluctuaciones desde el 2011, alcanzando los picos en 2012 y 2014, en la actualidad se encuentra en 699% del patrimonio comprometido para responder frente a las obligaciones. Este indicador es bueno si la empresa la deuda la adquiere con el fin de incrementar la rentabilidad y poder generar el pago oportuno. De lo contrario, la empresa con una alta cifra en apalancamiento puede ir a la quiebra más fácilmente.

2.5.7. Rotación de cobro

En la empresa Alquilería, la rotación del cobro ha ido disminuyendo desde el 2011. Para dicho año, la empresa cada 53 días recogía la cartera y para los próximos dos se reduce a 35 días. Actualmente la cifra se ubica en 44 días. La rotación de cobro es un mecanismo más efectivo para pagar las obligaciones que genera el pasivo corriente.

2.5.8. Rotación de proveedores

La rotación de proveedores, es el número de veces al año que debemos adquirir materias primas a proveedores para cubrir las necesidades de la producción.

Durante los últimos años la empresa Alquilería S.A. ha tenido grandes aumentos en cuanto a este indicador, ya que para el año 2011 fue de 25 veces/año, para el 2012 fue de 20 veces/año, para el 2013 fue 31 veces/año, para el 2014 fue de 53 veces/año y finalmente para el 2015 fue de 219

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

veces/año. Con este crecimiento de rotación de proveedores se puede analizar que en el año 2015 se adquirieron más materias primas en comparación a los años anteriores, lo cual es muy significativo ya que esto quiere decir que la producción fue mayor y por ende se adquirieron más materias primas para nuestros productos.

Se debe reconocer que durante los años 2011 a 2013 este indicador no era muy atractivo y aunque para el 2014 mejoró continuaba siendo inferior a lo que se presentó para el 2015. Se espera que este indicador tenga un resultado igual o mejor para los próximos años.

2.5.9. Ratio corriente

La razón corriente es uno de los mejores indicadores para medir la liquidez de una empresa a corto plazo, su resultado da a conocer cómo es el respaldo de los activos frente a las obligaciones financieras de la empresa. Para el caso de Alquilería, ha venido manteniendo su valor en un margen constante. Para el año 2011, por cada \$1 del pasivo corriente, la empresa contaba con \$0,52 pesos en el activo para responder. Los siguientes dos años se mantuvo constante en \$0,34 pesos en el activo y para el 2015 en \$0,31 pesos. Dicho resultado muestra que la empresa no tiene mucha liquidez para poder responder frente a las obligaciones del pasivo ya que el valor del pasivo es mayor. Las obligaciones financieras es la principal cuenta que genera este resultado, lo que da a entender que las opciones de financiamiento de la empresa no son tan buenas.

2.5.10. Prueba ácida

La prueba ácida de igual forma es un indicador que da a conocer la liquidez de la empresa relacionado con la capacidad de cancelar los pasivos corrientes sin tener que acudir a la liquidación de los inventarios. Para el caso

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

de Alquilería S.A, su prueba ácida no resulta ser tan positiva, para el año 2011, la empresa por cada peso que tenía en la cuenta de pasivo corriente, contaba con \$0,44 pesos en el activo para responder dicha obligación. A partir de ahí, la cifra ha venido reduciendo hasta alcanzar los \$0,23 pesos en el activo para responder. Dichas cifras nos muestran que la empresa depende altamente de la liquidación de sus inventarios para responder frente a la obligación de los pasivos.

2.5.11. Capital de trabajo

De acuerdo con (artículo, 28 de junio 2011, www.gerencie.com) capital de trabajo se entiende por "aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente." podemos concluir que la empresa Danone Alquilería S.A.S. en un periodo de tiempo de 2011 a 2015 presenta un saldo negativo en cuanto a capital de trabajo se refiere, se evidencia que ha tenido incluso un aumento negativo año tras año; es decir actualmente la empresa denota problemas de liquidez y pagos a corto plazo teniendo en cuenta que los activos corrientes no reportan saldos positivos para lograr solventar los pasivos corrientes necesitando acudir a inyecciones de capitales externas(socios).

2.5.12. Utilidad neta

La utilidad neta es aquella utilidad que se distribuye efectivamente a los socios de la compañía. En este indicador la compañía Alquilería no se encuentra con muy buenos resultados ya que para el 2011 fue de COP -\$30.423 millones, para el 2012 fue de COP -\$33.483 millones, para el 2013 fue de COP -\$30.016 millones, para el 2014 fue de COP -\$20.961 millones y para el 2014 fue de COP -\$20.512 millones. Con esta información se puede determinar que durante

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

los últimos 5 años la empresa ha tenido pérdidas, pues su utilidad ha sido negativa.

Por otra parte, se puede apreciar que cada vez las pérdidas van siendo menores, lo cual quiere decir que la empresa ha ido teniendo pequeñas mejoras y ha generado nuevas estrategias para disminuir sus pérdidas y poder lograr ganancias, estrategias como la alianza que crearon con la empresa Danone, la compra de la empresa Arequipe de Antaño, el lanzamiento de nuevos productos, entre otras estrategias.

2.5.13. Exportaciones e importaciones

Para el año 2011 las importaciones fueron de USD \$1.693.552 y no registra exportaciones, lo cual quiere decir que tiene una balanza comercial deficitaria de USD -\$1.693.552 para este año. En 2012 las importaciones fueron USD \$1.693.552 y tampoco tuvieron exportación alguna, por ende su balanza comercial continuo siendo deficitaria con USD -\$1.693.552. Durante el año 2013 las importaciones fueron USD \$2.185.951 y las importaciones fueron USD \$28.105, pero esto no significa que su balanza comercial fuese mejor, ya que continuo siendo deficitaria con un valor de USD -\$2.157.846. Para el año 2014 las importaciones registradas fueron USD \$2.153.305 y no tuvieron ningún valor para las exportaciones, lo cual se ve reflejado como una balanza comercial deficitaria de USD -\$2.153.305. Y finalmente para el año 2015 las importaciones fueron de USD \$678.001 y las exportaciones fueron de USD \$261 lo cual demuestra, al igual que los demás años, una balanza deficitaria de USD -\$677.740.

En general, se puede ver que este indicador durante los últimos años no ha sido muy bueno y aunque ha mejorado mucho para el 2015 sigue siendo negativo, a lo cual se espera que la alianza con Danone aumente las exportaciones y se pueda llegar a tener una balanza comercial superavitaria.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.6. ANÁLISIS DE MERCADEOS

2.6.1. Preselección de Mercados Potenciales

Tabla No. 4. Preselección de países

Criterio Selección	Cantidad Importada 2015		Crecimiento Cantidad		Valor Unitario	
	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto
JAPÓN	241,211	1	-12%	4	1512	6
EEUU	121,496	2	-1%	2	5687	1
NIGERIA	12,937	3	NA	6	2809	4
RUSIA	99,019	4	-17%	5	4028	3
ESPAÑA	94,629	5	82%	1	2341	5
HOLANDA	93,906	6	-10%	3	5331	2

En primera instancia se seleccionaron los países en los cuales se exportó mayor cantidad para el 2015, la cual se evaluó junto a la cantidad de crecimiento y el valor de estas importaciones.

Tabla No. 2. Preselección de países finales

País	Promedio entre los puestos	Puesto Final
JAPÓN	3.67	2
EEUU	1.67	1
NIGERIA	4.33	6
RUSIA	4.00	5
ESPAÑA	3.67	3
HOLANDA	3.67	4

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Después se realizó el promedio entre cada uno de los puestos que se habían dado en la Tabla No. 1. Preselección de países, en donde se pudo determinar los 4 primeros lugares para poder realizar la selección final del país al cual se desea llegar a internacionalizar nuestro producto, los cuales fueron: Estados Unidos en primer lugar, en tercer lugar Japón, seguido de España y finalmente en cuarto lugar Holanda.

