



INTERNACIONALIZACIÓN DEL BON YURT

Erika Andrea Uribe González

Katherin Liseth Grazziani Iglesias

Yenifer Andrea Rojas Ariza

Seminario de Investigación de Negocios

Universidad Pontificia Bolivariana

2016

Tabla de contenido

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Anteproyecto | 6 |
| 1.1 | Problema | 6 |
| 1.1.1 | Identificación del problema | 6 |
| 1.1.2 | Formulación del problema..... | 6 |
| 1.1.3 | Descripción del problema..... | 6 |
| | Cuadro N° 1: Ranking Nacional de Empresas lacteas según venta..... | 7 |
| 1.2 | Justificación | 9 |
| 1.3 | Objetivos | 9 |
| 1.3.1 | General..... | 9 |
| 1.3.2 | Específicos..... | 9 |
| 1.4 | Cronograma | 11 |
| 2 | Caracterización del sector | 11 |
| 2.1 | Variables económicas | 11 |
| | Cuadro N° 1: Empleo generado por cada 100 animales por actividad ganadera | 12 |
| | Gráfico N°1: Producción de Leche en Colombia | 13 |
| | Gráfico N°2: Concentración de productos lácteos por ciudad | 13 |
| 2.2 | Exportaciones Anuales | 14 |
| | Gráfico N° 3: Exportaciones anuales sector lácteo | 14 |
| | Gráfico N°4: Exportaciones mensuales sector lácteo..... | 15 |
| 2.3 | Importaciones Anuales | 15 |
| | Gráfico N° 5: Importaciones Anuales sector lácteo | 15 |
| 2.4 | Tendencias mundiales..... | 16 |
| | Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche, (2013) | 16 |
| | Cuadro N° 2: Mayores exportadores mundiales de productos lácteos | 17 |
| | Cuadro N° 3: Compañías productoras de lácteo en el mundo (*Ventas en miles de millones de euros en 2009)..... | 19 |
| 2.5 | Fuerzas de porter..... | 22 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.5.1 | Proveedores | 22 |
| | Grafico N° 6: Diversidad de proveedores | 24 |
| 2.5.2 | Compradores..... | 24 |
| 2.5.3 | Productos sustitutos | 25 |
| 2.5.4 | Compañías rivales | 26 |
| 2.5.5 | Nuevos Actores | 31 |
| 2.6 | Análisis financiero | 36 |
| 2.7 | Indicadores de liquidez | 36 |
| | Grafica N°7: Indicadores de Liquidez..... | 36 |
| 2.7.1 | Prueba Acida..... | 36 |
| 2.7.2 | Activo Corriente | 37 |
| 2.7.3 | Capital de trabajo..... | 37 |
| 2.8 | Indicadores de eficiencia..... | 37 |
| 2.8.1 | Rotación de cobro..... | 37 |
| 2.8.2 | Rotación de inventarios | 38 |
| 2.8.3 | Rotación de proveedores | 38 |
| 2.9 | Indicador de rentabilidad | 39 |
| 2.9.1 | EBITDA | 39 |
| 2.9.2 | Utilidad neta/ventas | 39 |
| 2.9.3 | Rentabilidad de activos..... | 40 |
| 2.9.4 | Utilidad neta en cuanto al patrimonio | 40 |
| 2.9.5 | Utilidad operacional en cuanto a las ventas..... | 41 |
| 2.10 | Indicador de endeudamiento | 41 |
| 2.10.1 | Endeudamiento | 41 |
| 2.10.2 | Apalancamiento | 42 |
| 2.10.3 | Pasivo Total / Ventas..... | 42 |
| 2.10.4 | Pasivo Corriente / Pasivo Total | 42 |
| 2.11 | Producto | 43 |
| 3 | Oportunidades de mercado..... | 46 |
| 3.1 | Mercados potenciales..... | 46 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.1 | Selección del país | 48 |
| 3.1.2 | Análisis del mercado objetivo | 48 |
| 3.1.3 | Condiciones de acceso..... | 48 |
| 3.1.4 | Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes | 50 |
| 3.1.5 | Competencia | 51 |
| 3.1.6 | Productos competencia o sustitutos..... | 54 |
| 3.1.7 | Promoción..... | 56 |
| | Grafica N° 8 Tendencia de Consumo del yogurt en España | 57 |
| | Tendencia de consumo de Cereales en España | 58 |
| 3.2 | Reglas Para ingresar al mercado | 58 |
| 4 | Estrategia de inmersión | 59 |
| 4.1 | Cantidades a producir | 59 |
| | Grafica N° 9: Volumen anual total de leche (millones de litros), (2016)..... | 60 |
| | Cuadro N° 4 Lista de distribución de yogurt por formato: % value 2011-2012 | 64 |
| | Cuadro N°6 distribución de hogares y la cantidad de personas que vive en cada hogar | 65 |
| | Cuadro N° 7Análisis Mercadona..... | 65 |
| 4.2 | Abastecimiento | 66 |
| 5 | Estrategia Logística..... | 66 |
| 5.1.1 | Cantidades a producir | 66 |
| 5.2 | Inversiones tecnológicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional..... | 66 |
| 5.3 | Estrategia de DFI | 67 |
| 5.4 | Cadena logística de la exportación | 70 |
| 5.5 | Modalidad de exportación | 70 |
| 5.6 | Medio y modo de transporte | 70 |
| 5.6.1 | Empresa transportadora | 70 |
| 5.6.2 | Transporte internacional | 72 |
| 5.6.3 | Contenedor | 73 |
| 5.6.4 | Empaque Y embalaje..... | 73 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.6.5 | Ruta internacional..... | 78 |
| 5.6.6 | Datos importantes para realizar la exportación | 78 |
| 5.7 | Documentación requerida | 79 |
| 5.8 | Estrategia de comercialización | 80 |
| 5.8.1 | Costeo dfi: contenedores (2), unidades totales (15360) | 82 |
| 6 | Evaluación financiera y conclusiones finales..... | 83 |
| 6.1 | Viabilidad de mercado | 83 |
| 7 | Cadena de valor..... | 83 |
| 7.1 | Infraestructura:..... | 83 |
| 7.2 | Administración de recursos humanos:..... | 83 |
| 7.3 | Desarrollo Tecnológico: | 83 |
| 7.4 | Aprovisionamiento: | 84 |
| 7.5 | Logística de entrada: | 84 |
| 7.6 | Operación:..... | 84 |
| 7.7 | Logística de salida: | 84 |
| 7.8 | Comercialización y ventas:..... | 84 |
| 7.9 | Servicios post-venta:..... | 84 |
| 7.10 | Matriz..... | 85 |
| 7.11 | Política de calidad | 86 |
| 7.11.1 | Medio ambiente | 87 |
| 7.11.2 | Alpina a la vanguardia | 87 |
| 8 | Conclusiones | 90 |
| 9 | BIBLIOGRAFIA..... | 91 |

1 Anteproyecto

1.1 Problema

1.1.1 Identificación del problema

Oportunidades de internacionalización y posicionamiento de marca por medio del BonYurt elaborado por Alpina hacia un nuevo mercado.