2.6.2. Selección de país

Tabla No. 5. Selección del país destino

PAÍS		EEUU		JAPON		ESPAÑA		HOLANDA	
MACROECONOMICO									
CENTAJE	DESCRIPCION VARIABLE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
25%	PIB PER CAPITA 2015 (USD)	55,800 €	10	38,100 €	8	34800	7	49,200 €	
	PIB 2015 (USD)	17,947 billones	9	4.123 trillones	10	1.2 billones	8	738.4 billones	
	INFLACION 2015	0.10%	10	0.80%	7	-0.50%	8	0.20%	
	BALANZA COMERCIAL 2015 (MILL EURO)	(723,777.60)	7	(21,230.60)	9	(25,857.00)	8	54,964.00	
	DOING BUSINESS 2015		7	34	7	33	8	28	
	CRECIMIENTO IMPORTACIONES	-4%	10	-23%	7	-13%	9	-18%	
	RIESGO PAIS	AA+		A+	8	BBB+	7	AAA	
	DEVALUACIÓN	2880	9	28.4809	8	3286.62	10	3286.62	
TOTAL	74		64		65		72		
MERCADO									
CENTAJE	DESCRIPCION VARIABLE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
	DERECHOS ADUANEROS	Documento de transporte • Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, con el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía. • Manifiesto de carga o ingreso, "formulario de aduana 7533" o Despacho Inmediato "formulario de aduana 3461"	10	Factura comercial debidamente firmada por el transportista. •Licencia de importación, cuando la mercancía es importada bajo: •Sistema-AA, Sistema-AIQ, Sistema-IQ, •Lista de empaque. •Certificado de origen, expedido y certificado por la Cámara de Comercio local	9	2 Facturas Comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta. • Certificado de origen:envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg por paquete. • Licencia de importación:envíos que excedan el valor de 60. 10 Euros y 20 Kg por paquete.	8	2 Facturas Comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta. • Certificado de origen:envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg por paquete. • Licencia de importación:envíos que excedan el valor de 60. 10 Euros y 20 Kg por paquete.	
	IMPORTACIONES DEL PRODUCTO 2015 (TONELADAS)	121,496	9	241,211	10	94,629	8	93,906	
	EXPORTACIONES DEL PRODUCTO 2015 (TONELAAS)	196,347	9	9,806	7	34,118	8	233,247	

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

30%	FRECUENCIA DE VIAJE	TODOS LOS DIAS	10	TODOS LOS DIAS	10	MARTES A DOMINGO	9	TODOS LOS DIAS	
	ARANCEL GENERAL VS ARANCEL PREFERENCIAL COLOMBIA	12.80% VS 0%	9	OQTR= +29.8%+6,69 USD / Ton) IQTR= 21%	8	9.60% VS 0%	10	12.80% VS 0%	
	ACUERDOS COMERCIALES	Acuerdo Libre Comercio	10	Acuerdo Asociación Económica	9	Acuerdo Libre Comercio	10	Acuerdo Libre Comercio	
	REQUISITO DE EMPAQUE/EMBALAJE	requiere una "descripción precisa y el peso de la carga o, para un contenedor sellado, la descripción y el peso de la carga en la declaración del expedidor."	10	Descripción exacta de la mercancía, número de paquetes, tarifas de Aduanas según nomenclatura de Bruselas, señales, códigos, cantidad, valor, lugar, fecha, destinatario, nombre del consignatario, condiciones para el pago y símbolos de registro del avión.	9	"Control de los contaminantes alimenticios en alimentos Control de los residuos de medicamentos veterinarios en animales y productos alimenticios de origen animal (Sólo aplicable a productos de origen animal destinados a consumo humano) Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos Etiquetado de productos alimenticios Voluntario - Productos de producción ecológica"	8	"Control de los contaminantes alimenticios en alimentos Control de los residuos de medicamentos veterinarios en animales y productos alimenticios de origen animal (Sólo aplicable a productos de origen animal destinados a consumo humano) Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos Etiquetado de productos alimenticios Voluntario - Productos de producción ecológica"	
	REQUISITOS FITOSANITARIOS	NIMF-15	10	NIMF-15	10	NIMF-15	10	NIMF-15	
TOTAL		77		72		71		70	

PRODUCTO									
CENTAJE	DESCRIPCION VARIABLE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
45%	CONSUMO PER CAPITA	85.7	8	35.8	7	167	10	120.9	
	PRECIO (USD/Kg)	5.687	10	1.512	7	2.341	8	5.331	
	AFINIDAD CULTURAL	ALTA	10	BAJA	8	ALTA	10	MEDIA	
	IDIOMA	INGLES (79.2%), ESPAÑOL(12.9%)	10	JAPONES (100%)	8	ESPAÑOL (74%), CATALAN (17%), GALLEGO (7%)	9	HOLANDES (100%)	
	CONCENTRACION DE POBLACION LATINA	17%	10	0.27%	8	4.92%	9	0.03%	
	TOTAL	48		38		46		42	
TOTAL GENERAL		63.2		54.7		58.25		57.9	
DECISIÓN FINAL			63.2				EEUU		

País destino seleccionado: Estados Unidos

2.6.3. Condiciones de acceso

La presencia del arequipe no sólo se reduce a grandes locales y supermercados de productos importados, igualmente se puede encontrar en las cadenas de venta minorista local; es decir, los productos importados en esta categoría se han hecho relativamente cotidianos para los consumidores locales. Otro hecho relevante es la gran variedad de la población latina esta concentrada en las principales ciudades de Estados Unidos y son una mercado potencial al cual queremos llegar.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Principales puntos de ventas:

- ✓ Hipermercados y supermercados (locales y especializados en productos importados, como Trader Joe's, Costco, Publix, Stew Leonard's, Wegmans, SuperTarget, Walmart Supercenters): Son los que ofrecen la mayor cantidad de alimentos y comercializan una variedad de productos importados y artesanales. La mayoría de estos supermercados e hipermercados están ubicados en las principales ciudades y capitales de estados en donde hay gran población de latinos.
- ✓ Tiendas especializadas latinas: Son pequeños establecimientos comerciales que se enfocan en las personas originarias de países latinos como su consumidor o cliente principal, en donde ofrecen una gran variedad de productos tradicionales originarios de cada país. Son cadenas de tiendas algunas de capital local, y otras de capital extranjero.
- ✓ Mercado mayoristas de repostería o pastelería: Son tiendas donde se venden productos específicos para la realización de pasteles, postres, tortas y demás. Constituyen canales principales de la distribución de los clientes que desean estos productos para venderlos en sus tiendas como pastelerías, reposterías, cafés, etc.
- ✓ Restaurantes latinos: Debido a que gran parte de latinos se encuentran en Estados Unidos, a lo largo de los últimos años se han ido generando restaurantes originarios de cada país, en donde se vende comida típica de cada uno de ellos y nuestro producto puede llegar a ser parte de estos lugares, gracias a que la gente latinoamericana esta siempre en constante apego a su cultura y busca su comida típica, que le recuerde su lugar de origen.

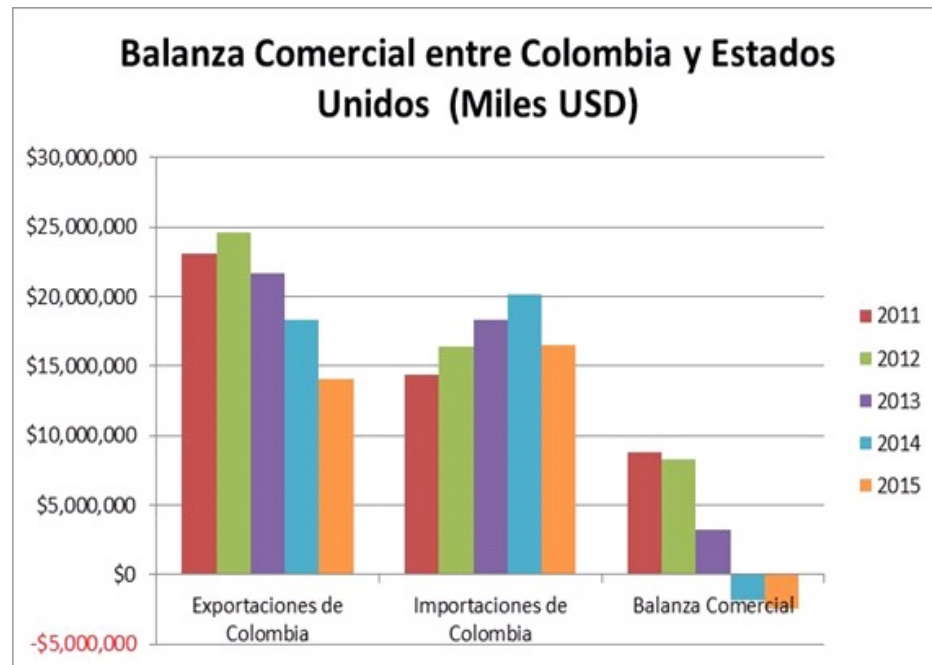
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.6.4. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos

El Acuerdo de Promociones Comerciales entre Estados Unidos y Colombia, también llamado TLC, es un Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. Aprobado el 12 de octubre de 2011 por el congreso de los Estados Unidos y en vigencia desde el 15 de mayo de 2012.

Grafica No. 8. Balanza Comercial entre Colombia y EEUU.

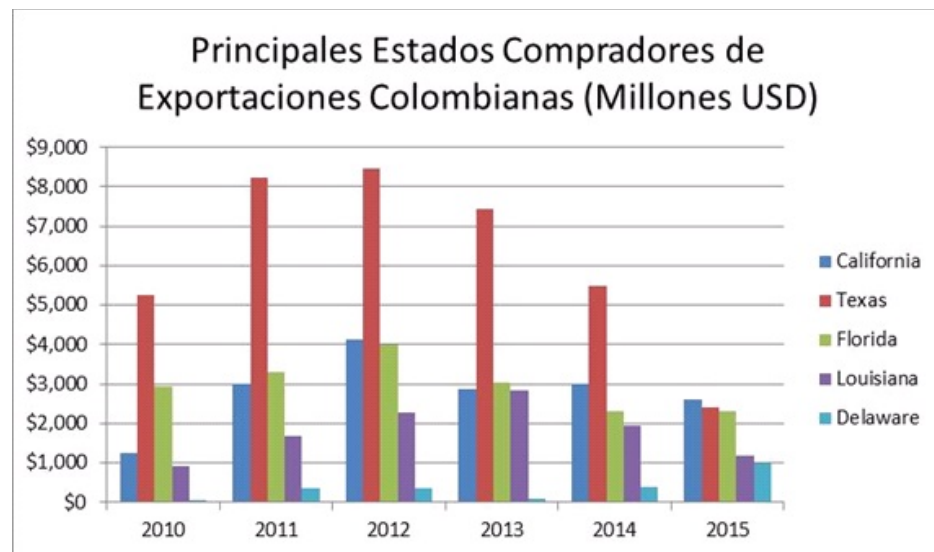


Fuente: Foreign Trade: State by 6-Digit HS Code and Top Countries

Como se puede apreciar en la grafica, para los años 2011, 2012 y 2013 Colombia obtuvo una balanza comercial superavitaria, la cual se puede ver como fue decreciendo con los años, hasta llegar a ser una balanza comercial deficitaria para los años 2014 y 2015.

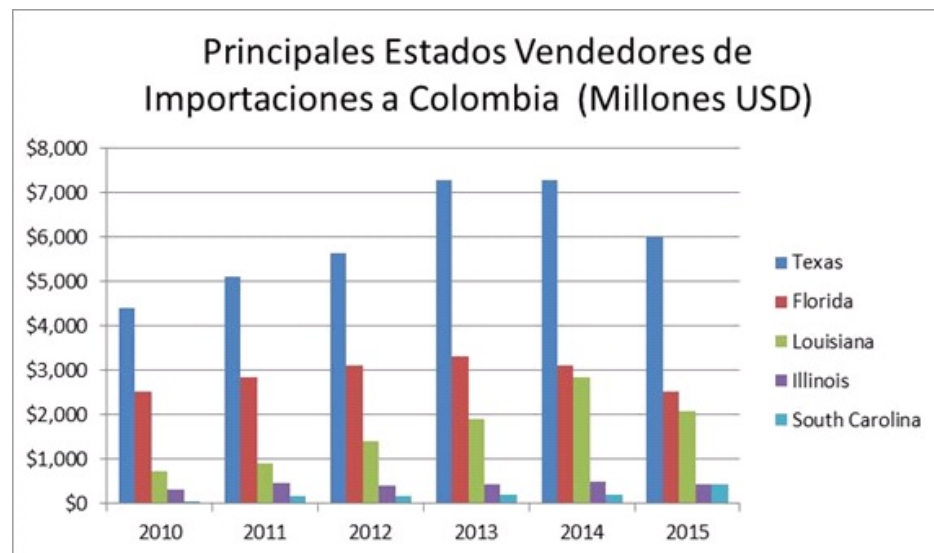
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Grafica No. 2. Compradores de Exportaciones Colombianas



Fuente: Exportaciones Colombianas compradas por Estados

Grafica No. 3. Vendedores de Exportaciones Colombianas



Fuente: Importaciones compradas por Colombia a los EEUU.

Es los dos gráficos anteriores se puede analizar que el principal estado comprador de las exportaciones colombianas fue Texas hasta el 2014, ya que en 2015 el mayor comprador fue California, por ende en el segundo grafico se

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

puede ver que el principal estado vendedor de las importaciones colombianas ha sido Texas durante los últimos 5 años, seguido por Florida, uno de los estados con mayor cantidad de latinos en Estados Unidos.

Una vez entró en vigencia el Acuerdo, la gran oportunidad de los empresarios, comerciantes y en general todo aquel que pueda proveer un producto o servicio a los Estados Unidos radica en poder acceder a un mercado de más de trescientos millones de habitantes con un PIB per cápita de USD 46.715, dispuestos a conseguir la mejor relación costo / beneficio.

Imagen No. 2. Oportunidades de negocios en Estados Unidos.

Oportunidades de negocios en Estados Unidos

El Tratado de Libre Comercio abrirá nuevas puertas para los exportadores colombianos. En el siguiente mapa encontrará las oportunidades que Proexport ha detectado en ese país para los empresarios en los sectores de prendas de vestir, agroindustria, servicios y manufacturas, así como los estados con potencial para negocios.



Fuente: Procolombia

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

En cuanto a la agricultura, donde se incluye el sector lácteo, algunos logros obtenidos en las negociaciones fueron:

- Arroz: Para el arroz (producto más sensible) se logró una protección de 19 años, con 6 años de gracia durante los cuales el arancel se mantendrá en su nivel inicial.
- Pollo: Los cuartos traseros de pollo son considerados como uno de los productos de mayor sensibilidad, en consecuencia Colombia logró obtener flexibilidades que reflejan uno de los mayores niveles de protección dentro del Tratado; se incluyó una cláusula de revisión de todo el esquema al noveno año de implementación del acuerdo, se podrá revisar los verdaderos efectos del esquema y asumir las correcciones necesarias.
- Lácteos: Se logró una cuota de acceso preferencial de 9,000 toneladas de productos lácteos (principalmente para quesos que son el mayor potencial de exportación). También tienen un peso importante en la cuota las mantequillas y otros productos lácteos como leches saborizadas.
- Carnes: Se logró una cuota preferencial para exportar 5,000 toneladas de carnes industriales y se negoció la desgravación inmediata para carnes finas.
- Café: Colombia introdujo una reserva que garantiza la permanencia de la contribución cafetera que se causa a las exportaciones de café. El TLC preserva la permanencia de los mecanismos de control de calidad para exportaciones de café.
- Flores y Plantas: Se logró mejorar la agilidad en los procesos de revisión sanitaria y fitosanitaria, permitiendo acceso a nuevos segmentos de mercado como el de plantas vivas y ornamentales.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

- Frutas y Hortalizas: Mejoras en el proceso de análisis sanitario y fitosanitario que permitirá a los exportadores colombianos acceder a los mercados de EEUU de una forma más expedita.
- Oleaginosas: En materia de oleaginosas Colombia logró una negociación que refleja el balance entre la necesidad de proteger la producción interna para consolidar ventajas comparativas y obtener acceso rápido para los productos.

Gracias a este TLC Colombia cuenta con nuevas oportunidades para ingresar a los Estados Unidos con aranceles muy llamativos para los consumidores y los cuales se deben aprovechar al máximo.

2.6.5. Competencia

El mercado Norte Americano tiene varios productos que son sustitutos al manjar blanco o dulce de leche. Dicho mercado se caracteriza por su diversa variedad en productos dulces para acompañar los alimentos. Dentro de estos productos encontramos:

- Syrup

El syrup es un condimento líquido viscoso que se prepara en base a azúcares disueltos en agua. Es utilizado para preparar múltiples alimentos. Es muy conocido en Norte América por ser el principal acompañamiento a los panckackes. Las marcas más reconocidas de este producto son; Aunt Jemina, Syrup Giant Eagle, Mr. Butter Worths, Hershey's.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA



- Salsa de chocolate

La salsa de chocolate es un producto en base al chocolate elaborado en base al cacao. Su proceso de elaboración consiste en derretirlo con leche y otros endulzantes hasta encontrar la viscosidad necesaria. Es característico por su uso en los helados y su alto sabor a dulce. Las principales marcas en elaborar este producto son; Hershey's, Treat, Organic Chocolate Sauce, Nutella, Nesquik.