1.1.2 Formulación del problema

¿Qué oportunidades de comercialización y nivel de aceptación tendría el BonYurt en mercados internacionales?

1.1.3 Descripción del problema

Dentro de las tendencias de consumo en el mercado Europeo se encuentran aquellos productos procesados sanos, que aporten a la salud y ayuden a mantener una mejor calidad de vida. Es decir, productos naturales y funcionales, en busca de evitar aquellos problemas que ahora invaden los países como el cáncer, la diabetes, la obesidad, entre otros. También prefieren los snacks ricos y saludables con endulzantes como stevia, que ayuden a mejorar la digestión, ya que según un reciente estudio en Europa se encontró que la segunda razón por la que jóvenes entre los 17 y 27 años fueron al supermercado, es la compra de estos pasabocas.

En la siguiente tabla del mercado de la Unión Europea se puede observar el ranking de las 20 mejores empresas de este bloque, son fabricantes de productos tanto lácteos como derivados del mismo.

En la primera posición se encuentra Danone S.A. la cual es una empresa productora de lácteos frescos, aguas, nutrición infantil y nutrición médica. Ha tenido en 2014 unas ventas de 858.021.000 €, por lo cual ha obtenido la posición 164 del Ranking Nacional de Empresas según ventas.

En la segunda posición se encuentra la Corporación alimentaria Peñasanta S.A, empresa que fabrica y comercializa productos lácteos bajo las marcas: Central Lechera Asturiana, Larsa, ATO e Innova Food Ingredients, esta empresa ha tenido en 2014 unas ventas de 700.055.000 €, por lo cual ha obtenido la posición 209 del Ranking Nacional de Empresas según venta.

Cuadro N° 1: Ranking Nacional de Empresas lácteas según venta

| | | | | |
|----|-----|---------------------------------------|-------------|-------------|
| 1 | 0 ➡ | DANONE, SA | 858.021.000 | Barcelona |
| 2 | 0 ➡ | CORPORACION ALIMENTARIA PEÑASANTA, SA | 700.055.000 | Asturias |
| 3 | 0 ➡ | LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS SL | 401.864.558 | Lugo |
| 4 | 1 ⬆ | LECHE CELTA SL | 328.755.615 | Coruña |
| 5 | 1 ⬆ | PULEVA FOOD SL | 320.923.644 | Granada |
| 6 | 0 ➡ | INDUSTRIAS LACTEAS ASTURIANAS SA | 304.456.980 | Asturias |
| 7 | 1 ⬆ | QUESERIAS ENTREPINARES SA | 238.210.535 | Valladolid |
| 8 | 1 ⬆ | GRUPO LECHE RIO SA. | 218.430.074 | Lugo |
| 9 | 0 ➡ | ESNELAT SL | 208.640.591 | Gipuzkoa |
| 10 | 0 ➡ | L.N.P.L.R. GUADALAJARA, S.L. | 129.842.509 | Guadalajara |
| 11 | 0 ➡ | KAIKU CORPORACION ALIMENTARIA SL | 127.424.000 | Gipuzkoa |
| 12 | 0 ➡ | LECHE DE GALICIA SLU | 112.140.476 | Lugo |
| 13 | 0 ➡ | ANDIA LACTEOS DE CANTABRIA SL | 87.969.331 | Cantabria |
| 14 | 0 ➡ | LACTIBER LEON SL | 87.452.254 | León |
| 15 | 0 ➡ | FEIRACO LACTEOS SL | 77.089.207 | Coruña |
| 16 | 0 ➡ | CENTRAL QUESERA MONTESINOS SL | 72.364.800 | Murcia |
| 17 | 2 ⬆ | ANDROS LA SERNA SL | 66.621.170 | Cantabria |
| 18 | 2 ⬆ | HOCHLAND ESPAÑOLA SA | 66.400.287 | Barcelona |
| 19 | 2 ⬆ | VIDRERES LLET SL | 59.165.000 | Gerona |
| 20 | 2 ⬆ | INDUSTRIAS LACTEAS DE CANARIAS SA | 52.206.000 | Tenerife |

Fuente: El economista, (2016).

Para lograr llegar a un mercado meta, existen los canales de distribución estos son utilizados para exponer o entregar el producto físico o servicio al usuario o comprador. Estos incluyen almacenes, bodegas, vehículos de transporte; así como varios canales de intercambio como los distribuidores, mayoristas y minoristas. La distribución es una de las industrias en las que Europa marca estilo, una de los sectores en los que lideramos la innovación del planeta. En Europa cinco países (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España) representan el 75% de las ventas de la distribución tanto de alimentación como de textil. En términos relativos, el sector de la distribución de alimentación se caracteriza por su alta concentración. La cuota de mercado de los tres principales jugadores, a excepción de algunos países del este europeo e Italia, es superior al 50%. La distribución de marcas de lujo

a través de tiendas departamentales es una oportunidad para ofrecer acceso a un mercado más amplio, especialmente en las grandes ciudades. La presencia de las marcas de lujo en las tiendas departamentales se lleva a cabo a través de las “tiendas dentro de las tiendas” que son una extensión natural de las tiendas propias. Los duty free permiten también acceder a un mercado masivo, pero ha sufrido un importante declive tras la caída del tráfico aéreo internacional. Finalmente, las tiendas multimarca son un canal que permite una mayor democratización de las marcas y se utiliza especialmente para llegar a poblaciones de tamaño medio en las que no es rentable abrir una tienda propia, estos canales nos ayudan para dar a conocer nuestra marca y que las personas al verla en lugares bastantes concurridos tenga la facilidad de encontrarlo en todo momento.

La Comisión Europea tiene como objetivo desarrollar y promover unas políticas de transporte eficientes, seguras y sostenibles, que creen las condiciones para una industria competitiva y generadora de empleo y prosperidad.