- Mantequilla de maní

Muy popular en muchos países, la mantequilla de maní es una pasta de untar hecha principalmente de maní tostado. Estados Unidos es el país exportador principal de este producto. Las principales marcas que lo elaboran son; Skippy, Jif, Peter Pan, Reese's .



ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

- Mermelada

La mermelada es un preservante de trozos de fruta con un líquido de naturaleza viscosa. Existe gran variedad de sabores de mermelada y marcas que lo producen, entre las que encontramos: Golden Shred, Old times orange, Downtown Abbey, entre otras.



- Crema chantillí

Es una crema que se agita hasta obtener un espumosa, está hecha de vainilla. Algunas de las marcas que lo producen son; Red Wipp, Lyncott, President, entre otras.



Formas de comercialización: Todas las empresas anteriormente enunciadas venden sus productos a través de diversas cadenas de supermercados en el país. El trabajo de mercadeo no resulta ser tan arduo. Lo venden a través del argumento de sustituto a diversos líquidos para untar.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.6.6. Promoción

La promoción del Arequipe de Antaño, será a través de incursión masiva en redes sociales, dando a conocer el producto como una intriga a probar. La promoción de igual forma estará enfocada en trabajar fuertemente con las cadenas de supermercados para la efectiva promoción del producto.

La incursión de igual forma se dará a través de pruebas de producto en diversos supermercados alrededor del país. El mercado latino de igual manera servirá para la penetración efectiva del producto.

2.6.7. Precio de productos sustitutos

- Syrup: USD \$3
- Mantequilla de maní: USD \$5
- Mermelada: USD \$4,5
- Salsa de chocolate: USD \$6,7
- Crema de chantillí: USD \$4

Precio para Arequipe de antaño: USD \$4,5

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.7. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

2.7.1. Abastecimiento

Arequipe de Antaño con brevas es un producto de Alquería, la cual es un marca muy reconocida en Colombia y cuenta con una alianza con Danone y la compra de Freskaleche, lo que le permite tener la capacidad de producir el arequipe por si mismos, ya que Alquería cuenta con plantas en Santa Marta, Medellín, Pamira, Cajicá con Danone, en Bucaramanga y Aguachica con Freskaleche y en Bogotá con Eplast, Envases Plásticos de la Sabana especializados en la producción de empaques flexibles de alta barrera para alimentos.

Gracias a que Alquería cuenta con varias plantas y con excelente tecnología, son capaces de poder abastecer la demanda que se da en Estados Unidos, y especialmente en estado de La Florida, en donde vamos a llegar en primer lugar para darnos a conocer y de esta manera poder abastecer otros estados donde también hay gran cantidad de latinoamericanos.

2.7.2. Estrategia de producción

La estrategia de producción que se desea hacer es a través de la planta de Alquería ubicada en Santa Marta para poder llegar al estado de La Florida en Estados Unidos saliendo por el por el puerto de Cartagena y llegando al puerto de Miami.

Se quiere concentrar gran parte de la producción de esta planta para la elaboración del arequipe de antaño, para de esta manera poder satisfacer la demanda en Estados Unidos ya que sale más económico la

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

fabricación del arequipe de antaño en Santa Marta y luego enviarlo por tierra a Cartagena y luego si exportarlo hacia Estados Unidos.

Por otra parte en la producción se quieren tener los mejores estándares de calidad y se dispondrá de la mejor tecnología e innovación para esta planta.

2.7.2.1. Cantidades a producir

En el estado de La Florida hay un total de latinos de 4'790.000. De la población de los 4'790.000 de personas que vive en La Florida, el otro 48% nacieron en fuera de Estados Unidos y es ellos a quienes queremos llegar, que son 2'299.200 personas,

Para comenzar con la internacionalización del arequipe, se quiere que de las 2'299.200 personas fuera de Estados Unidos que viven en el estado de La Florida, se va a satisfacer el 2,5%, lo cual serian 57.480 personas, para que de esta manera nos vayamos posicionando y adquiriendo reconocimiento y se puedan ampliar los mercados a nuevos estados y/o con nuevos distribuidores.

Teniendo en cuenta lo anterior, tendremos una cantidad a producir de 60.000 unidades aproximadamente para poder exportar un contenedor completo que satisfaga la demanda 57.480 personas, asumiendo que algunas de ellas compre, 1 arequipe y otras compres 2 o más.

2.7.2.2. Costos fijos

El precio de venta en Colombia por unidad es de COP \$7.100. Este precio se da los principales costoso fijos que son materias

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

primas, mano de obra e insumos. De igual manera, este precio puede variar dependiendo de las cantidades que se compran.

2.7.2.3. Inversiones tecnológicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional

La empresa Alquilería ha tenido desde sus inicios continuos procesos en la innovación y la mejora de sus productos. Ejemplos de la mejoría de su portafolio de productos se pueden evidenciar desde el año 1962, tres años después de la apertura oficial de la empresa, con la implementación innovadora cuando reemplazo las botellas de vidrio utilizadas en la época por cajas de cartón parafinado. Nueve años después, siguiendo con su compromiso a la innovación, implementa la bolsa plástica y efectúa una mejora en su empaque de cartón reemplazando la parafina por polietileno, cambio que también se realizó por higiene y que tuvo preferencia por sus consumidores. Años más tarde se inicia la introducción de nuevos productos innovadores para el mercado Colombiano a través de un contrato de sub-licencia con la empresa Marbo, lanzando al mercado la bebida Tampico con una presentación en garrafa de plástico.

Por otra parte, Alquilería S.A inicia una amplia mejora de todas sus plantas de producción con la implementación de maquinaria moderna y el enfoque en factores como la gestión integral, esfuerzo que llevó a la compañía a recibir reconocimiento por la organización mundial Quality Chekd, exaltando la calidad de los procesos de la empresa. Su plantas de producción pasaron de ser una en Cajicá, lugar dónde nace la compañía, a contar con nueve plantas ubicadas en varias ciudades de Colombia como Bucaramanga, Medellín, Bogotá, Santa Marta, Aguachica y Palmira.

Es así como para el año 2012 adquiere la empresa Productos de Antaño S.A que cuenta con una amplia experiencia en sector de

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

alimentos y agroindustria, mejorando sus instalaciones de producción con la implementación de maquinaria moderna que permita incrementar su capacidad productiva. Alquilería queda encargada únicamente de únicamente los procesos de comercialización.

Todo lo mencionado anteriormente muestra que la Alquilería no tiene una inmersión tecnológica específica para la producción del Arequipe, si no que su mejoría e innovación se plasma en toda la cadena de suministro y comercialización de la empresa.

2.7.3. Estrategia DFI

La carga de 60.000 unidades saldrá desde la planta de producción de Santa Marta a cargo de la transportadora Ditransa hacia la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (Contecar) desde donde será enviada la mercancía. La distancia entre estas dos ciudades es de 236 Km, distancia que logra ser recorrida por el vehículo de carga en un tiempo aproximado de 4-5 horas. La hora de salida de la carga desde el puerto de Santa Marta será a las 3:00 PM, para calcular la llegada a la ciudad de Cartagena sobre las 7:00-8:00 PM y así cumplir con el decreto Decreto 0920 de julio de 2015 que restringe el tránsito de carga pesada en determinados horarios. El Puerto de Cartagena trabaja para todo proceso de trámite de documentación y trámite aduanero hasta las 10:00 PM, factor que beneficia la tramitación de la carga y el traspaso a la zona primaria aduanera que como requisito exige estar amparada por una solicitud de embarque. El aforo se realizará en las horas de la mañana del siguiente día para poder ingresar la mercancía a la zona de embarque.