En el transporte por carretera se puede ver que ahora los camiones pueden prestar servicios fuera de sus países de matriculación, lo que reduce los viajes de vuelta sin carga. Esta nueva flexibilidad fomenta la competencia, aumenta la calidad de los servicios de mercancías; en cuanto al transporte aéreo, viajar en avión es cada vez más sencillo y barato, pues surgen nuevas compañías aéreas, aumenta el número de rutas y se prestan cientos de servicios de conexión entre un gran número de aeropuertos europeos. Por otro lado, en el transporte ferroviario, toda empresa que cuente con una licencia puede prestar ya servicios ferroviarios en cualquier lugar de la UE.

Y por último en el transporte marítimo, el 75% del comercio europeo con otros países y el 40% del transporte europeo de mercancías se hacen por vía marítima. Además, unos 400 millones de pasajeros utilizan cada año las vías navegables europeas. La apertura del mercado marítimo ha hecho posible que las compañías del sector operen libremente en otros países además de los suyos.

Como se puede ver la UE tiene una amplia capacidad y cualidades favorables en cuanto al transporte, de esta forma tendremos la certeza de que nuestra mercancía llegara a destino en las condiciones necesarias que conlleva la naturaleza del producto sin preocupación de que este llegue modificado, contaminado, dañado o simplemente no llegue.

1.2 Justificación

Realizar esta investigación es importante puesto que el Bonyurt es un producto que mezcla lo nutritivo de los lácteos con cereales, este es un producto con ventaja competitiva y punto diferenciador porque viene con una mezcla la cual se puede utilizar tanto para niños como para adultos.

Dentro de los beneficios que se generan en ella son la capacidad de ofertar un producto muy completo que sirve para todo tipo de ocasión y para sacar de apuros a más de una persona, puesto que viene muy completo y disponible para el consumo inmediato.

El principal motivo por el cual se merece realizar una investigación es el hecho de no poder entrar a la deriva a un país con un producto nuevo sin conocer sus costumbres o inclinaciones hacia la comida, puesto que estos son los principales motivos por lo que un producto puede llegar a hacer rechazado en un país y así perder la inversión y el esfuerzo que se hizo en la introducción del producto al mercado.

Dependiendo de cada punto de vista podemos llegar a resolver problemas cotidianos y de la vida real, un bocadillo o una lonchera para sus hijos son problemas que se pueden solucionar si logramos introducir el producto como un suplemento que puede llegar a remplazar algunas de las pequeñas comidas del día.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar las oportunidades de comercialización y de aceptación del BonYurt Alpina en mercados internacionales.

1.3.2 Específicos

- Formular una propuesta en la que se represente el proceso de internacionalización en un mercado objetivo que se quiere realizar con la empresa Alpina en específico con el producto BonYurt para poder comercializarlo.
- Definir si el proyecto es rentable basado en los indicadores financieros de la empresa, evaluando la solvencia que tenga la empresa Alpina.
- Realizar un estudio de mercado donde se contrasten las posibilidades de aceptación por medio de un análisis de las tendencias de consumo de productos similares o sustitutos.
- Diseñar una estrategia logística de distribución eficiente que se ajuste a la naturaleza del producto y a los requerimientos del mercado objetivo.



1.4 Cronograma

| Actividad | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | |
|--|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Selección de la empresa y el producto | X | | | | | | | | | | | |
| Delimitación del problema y análisis DOFA | X | | | | | | | | | | | |
| Identificación y descripción del problema | | X | | | | | | | | | | |
| Reconocimiento de tendencias de consumo y oportunidades en el mercado | | X | X | | | | | | | | | |
| Diamante de Porter, Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Afines y de apoyo, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. | | | | X | | | | | | | | |
| Entrega Financiera | | | | | X | | | | | | | |
| Oportunidades de Mercado, Preselección del Mercado, | | | | | X | | | | | | | |
| Mercados potenciales y selección del país | | | | | | X | | | | | | |
| Análisis del Mercado Objetivo y condiciones de Acceso | | | | | | X | | | | | | |
| Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes, competencia y promoción | | | | | | | X | | | | | |
| Estrategia de inmersión | | | | | | | X | | | | | |
| Estrategia de Producción, Cantidades a Producir, Costos Fijos, Inversiones Tecnológicas para la adaptación del Producto Hacia el Mercado Internacional | | | | | | | | X | | | | |
| Estrategia de DFI, Cadena Logística de la, Exportación, Modalidad de Exportación, Operadores Logísticos Dentro de la Cadena, Medio y Modo de Transporte, Empaque y Embalaje, Ruta Internacional: Documentación, Datos para Calcular, Costos de DFI, Costeo DFI | | | | | | | | | X | X | | |
| Evaluación Financiera, Punto de equilibrio, tasa de retorno TIR, payback del proyecto | | | | | | | | | | X | X | |
| Sustentación | | | | | | | | | | | | X |

2 Caracterización del sector

2.1 Variables económicas

De acuerdo con la **Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)** para el 2016 en Colombia el sector lechero representa el 2.3 por ciento del Producto Interno Bruto Nacional (es decir, cerca de 18 billones de pesos) y el 24.3, con esto podemos notar una gran diferencia

con años anteriores por ejemplo Al cierre de 2014 la producción de lácteos representó el 0.21% del PIB nacional y el 1.87% del PIB industrial. Por otro lado en el 2012 la ganadería de leche en Colombia generó 3,18% del empleo total nacional, en la siguiente tabla se hará referencia a el empleo generado por cada 100 animales.

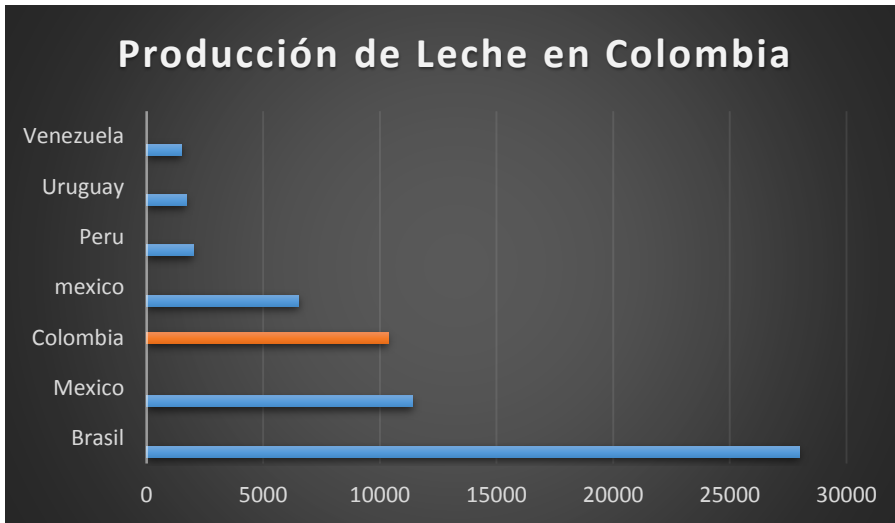
Cuadro N° 1: Empleo generado por cada 100 animales por actividad ganadera

| Actividad Ganadera | Empleo generado por cada 100 animales |
|---------------------------|--|
| LECHE | 7,9 |
| CRÍA | 2,5 |
| DOBLE PROPÓSITO | 5,5 |
| CEBA | 2,4 |

Fuente: FEDEGAN, (2013), elaboración propia

En cuanto a la producción de leche en Colombia es el cuarto productor de leche en América Latina con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros anuales, superado sólo por Brasil, México y Argentina. Colombia cuenta con 2.600 millones de litros de leche fresca disponibles para el procesamiento por parte de nuevas industrias, cantidad que actualmente no entra al canal formal de transformación.

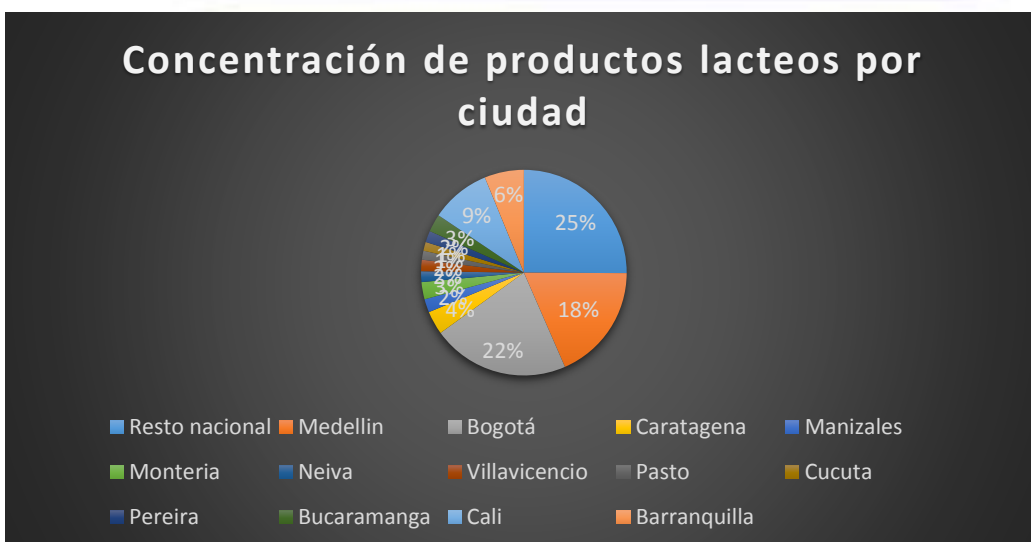
Gráfico N°1: Producción de Leche en Colombia



Fuente: Fedegan, (2013), Elaboración Propia

El volumen total de producción en Colombia paso de 2000 millones de litros en 1979 que 6500 millones en 2013, con una tasa de crecimiento promedio de 3.5%. En algunos periodos esta tasa ha sido más alta, así por ejemplo entra 1979 y 1988. En la tabla anterior podemos notar que el mayor productor a nivel mundial es Brasil, Colombia se encuentra en una posición intermedia con 6538 millones de litros y en último lugar encontramos a Venezuela.

Gráfico N°2: Concentración de productos lácteos por ciudad



Fuente: Raddar CKG cálculos propios, (2015), Elaboración propia.

De acuerdo a la *Participación regional en la producción nacional*, el mayor es Bogotá con un 21.6% de participación, seguido de Medellín con un 18,4%.

En referencia a las ventas podemos encontrar que Colombia es el tercer mercado en ventas de lácteos en América Latina, con un valor anual US\$ 2.862 millones.

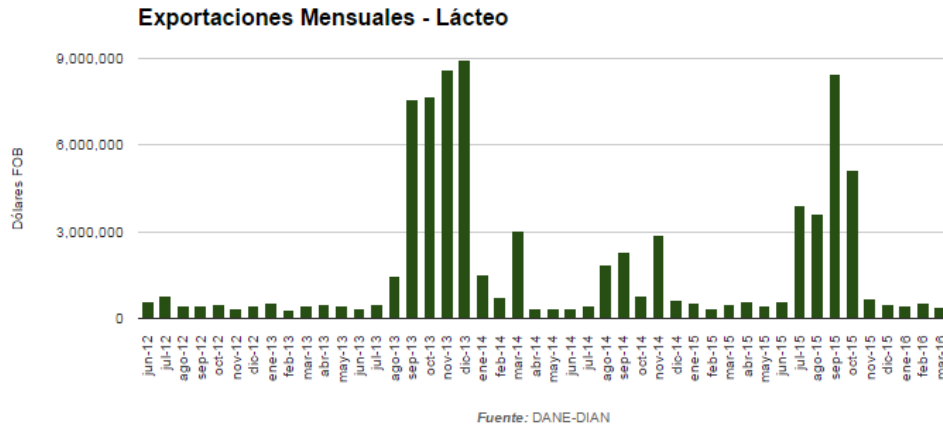
2.2 Exportaciones Anuales

Gráfico N° 3: Exportaciones anuales sector lácteo



Fuente: Raddar CKG, (2015), Elaboración propia.