La razón por la se escogió el puerto de Cartagena para realizar la exportación de la carga es porque es el único puerto que cuenta con

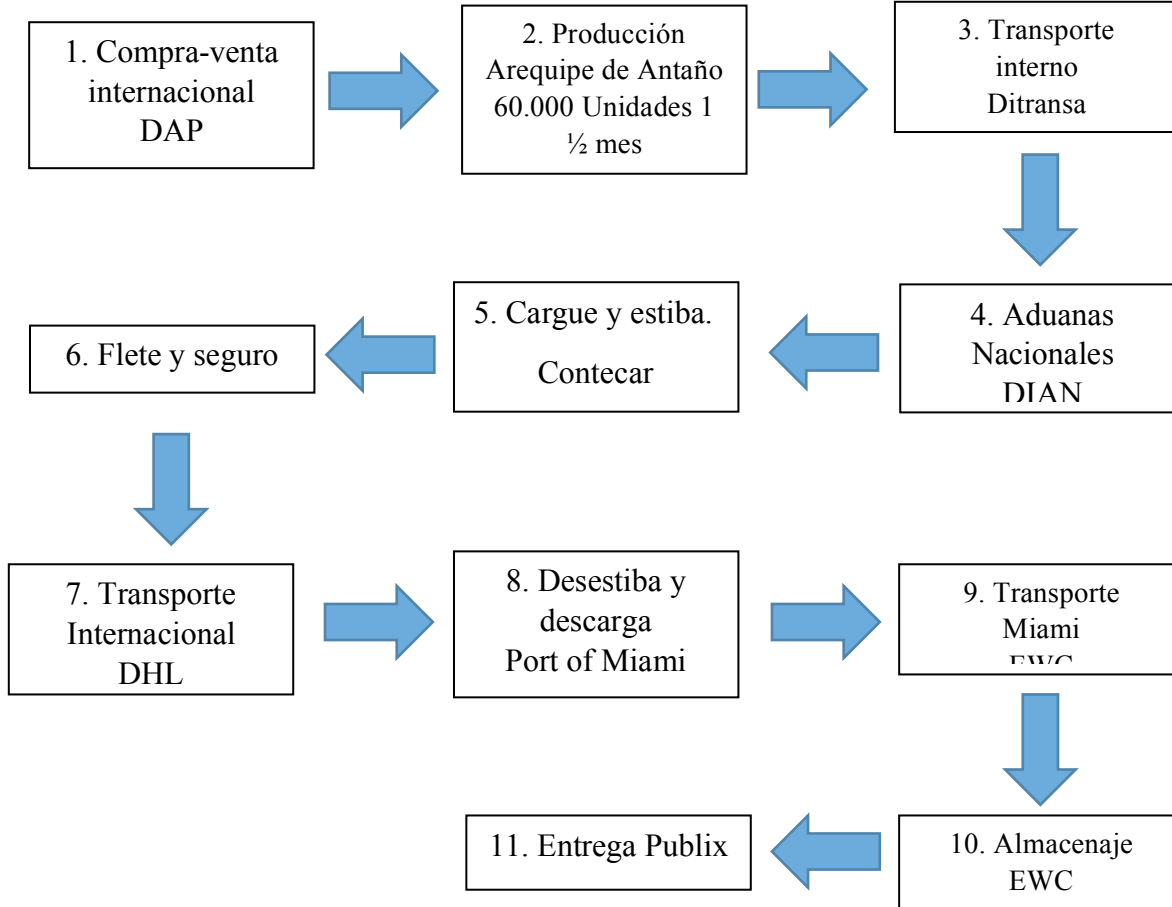
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

envíos directos al puerto de Miami con un tránsito de tan solo cuatro días.

La llegada de la mercancía será al Puerto Dante B.Fascell de Miami Dade, ubicado sobre la bahía Biscayne. Este puerto es reconocido por ser el principal puerto de entrada de mercancía a Estados Unidos y por su tratado especial de agilidad a las mercancías perecederas. Cuenta con conexiones ferroviarias y terrestres que agilizan el traslado de la mercancía al lugar deseado. Es importante recalcar que una vez llegada la mercancía ya han sido presentados documentos como el manifiesto de carga que por ley es exigido antes de realizar la embarcación en Colombia.

La mercancía será almacenada en unas bodegas de almacenamiento de la empresa EWC (Expedited World Cargo) en donde se realizará descontenederización y se hará entrega de la mercancía al comprador Publix, quien tiene desde ese punto la responsabilidad de toda la carga.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA



2.7.3.1. Cadena logística de la exportación

Dentro de la cadena logística de exportación se cuenta con los siguientes miembros:

- Transportador Interno origen (Ditransa)
- Almacén aduanero
- Naviera Internacional DHL.
- EWC (Expedited World Cargo)

2.7.3.2. Modalidad de exportación

El envío de la carga será acogido por el régimen de exportación definitiva establecido en el nuevo estatuto aduanero 2016 en el capítulo 8, Artículo 446 sección I. Dicho régimen de exportación permite que las mercancías que hayan salido del

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

territorio aduanero nacional en libre circulación sean objeto de uso o consumo definitivo en otro país.

2.7.3.3. Operadores logísticos dentro de la cadena

Considerando la ruta establecida para el transporte de la mercancía siendo esta la planta de Alquilería ubicada en Santa Marta, partiendo del puerto de Cartagena con rumbo al Puerto Dante B. Fascell de Miami-Dade. Los operadores logísticos de la operación son los siguientes:

- Transporte terrestre fábrica Alquilería en Santa Marta hacia el puerto de Cartagena: Esta operación será llevada a cabo por la empresa de transporte Servientrega.
- Compañía naviera transporte Sociedad Portuaria Santa Marta – Dante B. Fascell: Esta operación será llevada a cabo por la compañía naviera DHL.

2.7.3.4. Medio y modo de transporte

El modo de transporte escogido para esta operación logística será el modo marítimo, se escoge el medio de transporte de Buque, en donde la mercancía será transportada en un contenedor refrigerado de 20 pies.

Se escoge el medio marítimo debido a que el producto, si bien es un producto perecedero, tiene una vida útil bastante amplia, lo que permite realizar este tipo de transporte sin incurrir en un aumento de costos que implicaría realizar la operación por vía aérea. Se establece además este medio de transporte debido a que las cantidades a exportar pueden ser suplidas con un solo contenedor de 20 pies mensual. Por lo que no se considera pertinente enviarlo por otro modo de transporte.

El tiempo de transito con el medio de transporte seleccionado es de 4 días con transporte directo desde Cartagena hacia Miami. Lo cual es considerado bajo, y con frecuencia de rutas semanales. Lo que genera una

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

amplia ventana de trayectos para enviar la mercancía y se descarta el problema habitual de no haber rutas constantes entre los dos puertos.

2.7.3.5. Empaque y embalaje

El recipiente donde será envasada la mercancía es en frascos de vidrio con dimensiones de 11.5 (alto) x 6 cm (ancho) x 5 cm (largo), será empacado en cajas de cartón con dimensiones de 24 cm (alto) x 60 cm (ancho) x 50 cm (largo), los recipientes serán separados entre sí mediante láminas de cartón de 0.5cm para proteger los recipientes de golpearse. Esto arroja una capacidad de 162 recipientes por caja, las cuales serán distribuidas entre dos tipos de pallets (EUR 2 y EUR 6 de 1.2 m x 1m y 0.8 m x 0.6 m respectivamente) para arrojar una capacidad por contenedor de 324 cajas.

2.7.3.6. Ruta internacional



ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

DESTINO	ORIGEN	TIEMPO DE TRÁNSITO (días) DIRECTO	TIEMPO DE TRÁNSITO (días) CONEXIÓN	FRECUENCIA
JACKSONVILLE	Barranquilla	7	12	Semanal
	Buenaventura		19	Semanal
	Cartagena	8	11	Semanal
	Santa Marta		13	Semanal
MIAMI	Barranquilla	5	11	Semanal
	Buenaventura		8	Semanal
	Cartagena	4	10	Semanal
	Santa Marta		10	Semanal

La ruta establecida es entre la ciudad de Cartagena y Miami, el trayecto tiene una frecuencia semanal, con tiempos de transito directo de 4 días.

2.7.3.7. Documentación

Documentación respectiva anexada en fisico.