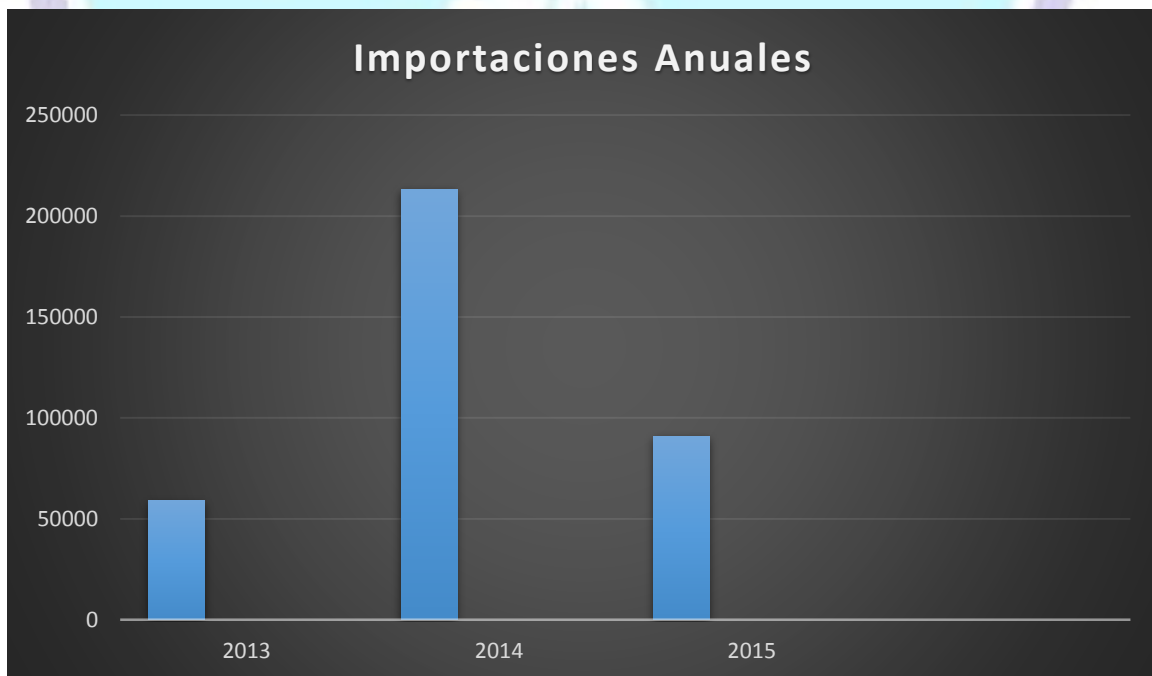
Gráfico N°4: Exportaciones mensuales sector lácteo



Fuente: Programa de transformación productiva, (2016)

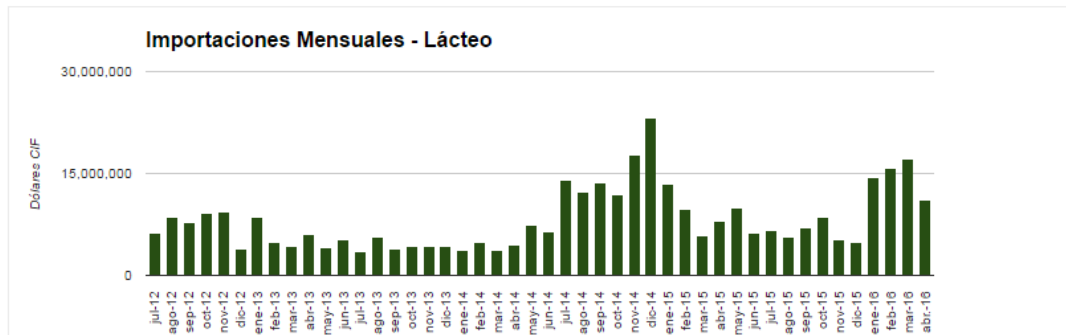
2.3 Importaciones Anuales

Gráfico N° 5: Importaciones Anuales sector lácteo



Fuente: DANE-DIAN

| 2013 | 2014 | 2015 | Ene-Abr 2015 | Ene-Abr 2016 |
|------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| 59.146.691 | 123.188.592 | 90.978.211 | 36.944.117 | 58.512.796 |



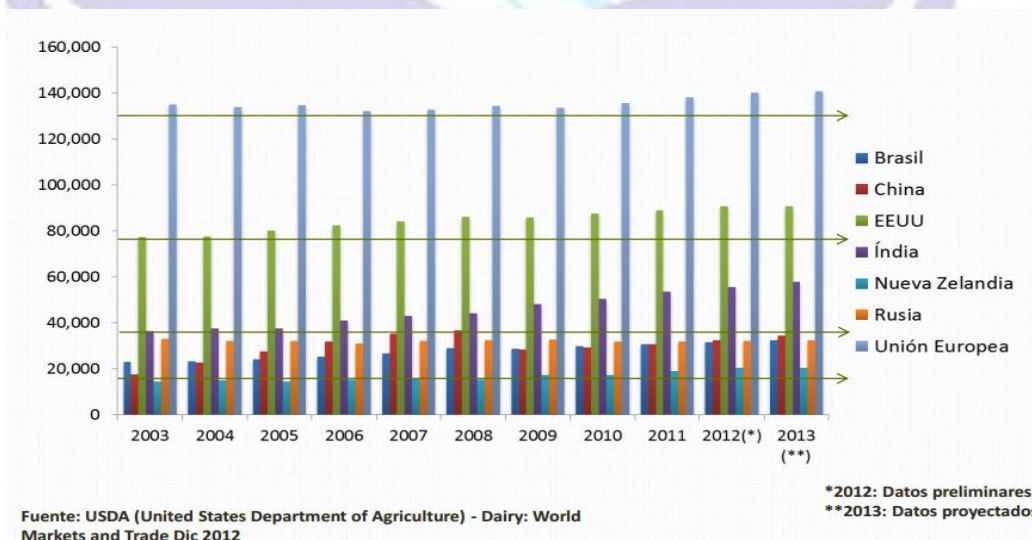
Fuente: DANE-DIAN

Fuente: Programa de transformación productiva, (2016)

2.4 Tendencias mundiales

Dentro de los principales países productores en el sector lácteo se encuentra Estados Unidos como principal, India como secundario y Nueva Zelanda como último, a continuación, se puede apreciar mejor la gráfica de lo dicho anteriormente y también otros países que se encuentran en el ranking. (Cámara Nacional de Productores de Leche, 2013)

Gráfico N° 6: Pcc de los principales países productores (Miles de toneladas)



Fuente: USDA (United States Department of Agriculture) - Dairy: World Markets and Trade Dic 2012

*2012: Datos preliminares
**2013: Datos proyectados

Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche, (2013)

Por otro lado, se encuentran los principales exportadores de productos lácteos en el mundo, en primer lugar, se encuentran Nueva Zelanda y la Unión Europea con los diferentes tipos de productos, como se puede ver en la siguiente tabla la leche entera en polvo por parte de Nueva Zelanda tiene una exportación en el 2013 de 1.350.000 toneladas de 2.646.000 toneladas exportadas mundialmente, lo que significa el 51.02% de participación por parte de este país. En cuanto a la leche descremada en polvo la Unión Europea es el mayor exportador con 497.000 toneladas de 1.853.000 toneladas, lo que le daría un 26% de participación en las mismas. En referencia a la mantequilla el mayor exportador es Nueva Zelanda con 460.000 toneladas de 923.000 lo que lleva a ser parte del 49.83% de la exportación de este producto y por parte del queso la Unión Europea cuenta con el 30.66% de participación ya que exporta 815.000 toneladas de un total de 2.658.000 (Cámara Nacional de Productores de Leche, 2013)