2.7.3.8. Datos para calcular costos de DFI

- Modo de transporte: marítimo
- Utilidad: 20%
- Características: frasco de vidrio de arequipe de 430gm
- Termino de negociacion: DAP

Peso

- Producto por caja: 162 frascos de arequipe
- Cajas totales: 324
- Cantidad mercancía total: 52.488 frascos de arequipe
- Peso por unidad: 430 gm
- Peso bruto: 225,848 toneladas
- Peso por estiba: 15 kg
- Peso neto: 225.698 toneladas

Dimensiones caja

- Largo: 0,50 mt

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

- Ancho: 0,60 mt
- Alto: 0,24 mt

Dimensiones pallet mediano

- Largo: 1 mt
- Ancho: 1,20 mt
- Alto: 2,31 mt
- Peso: 15 kg
- Cantidad: 8

Dimensiones pallet pequeño

- Largo: 0,80 mt
- Ancho: 0,60 mt
- Alto: 2,31 mt
- Peso: 10kg
- Cantidad: 3

Arrume

- Numero de cajas por pallet mediano: 9
- Numero de cajas por pallet pequeño: 9

Dimensiones contenedor

- Largo: 5,9 mt
- Ancho: 2,35 mt
- Alto: 2,39 mt

2.7.3.9. Costeo DFI

TASA DE CAMBIO	COP 3.026
-----------------------	------------------

DESCRIPCION	COP TOTALES	COP UNIDAD	USD TOTAL	USD UNIDAD
COSTO PRODUCTO +	COP 465.831.000	COP 8.875	USD 153.943	USD 2,93

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

MARGEN				
COSTO EMBALAJE	COP 340.000	COP 2,76	USD 112	USD 0,00
COSTOS ADICIONALES	COP 0	COP 0	USD 0	USD 0
COSTO EXWORK	COP 466.171.000	COP 8.878	USD 154.055	USD 2,93
FLETE STM-PUERTO	COP 5.250.000	COP 100	USD 1.735	USD 0,03
SEGURO NACIONAL	COP 363.120	COP 7	USD 120	USD 0,00
TRANSPORTE INTERNO	COP 5.613.120	COP 107	USD 1.855	USD 0,04
GASTOS EN DOC & TRAMITES	COP 1.930.000	COP 37	USD 500	USD 0,01
GASTOS LOGISTICOS	COP 907.800	COP 17	USD 300	USD 0,01
GASTOS EN AGENTES	COP 289.500	COP 6	USD 96	USD 0,00
GASTOS DE EXPORTACION	COP 3.127.300	COP 60	USD 896	USD 0,02
COSTO FCA PUERTO SANTA MARTA	COP 474.911.420	COP 9.044	USD 156.806	USD 2,98
FLETE INTERNACIONAL	COP 3.416.354	COP 65	USD 1.129,00	USD 0,0
CPT PUERTO MIAMI	COP 478.327.774	COP 9.109	USD 157.935	USD 3,01
SEGURO INTERNACIONAL	COP 312.132	COP 6	USD 103,15	USD 0,00
CIP PUERTO DE MIAMI	COP 478.639.906	COP 9.115	USD 158.038	USD 3,01
GASTOS DESCARGUE EN PUERTO	COP 1.059.100	COP 20	USD 350	USD 0,01
DAT PUERTO DE MIAMI	COP 479.699.006	COP 9.135	USD 158.388	USD 3,01
TRANSPORTE INTERNO EN DESTINO	COP 6.052.000	COP 115	USD 2.000	USD 0,04
DAP LUGAR DE ENTREGA DEL COMPRADOR	COP 485.751.006	COP 9.251	USD 160.388	USD 3,05
SEGURO LOCAL	COP 1.210.400	COP 23	USD 400	USD 0,01
GASTOS IMPO - LOGISTICOS	COP 1.513.000	COP 29	USD 500	USD 0,01

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

GASTOS IMPO - DOC & TRAMITE	COP 1.059.100	COP 20	USD 350	USD 0,01
GASTOS IMPO AGENTES	COP 1.361.700	COP 26	USD 450	USD 0,01
PAGO DE ARANCEL 0%	COP 0	COP 0	USD 0	USD 0,00
DDP LUGAR DE ENTREGA DEL COMPRADOR	COP 490.895.206	COP 9.349	USD 162.088	USD 3,70

PRECIO FINAL PRODUCTO UNIDAD	USD 4,63
-------------------------------------	-----------------

2.7.4. Estrategia de comercialización

La estrategia que se quiere usar con Alquilería para la inmersión del arequipe de Antaño con brevas a Estados Unidos es a través de los almacenes de cadena Publix Super Markets, Inc. La cual es una cadena de supermercados estadounidense, fue fundado por George W. Jenkins en 1930 en Winter Haven (Florida). Actualmente su sede está radicada en Lakeland, Florida. Tienen 1.029 tiendas minoristas, escuelas de cocina, oficinas corporativas, ocho centros de distribución de comestibles, y nueve plantas de fabricación de la propia marca que producen sus productos lácteos, charcutería, una panadería y otros productos alimenticios. Está establecido en 5 estados: Florida, Georgia, Alabama, Tennessee y Carolina del Sur. Publix gestiona "Publix Sabor," cuatros supermercados que ofrecen productos para hispanos, en donde tienen empleados bilingües que hablan inglés y español, amplia selecciones de alimentos calientes, y cafés. Publix Sabor ofrece cafés y selecciones de alimentos calientes porque muchos hispanos se criaban en ciudades con plazas abiertas con socialización y comer.

Publix será la primera cadena de supermercado a la cual queremos entrar, ya que nos concentraremos en el estado de La Florida pues del total de latinos que hay en Estados Unidos, los cuales son

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

55'057.472, el 8,7% están en La Florida, uno de los estados con mayor población y popularidad de latinoamericano, es decir que hay 4'790.000 personas latinoamericanas en La Florida.

De la población de los 4'790.000 de personas que vive en La Florida, el 52% nacieron en Estados Unidos y el otro 48% nacieron en fuera de Estados Unidos, por ello, queremos llegarles a ese 48% de los 4'790.000 que son 2'299.200 personas, los cuales debido a sus raíces y sus lugares de origen hacen parte de su cultura y conoce el arequipe. Visto de otra manera, la edad media de los latinos nacido en Estado Unidos es de 34 años y de los no nacidos en Estados Unidos es de 45 años, en promedio, por cual se es más probable que las personas no nacidas en Estados Unidos hayan comido arequipe anteriormente.

Para comenzar con la internacionalización del arequipe, se quiere que de las 2'299.200 personas nacidas en Estados Unidos que viven en el estado de La Florida, se va a satisfacer el 2,5%, lo cual serian 57.480 personas, para que de esta manera nos vayamos posicionando y adquiriendo reconocimiento y se puedan ampliar los mercados a nuevos estados y/o con nuevos distribuidores.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.8. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD – REQUISITOS

2.8.1. Contexto de la organización

Como Familia Alquería lo que orienta el cumplimiento de sus sueños es una filosofía de sostenibilidad por construir un mundo mejor cada día. Por ello, la gestión de Alquería le pone alma, corazón y vida a todo lo que hacen para aportar al desarrollo del país y del mundo; pensando siempre en las generaciones futuras. Alquería tiene presencia en Colombia en lugares como Medellín, Palmira, Santa Marta y Cajicá. A través de Freskaleche se encuentran en Bucaramanga y Aguachica.

Quieren contribuir a través de un modelo de Valor Compartido al crecimiento, desarrollo, progreso y calidad de vida de todos los miembros de la Familia Alquería; incluidos nuestros Proveedores, clientes y consumidores, nuestros pobladores cercanos y accionistas, dentro de un entorno medioambiental sostenible.

En el año 2020, Alquería tiene como visión ser una Familia de Negocios con ingresos de US \$2 billones, con un 20% generado fuera de Colombia y con un margen EBITDA superior al 20%.

2.8.2. Liderazgo

Alquería se ha caracterizado a lo largo de los años por mantener un esquema de dirección continuo, basado en valores con un profundo sentido de responsabilidad social. Dicho esquema se ha interiorizado de generación en generación al punto tal de transformar dichos valores en cultura corporativa, permitiéndoles tener cada día un mayor compromiso con sus consumidores, responsabilidad que se traslada y plasma en el mercado en productos con los mayores estándares de calidad.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

Un estilo de gerencia participativa y proactiva es que le ha dado a Alquería la habilidad influenciar en las personas al momento de realizar estrategias encaminadas al cumplimiento de un mismo fin. Alquería tiene un compromiso voluntario de la empresa de construir un desarrollo económico sustentable en alianza con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en general, a fin de mejorar la calidad de vida.

Una de las estrategias que han mantenido a Alquería consolidada es su política de continuar con el programa de investigación y desarrollo de nuevos productos, bajo el ideal de convertirse en una empresa con productos y servicio de clase mundial (World Clase Service). Para ello, en el 2001 inició una etapa de certificación y mejoramiento de procesos de calidad, buscando el reconocimiento del mercado mediante sus sellos de calidad, estampados en cada envase de producto.

2.8.3. Planificación para el sistema de gestión de la calidad

Alquería tiene como compromiso con la calidad lo gestionamos desde cuatro frentes de trabajo que se desarrollan de forma integral: Inocuidad, producto, procesos y servicio al cliente.

En cuanto a la gestión de inocuidad, Alquería tiene como compromiso de fabricar alimentos inocuos para garantizar que los productos no causen efectos nocivos en la salud de quienes los consuman, gestionamos los planes y programas entre los cuales están: programas pre-requisitos: y plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).

En la gestión en producto, la calidad de los productos de Alquería la garantizan a través del control, la evaluación y la innovación. Por ello, durante el año 2015 encaminaron sus esfuerzos en: control de procesos; programa sensorial y gestión de laboratorios.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

En cuanto a la metodología de Gestión en Proceso se innovó de forma tal que se facilitó la identificación de las principales interacciones de sus procesos, al mismo tiempo que se simplificó el manejo de la información para líderes y operarios, de igual manera se implementó un mecanismo innovador de capacitación a los auditores internos, fundamentado en trabajo de campo dirigido por el formador, de modo que se pudo aplicar directamente en la práctica los conceptos y habilidades y se realizó un taller específico en gestión de riesgos.

Gestión de servicio al cliente es el eje central de actuación, para entender sus necesidades y expectativas, y de esta manera poder generar experiencias satisfactorias y diferenciadoras. Por tanto, durante el 2015 se continuó la implementación de la plataforma CRM de Alquilería, como una herramienta que nos permite identificar con mayor claridad a los clientes, de modo que se pueden satisfacer sus necesidades y expectativas adecuada y oportunamente, adicionalmente se impartió formación al personal del Call Center en el uso de la nueva plataforma.

2.8.4. Soporte

Alquilería cuenta con 40.000 puntos de venta en Cundinamarca y los 60.000 en el resto del país, con lo que aporta el 30% de las ventas a nivel nacional. De igual manera, cuenta con 4 unidades de negocio, las cuales están divididas regionalmente de tal manera que le permite tener cobertura en gran parte del territorio nacional. Estas están divididas de la siguiente manera:

- La Sabana: está conformada por Bogotá, la sabana. Adicionalmente, esta cubre las denominadas periferias que son Meta, Tolima, Huila y la Costa.
 - Valle, Cauca, Nariño y eje cafetero
 - Antioquia

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

- Los Santanderes

Alquería cuenta con en el segmento de yogures a través de la celebración de un Joint Venture con DANONE, empresa que llevaba tiempo intentando entrar al mercado Colombiano y con la que encontró un aliado estratégico en el sector.

La alianza estrategia con la empresa Danone le permitió a Alquería complementar sus procesos de producción, amplitud de líneas de productos y a largo plazo el objetivo de convertirse en una empresa de talla mundial. La consolidación de estos elementos le está proporcionando a Alquería un sistema integrado de calidad, con los estándares exigidos por la industria y el mejoramiento continuo.

En Colombia, DANONE/ALQUERÍA S.A. cuenta con un portafolio de yogures conformado por Activia, NutriDay y Danonino. Según la Superintendencia de Sociedades, la sociedad para el 2008 registró ventas por valor de \$24.740.272 (miles de pesos) y para el 2009 presentó un incremento del 67,24% en dicho valor. Se estima que con sus 200 plantas y 88.124 empleos a nivel mundial, vende alrededor de 17.000 millones de dólares.

2.8.5. Operación

Alquería tiene presencia en Colombia en Medellín, Palmira, Santa Marta y Cajicá y a través de Freskaleche se encuentran en Bucaramanga y Aguachica.

Alquería, se ha caracterizado por mantener un manejo uniforme de todas sus actividades. La cadena productiva láctea está conformado por los pequeños, medianos y grandes productores, los cuales proveen la leche a las plantas de producción. Para ellos es muy importante el manejo

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

uniforme de proveedores, para evitar la variabilidad en las características físicas del producto: porcentajes de grasa, proteína, sabor y calidad.

Alquería, se encuentra en la modalidad de medianos y grandes productores, ya que por su volumen, infraestructura y capacidad de venta, requieren de un proceso completo donde se asegure el abastecimiento del líquido para la producción. El proceso inicia con la recolección de la leche hacia los centro de acopio que en el caso de Alquería, se encuentra junto a la planta en Cajicá.

Actualmente se están usando fertilizantes nitrogenados junto con sistemas de riego modernos que han generado un incremento en la productividad de los cultivos asignados para la ganadería, acompañado de inversiones en potreros, pastizales, y alimentación. Por otro lado el doble ordeño en las fincas está aumentando la producción de leche para que la industria tenga un mayor nivel de producto disponible para su procesamiento o transformación.

La industrialización es la parte de la cadena que cubre Alquería, ya que en este punto la materia prima que ingresa a la planta es procesada para la fabricación de productos derivados como las avenas, las cremas de leche o las leches especializadas.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.9. MATRIZ VALORACIÓN FACTORES COMPETITIVOS

Alquería – Sector lácteo

VARIABLES INDICADORES	No	POND. GENERAL	POND. GRUPAL	VALORACIÓN										RESULTADO GRUPAL	RESULTADO TOTAL
				DEBILIDAD			NORMAL			FORTALEZA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
CONTEXTO EMPRESARIAL		40%													3.68
Recurso humano	2		0.10									X			0.90
Infraestructura	1		0.30										X		3.00
Desarrollo tecnológico e innovación	3		0.20								X				1.60
Gestión de la calidad	5		0.10							X					0.70
Producto de óptima calidad	4		0.30										X		3.00
TOTAL GRUPO			1.00												9.20
CONTEXTO NACIONAL DEL SECTOR		40%													3.06
Producto interno bruto	7		0.15							X					1.05
Importaciones	8		0.05					X							0.25
Exportaciones	6		0.15										X		1.35
Tendencias mundiales	2		0.20							X					1.40
Infraestructura	4		0.25								X				2.00
Niveles de empleo	3		0.20								X				1.60
TOTAL GRUPO			1.00												7.65
CONTEXTO INTERNACIONAL		20%													1.48
Posición competitiva	1		0.40								X				3.20
Economía para efectuar negocios	2		0.30							X					2.10
Capacidad para hacer negocios	3		0.30							X					2.10
TOTAL GRUPO			1.00												7.40
TOTAL															8.22

Según la matriz realizada sobre la valoración de factores competitivos, la empresa Alquería se encuentra bien posicionada, con una valoración de 8.22, ya que cuentan con una gran estructura empresarial, pues se está en constante innovación y desarrollo de tecnología con el fin de generar un producto de excelente calidad. Por otra parte, en el contexto nacional, el sector lácteo tiene una gran participación en el producto interno bruto en el sector agroindustrial y gracias al Join Venture que posee con Danone, con el cual tiene un mayor campo de acción en el extranjero, de igual manera Alquería cuenta con una extensa infraestructura en Colombia, gracias a las plantas de Freskaleche, lo que les permiten un mayor alcance a nivel nacional. Asimismo, Alquería se posiciona en una de las empresas más competitivas del sector lácteo y con una amplia capacidad para hacer negocios, como lo hizo con Danone, ya que gracias a esto Alquería va lograr mejores y mayores maneras de internacionalización de sus productos.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.10. CERTIFICACIONES

Para Alquería es una prioridad garantizar la calidad e inocuidad de sus productos y por eso cuenta con 3 certificaciones:

I. Sello Quality Chekd



En junio de 2001 obtuvieron la certificación otorgada por Quality Chekd, que les permite utilizar su sello “Blue Q. Red Chekd” en sus productos. Quality Chekd es una organización que brinda asesoría técnica y programas de capacitación y sello garantiza que la calidad de nuestros productos es de clase mundial, lo que brinda confianza a nuestros clientes y consumidores. Mediante un seguimiento mensual a los resultados de análisis de calidad realizados por un laboratorio externo avalado, y mediante visitas anuales a las plantas de producción, Quality Chekd evalúa el desempeño de las empresas lácteas asociadas. Gracias a los resultados han hemos obtenido, Alquería ha sido nominada en varias ocasiones a premios especiales que reconocen y exaltan sus esfuerzos por garantizar la calidad e inocuidad de sus productos.