Cuadro N° 2: Mayores exportadores mundiales de productos lácteos

| MAYORES EXPORTADORES MUNDIALES DE PRODUCTOS LÁCTEOS | | | |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|
| | 2009-11 promedio | 2012 preliminar | 2013 pronostico |
| Miles de toneladas | | | |
| LECHE ENTERA EN POLVO | | | |
| Mundial | 2,155 | 2,437 | 2,464 |
| Nueva Zelanda | 959 | 1,261 | 1,35 |
| Unión Europea | 432 | 388 | 350 |
| Argentina | 159 | 201 | 180 |
| Australia | 121 | 109 | 99 |
| LECHE DESCREMADA EN POLVO | | | |
| Mundial | 1,502 | 1,827 | 1,853 |
| Unión Europea | 376 | 523 | 497 |
| Estados Unidos | 356 | 445 | 432 |
| Nueva Zelanda | 371 | 390 | 400 |
| Australia | 146 | 168 | 190 |
| MANTEQUILLA | | | |
| Mundial | 848 | 898 | 923 |
| Nueva Zelanda | 420 | 463 | 460 |
| Unión Europea | 142 | 127 | 137 |
| Belorusia | 69 | 82 | 90 |
| Estados Unidos | 51 | 50 | 55 |
| Australia | 60 | 53 | 65 |

| QUESO | | | |
|----------------|-------|-------|-------|
| Mundial | 2,229 | 2,583 | 2,658 |
| Unión Europea | 645 | 776 | 815 |
| Arabia Saudita | 231 | 341 | 350 |
| Nueva Zelanda | 269 | 306 | 317 |
| Estados Unidos | 170 | 262 | 254 |
| Egipto | 160 | 111 | 100 |
| Australia | 163 | 163 | 170 |

Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche, 2013. Elaboración propia

En cuanto a los importadores se puede ver que América Latina es importador neto de productos lácteos, a pesar de tener a Uruguay y Argentina que son grandes exportadores. En la última década, la producción de la leche entera y fresca en América Latina creció a tasas más elevadas que en otras regiones, excepto en Nueva Zelanda y Australia. Además, la producción derivada de la leche fresca entera, es decir, otros tipos de leche (seca, desnatada, evaporada, condensada, entre otros), así como de mantequilla y queso, fue bastante dinámica. Esos procesos tuvieron lugar debido al desarrollo de complejos productivos (clúster) lácteo en varios países de la región. Cabe señalar la importancia del comercio intrarregional en estos productos, dentro del Mercado Común del Sur (Mercosur), y parcialmente dentro de la Comunidad Andina. Los mayores importadores de productos de la región son Brasil y México. La mayor parte de las exportaciones de Argentina y Uruguay se destinan a Brasil, mientras que las mayores importaciones de México proceden desde Estados Unidos. En las importaciones regionales creció la participación de Nueva Zelanda y Australia y se redujo el papel de Europa. En los mercados de América Latina compiten los productos lácteos elaborados en la región y los rubros subsidiados de Europa y Estados Unidos, que promueven una competencia desleal en esos mercados, además de reducir la competitividad de los productos de la región en terceros mercados. (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

Dentro de las empresas mayormente productoras de lácteos en todo el mundo se pueden nombrar las siguientes:

Cuadro N° 3: Compañías productoras de lácteo en el mundo (*Ventas en miles de millones de euros en 2009)

| COMPAÑÍA | VENTAS * | SEDE | SECTORES LÁCTEOS |
|--------------------------|----------|--------------------|--|
| Nestlé | 18,55 | Suiza | Yogur, postres, helados, fórmula para bebés, leche en polvo. |
| Danone | 10,60 | Francia | Yogur, postres, fórmula para bebés. |
| Lactalis | 9,09 | Francia | Queso, yogur, postres, leche. |
| Friesland-campina | 8,01 | Países bajos | Queso, postres, manteca, leche líquida y en polvo. |
| Fonterra | 7,28 | Nueva Zelanda | Queso, manteca, yogur, leche. |
| Dean foods | 7,00 | Estados Unidos | Leche fresca, leche UHT y productos lácteos en general |
| Arla foods | 6,19 | Dinamarca y Suecia | Leche, queso, manteca. |
| Dairy farmers of America | 5,82 | Estados Unidos | Leche fresca y UHT, productos lácteos en general. |

| | | | |
|--------------|------|----------------|---|
| Kraft foods | 4,88 | Estados Unidos | Queso procesado. |
| Unilever | 4,57 | RU | Helados |
| Meji dairies | 3,69 | Japón | Leche fresca y en polvo, queso, helados y formula para bebes. |
| Saputo | 3,56 | Canadá | Queso, leche y productos lácteos en general. |
| Parmalat | 3,53 | Italia | Leche, yogur, postres y queso. |
| Morinaga | 3,46 | Japón | Leche, helado, productos lácteos y formula para bebes. |
| Bongrain | 3,28 | Francia | Queso y productos lácteos en general. |
| Mengniu | 2,69 | China | Leche y yogur. |
| Land o'lakes | 3,21 | Estados Unidos | Manteca, leche y queso. |

Fuente: División del sector lácteo de la UITA, (2209). Elaboración propia

En cuanto a los principales consumidores de leche en el mundo se encuentran Suecia en el cual las personas llegan a consumir hasta 340 kilos de leche anualmente, también se encuentra Suiza, Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Chile. Pero al otro extremo se encuentra China en el cual las personas consumen únicamente 25 kilogramos de leche anualmente. (Muy Interesante, 2015)

Por parte de Colombia se registra un aumento desde la década de los 90 pero en los últimos 2 años se ha mantenido estable, en el año 1990 los colombianos consumían 115 ltrs, en el año 2000 130 ltrs. y en el año 2013 un promedio de 141 ltrs. lo que nos muestra un aumento promedio de aumento de 1 litro por año. En el país se producen 6.500 millones de litros de leche al año, de los cuales aproximadamente 3.200 millones son acopiados por la industria y el resto consumidos como un producto crudo o en derivados lácteos. (Contexto Ganadero, 2014)

El sector lácteo cuenta con la Cámara Gremial de la leche, la cual nace con el objetivo fundamental de defender los intereses de todos los productores lecheros del país, además de ser un espacio de concertación gremial, lugar donde las diferentes organizaciones gremiales ganaderas exponen todos los problemas, necesidad y sugerencias que se tengan de cada una de las regiones.

Este tiene como principales funciones propender por el desarrollo e implementación de políticas de desarrollo para el sector lácteo, fomentar el cumplimiento de la normatividad vigente, establecer posiciones concertadas frente a los temas de análisis y emitir comunicados a las entidades correspondiente y asesora Gobierno Nacional, a FEDEGAN y a las entidades que así lo requieran, en temas que tengan inherencia en el sector, entre otros. (Fedegan, 2016)

En la siguiente imagen se podrán observar los miembros de la CGL:



Fuente: Fedegan, (2016).

Por parte de la innovación en este sector se pueden encontrar fibras reductoras de los niveles de colesterol y péptidos reguladores de la tensión arterial. Este se debe a la constante investigación que se enfoca en las tendencias de consumo, las cuales están cambiando considerablemente; enfocándose en su mayoría en la salud y el bienestar de los consumidores, ya que estos quieren obtener alimentos que beneficien su organismo.

Por otro lado, se puede hablar de la introducción de los envases PET en este sector, esto se debe a las ventajas que ofrece, por ejemplo permite envasar leche uperizada de forma séptica, mantener todas las vitaminas ya que actúa como barrera contra el oxígeno, además de ser amigable con el medio ambiente, pero también es un factor innovador el alargamiento de la vida útil. (Inventa, alimentos y bebidas, 2013)

2.5 Fuerzas de porter

2.5.1 Proveedores

La cadena láctea se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadores y consumidores finales, en el eslabón primario es en el cual se produce la leche cruda en Colombia, la producción de la misma se presenta bajo el sistema especializado o bajo el sistema de doble propósito. (DANE, 2012)

El sistema especializado es desarrollado por ganaderos que se dedican de forma exclusiva a las razas lecheras. Esta actividad se concentra en el altiplano y sus principales cuencas son las de Nariño, el Altiplano Cundiboyacense, y el Suroriente Antioqueño. Este sistema es el responsable de cerca del 40% de la producción nacional de leche (FEDEGÁN, 2009).

El precio pagado al proveedor por litro de leche cruda presentó tendencia alcista durante el todo el año 2011, llegando a sus niveles máximos entre marzo y mayo de 2012, y disminuciones para el segundo semestre del 2012. Este precio está regulado por la Resolución 017 del 20 de enero de 2012 del MADR, en virtud de la cual se estableció el sistema de pago

de la leche cruda al proveedor, además de los requisitos de calidad higiénica, composicional y sanitaria que debe cumplir la leche destinada al proceso industrial.

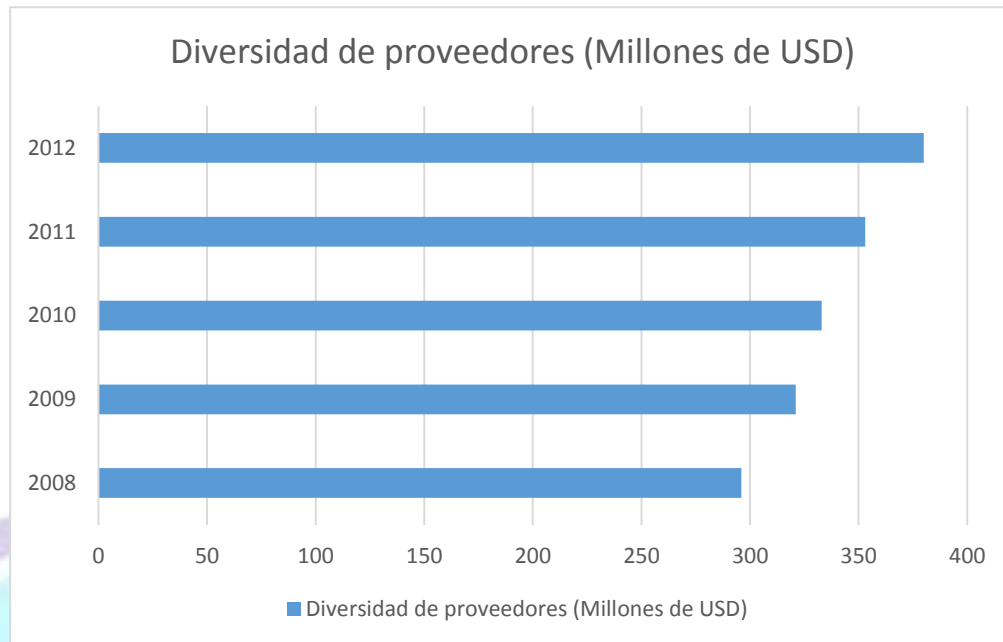
En cuanto a Alpina, es una empresa que cuenta con 3400 proveedores aproximadamente, dentro de los cuales podemos encontrar los ganaderos y demás empresas que pertenecen al sector lácteo.

Para poder terminar la creación del BonYurt se debe contar también con la presencia de Kellogs, esta empresa creó “Kadena” el cuál es un programa que busca reconocer la excelencia en el desempeño y en el compromiso de sus proveedores. Está orientado a la integración total del proveedor dentro de la cadena de suministro, fortaleciéndola y generando con ello un compromiso de una sociedad de negocio. Su principal enfoque es lograr la inocuidad de alimentos y así cumplir uno de los compromisos de la compañía: brindar al consumidor productos nutritivos de la más alta calidad. Un proveedor certificado es aquél que cuenta con un sistema de calidad excepcional que satisface las necesidades de Kellogg, por lo cual recibe de éste su entera confianza. Es aquél que ha establecido un compromiso como socio de negocio hacia la mejora continua. “Para Kellogg es un orgullo tener proveedores que participen en nuestros procesos de certificación siendo responsables con el compromiso de calidad de nuestros productos” comentó Gerardo Tena, Gerente de Calidad de Kellogg Latinoamérica durante la ceremonia. (Kellogslatino, 2010)

Esta empresa cuenta con un programa de diversidad de proveedores, el cual apoya a más de 200 compañías proveedoras propiedad de mujeres, gente de color, personas con capacidades especiales, veteranos discapacitados durante el servicio, e individuos de la comunidad LGBT, por otro lado se pueden encontrar: Alfred L Wolf S.A., Corrugados y Plegadizos de Cartón S.A., Paniplus S.A., Fabrica de Harinas Elizondo S.A., Complementos Alimenticios S.A., Grafika S.R.L., Megafarma S.A., entre otras. (Kellogg’s corporativas 2010)

Además, como se puede ver en la siguiente grafica es una empresa que anualmente aumenta el dinero que gasta en proveedores, lo que hace notorio el aumento de capital y de ventas anualmente.