II. Sistema HACCP



ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

El Análisis de Riesgos y Puntos de Control Críticos (HACCP, por su sigla en inglés: Hazard Analysis Critical Control Points) es un sistema que se aplica a lo largo de toda la cadena productiva para garantizar la inocuidad de nuestros productos; con lo cual se le da al consumidor la seguridad de que el producto que adquiere no causará efectos adversos en su salud ni en la de su familia. Gracias a la valoración que realiza Quality Chekd, Alquería garantiza la aplicación y el cumplimiento de los principios de este sistema.

III. Certificación ISO 9001:2008 otorgada por ICONTEC



Luego de implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en Alquería y luego de que el ICONTEC validara la adecuación y conveniencia de la gestión que realizan con sus procesos, logran esta certificación a finales de 2003, la cual viene renovando año a año. El SGC es una herramienta gerencial que orienta a su gestión para asegurar de forma sistemática el logro de los objetivos y las metas, así como el mejoramiento continuo de los procesos basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar); todo lo anterior con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes y consumidores. El alcance del Sistema de Gestión de Calidad en Alquería incluye el diseño, producción y comercialización de productos ultra alta temperatura (UAT) UHT (leches, leches saborizadas, crema de leche, avenas y alimentos lácteos) y productos pasteurizados (refrescos de agua).

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO
CON BREVAS DE ALQUERÍA

2.11. EVALUACIÓN FINANCIERA

	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación USA	1.40%	2.00%	2.30%	1.30%	1.70%
Ingresos					
Precio DDP USD	3.7	3.72	3.74	3.76	3.77
Cantidades	52,488	104,976	209,952	419,904	839,808
Total	\$ 194,206	\$ 390,511	\$ 785,850	\$ 1,577,159	\$ 3,168,596
Egresos					
Precio EXW USD	\$ 2.93	\$ 2.99	\$ 3.06	\$ 3.10	\$ 3.15
Cantidades	52,488	104,976	209,952	419,904	839,808
Gastos adm USD	\$ 70,000.00	\$ 71,400.00	\$ 73,042.20	\$ 73,991.75	\$ 75,249.61
Total egresos	\$ 223,789.84	\$ 385,131.27	\$ 714,936.39	\$ 1,374,469.37	\$ 2,720,421.09
Flujo caja USD	\$ (29,584.24)	\$ 5,379.45	\$ 70,913.95	\$ 202,690.05	\$ 448,174.50
FWD 3000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Flujo caja pesos	\$ (88,752,720)	\$ 16,138,339	\$ 212,741,851	\$ 608,070,165	\$ 1,344,523,487

2.11.1. Viabilidad de mercado

Flujo de caja	0	1	2	3	4	5
	\$ (671,369,520.00)	\$ (88,752,720)	16,138,339	212,741,851	608,070,165	1,344,523,487

VPN	\$ 324,469,396.06	VIABLE
TIR	28%	> 16% VIABLE
PAY BACK	4 AÑOS	

Según la evaluación financiera realizada sobre la exportación del arequipe de antaño con brevas a los Estados Unidos, a través del estado de La Florida, la tasa interna de retorno del proyecto es del 28%, su VPN es de \$ 324,469,396.06, lo cual lo hace que se un plan viable y su pay back será de 4 años a pesar de que en el primer año no se vera un flujo de cajo positivo, pero para los demás años sí y se espera que continúe en crecimiento para los próximos años, ya que se aspira a que el mercado crezca por otros estados donde se encuentran latinos, como en la costa oeste.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la empresa Alquería se encuentra en un momento importante ya que debido a su alianza con Danone y la compra de Fresckaleche ha ido aumentando su expansión y reconocimiento internacional y ha logrado abarcar gran parte del mercado nacional.

Por otra parte, la llegada del arequipe de antaño con brevas a los Estados Unidos es una gran oportunidad para Alquería, gracias a que tiene una excelente calidad de sus productos, además es nuevo reto pero con un muy buen aprovechamiento de sus plantas de producción que se encuentran distribuidas a lo largo del país y que abastecen una gran parte de éste.

Para Alquería el desarrollo humano integral y el bienestar de la comunidad es una fuente primordial del desarrollo y el crecimiento de su organización, a su vez el crecimiento de los colaboradores, su talento, compromiso y pasión hacen que la empresa cada vez más obtenga un desempeño superior, de igual manera Alquería se preocupa mucho por sus clientes y siempre esta en un constante contacto con ellos, recibiendo sugerencias y aplicándolas a las mejoras en su servicio al cliente, que se ven reflejados en sus productos.

Se determinó que la incursión del arequipe de antaño a un país tan grande como Estados Unidos es un desafío, pero gracias a la cantidad de latinoamericanos que viven este país se puede determinar que es un producto con un gran potencial, ya que para los latinoamericanos hace parte de su cultura y para personas no latinas puede llegar a remplazar el syrup, la crema de chantillí, la miel de maple, entre algunos otros productos dulces.

En general, este proyecto tiene un buen futuro ya que gracias a que la empresa esta bien posicionada, es un proyecto realizable y con gran auge para el futuro en Estados Unidos.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Alqueriacomco. (2016). *Alquería Corporativo*. Retrieved 19 August, 2016, from <http://www.alqueria.com.co/compania/historia-de-alqueria/>
- Lanacioncomar. (2016). *Lanacioncomar*. Retrieved 19 August, 2016, from <http://www.lanacion.com.ar/212641-untar-el-mundo-con-dulce-de-leche>
- Funcexorgbr. (2016). *Funcexorgbr*. Retrieved 19 August, 2016, from http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_45.pdf
- Mercoinfo. (2016). *Mercoinfo*. Retrieved 19 August, 2016, from <http://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>
- Infolactecom. (2016). *Infolactecom*. Retrieved 19 August, 2016, from <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/739.pdf>
- Unadeducu. (2016). *Unadeducu*. Retrieved 19 August, 2016, from <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2546/1/28540573.pdf>
- Portalechero.com. (2016). *Portalechero.com*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://www.portalechero.com/innovaportal/v/10294/1/innova.front/director-de-fonterra:-es-la-mas-dura-temporada-lechera-nunca-vista.html>
- Portalechero.com. (2016). *Portalechero.com*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://www.portalechero.com/innovaportal/v/10352/1/innova.front/asi-esta-el-mercado-de-la-leche-segun-la-comision-europea-en-agosto-de-2016.html>
- Dinero.com. (2016). *Dinero.com*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145>
- Slideshare.net. (2016). *Slideshare.net*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://es.slideshare.net/pasante/sector-lacteos-2016>
- Elheraldoco. (2016). *Elheraldoco*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://www.elheraldo.co/economia/sector-lacteo-un-negocio-de-6-billones-anuales-252377>

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AREQUIPE DE ANTAÑO CON BREVAS DE ALQUERÍA

- Portalechero.com. (2016). *Portalechero.com*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://www.portalechero.com/innovaportal/v/10371/1/innova.front/colombia:-sector-lacteo-vacas-flacas-y-vacas-gordas.html>
- Webmaster. (2016). *Lanotacom*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2014-lideres-productos-lacteos-de-Colombia.html>
- Analacorg. (2016). *Analacorg*. Retrieved 2 September, 2016, from <http://www.analac.org/content/misión-y-visión>
- Sicgovco. (2016). *Sicgovco*. Retrieved 3 September, 2016, from http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- Sicgovco. (2016). *Sicgovco*. Retrieved 3 September, 2016, from <http://www.elnuevosiglo.com.co/node/85537>
- International trade centre (itc). (2016). *International Trade Centre*. Retrieved 22 October, 2016, from www.trademap.org
- International trade centre (itc). (2016). *Macmaporg*. Retrieved 22 October, 2016, from <http://www.macmap.org>
- Exporthelp europe. (2016). *Exporthelp europe*. Retrieved 22 October, 2016, from www.exporthelp.europa.eu
- Colombia trade. (2016). *Colombia trade*. Retrieved 22 October, 2016, from www.colombiatrade.com.co
- Datos macro. (2016). *Datosmacrocom*. Retrieved 22 October, 2016, from www.datosmacro.com
- Cia. (2016). *CIA*. Retrieved 22 October, 2016, from www.cia.gov
- Doing business español. (2016). *Doing Business*. Retrieved 22 October, 2016, from www.espanol.doingbusiness.org/rankings
- Joseph, E. (2016). *Censusgov*. Retrieved 22 October, 2016, from <http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/state/data/index.html>