Grafico N° 6: Diversidad de proveedores



Fuente: Kellog's.2016 Elaboración propia

2.5.2 Compradores

El consumo per cápita de leche en Colombia alcanza los 145 litros, uno de los más altos de América Latina, pero todavía bajo, frente a países desarrollados o al nivel recomendado por la FAO, de 170 litros por persona. Sin embargo, el año pasado mantuvo su tasa de crecimiento, lo que impacta positivamente al sector, pues de los \$6 billones que vende al año, cerca de 50% corresponde a leche líquida. Otro 20% del mercado lácteo del país son quesos, 23% es leche en polvo y el 7% restante es derivados lácteos, según cifras de Asoleche. Aunque el negocio de quesos en 2014 tuvo un crecimiento sobresaliente, los demás derivados lácteos se mantienen estables.

El sector industrial lácteo no está concentrado y cerca del 44% de la producción nacional de leche se comercializa por canales informales. La cadena láctea enfrenta diversas problemáticas, en especial, la forma en la que se comercializan los “lactosueros” y la comercialización de leche cruda. Dentro de la misma cadena, la relación entre el productor y el acopiador presenta dificultades en la transparencia de las negociaciones, al igual que la baja asociatividad.

Con respecto al mercado de cereales, los nutricionistas aseguran que la base principal de cualquier plan de alimentación deberían ser los cereales, las verduras y frutas, seguidos en menor cantidad por lácteos y carnes en forma esporádica.

En cuanto al consumo de Kellogg's, se dice en un estudio realizado por Research Internacional, que esta es una de las 5 marcas que los consumidores, tanto niños como adultos, recuerdan como marca de desayuno de manera espontánea. (El publicista, 2016)

2.5.3 Productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos del bonyurt encontramos el yogur, es un derivado fermentado de la leche de vaca, aunque en algunos casos como el asma, bronquitis, sinusitis, alergias cutáneas y respiratorias, etc. sigue siendo aconsejable restringir también su consumo. También encontramos el queso, que generalmente son muy ricos en grasas saturadas y colesterol, por lo que hay ciertas situaciones en las que se desaconseja totalmente su consumo: enfermedades cardiovasculares como arteriosclerosis e hipertensión, trastornos digestivos, insuficiencia renal, trastornos hepato-biliares, etc. El queso fresco tiene un menor contenido graso que el resto de los quesos, pero aun así, el único beneficio respecto a la leche es que la coagulación (proceso necesario para su elaboración) lo hace algo más fácil de digerir.

También se encuentran sustitutos vegetales, como la bebida de soja, la cuál tiene los siguientes beneficios:

- Buena fuente vegetal de proteínas
- Puede reducir moderadamente los niveles de triglicéridos y colesterol en sangre
- Ayuda a reducir los síntomas de la menopausia, y además, puede ayudar también a aumentar la densidad mineral ósea en mujeres postmenopáusicas y reducir el riesgo de osteoporosis
- No contiene lactosa, ni gluten, ni colesterol y es apta para diabéticos.
- Es rica en vitaminas (sobre todo vitamina B6 y ácido fólico) y en minerales como hierro, zinc y magnesio.
- Su relación calcio/fósforo es adecuada para la absorción de estos minerales

- Contiene grasas poliinsaturadas

Para muchas personas el consumo de cereales no es adecuado, sobre todo los que están destinado al consumo de los niños, por ejemplo los snacks de kellogs contienen trigo, azúcar, jarabe de glucosa, miel, carbonato de cálcico, aceite vegetal, es decir los principales son azúcares o más bien no suelen ser más que azúcar disfrazada, sin embargo se encuentran ciertos sustitutos tales como la avena, que contiene más proteína y se absorbe lentamente y mantiene en forma. También se encuentra como susstitutos los corn flakes, que tienen poca azúcar, un 98% de ellos es maíz. Sin embargo, al hablas de sustitutos más saludables encontramos el requesón, yogurt desnatado sin azúcar, copos de avena, frutos rojos, verduras y hortalizas tales como espinacas, espárragos, judías verdes, col, lechuga, zanahorias, legumbres, también en la lista de sustitutos más saludables se encuentran los frutos secos, los tubérculos, y muchos más. (Transformer, 2015) El sabor no es para nada parecido, pero son alimentos que en los medios se han estado compartiendo como más saludables y sustitutos de un alimento como el kellog, que al final no aporta nutrientes, pero no tanto como los mencionados como sus sustitutos.

2.5.4 Compañías rivales

La mayor producción de leche cruda se concentra en la Unión Europea, Estados Unidos e India. En América Latina y el Caribe el liderazgo en producción lechera lo tiene Brasil (quien aporta el 39% del total) seguido por Argentina y México con quienes en conjunto concentran el 66% del total de la región, seguido se encuentra Colombia quien se ubica en la cuarta posición. Ahora bien, en el tema de exportaciones el liderazgo global lo tiene Nueva Zelanda, quien además es el líder mundial en producción de leche en polvo. (Urosario, 2015)

Empresas en el mundo

Parmalat



Esta empresa tuvo sus orígenes en Parma, Italia, el 15 de abril de 1961 cuando su fundador, Calisto Tanzi, abrió una planta de pasteurización. Su primer empaque en papel fue conocido como el tetraedro. En 1966 lanzó al mercado la primera leche larga vida con proceso UHT, el cual permitía que el producto tuviera una mayor conservación, prolongándolo alrededor de seis meses, hecho que revolucionó su época. A mediados de la década del setenta, Parmalat comercializó una gran variedad de productos larga vida y sacó productos innovadores derivados de la leche. Para 1980 ofreció productos para el desayuno principalmente en España, Portugal y Francia y luego incursionó en América Latina. En 1990 entró en la Bolsa de Milán. Años más tarde alcanzó auge nacional e internacional, convirtiéndose así en una multinacional de importancia en el sector de lácteos, bebidas y panadería, entre otros productos. Buena parte del éxito logrado se debe a que en 2011 la compañía emitió acciones, de las cuales la empresa francesa Lactalis compró un 83%; con dicha compra Parmalat se consolidó como la empresa más grande del sector y como la mayor compradora de leche, puesto que sus compras diarias alcanzan un promedio de cuarenta millones de litros. Las regiones donde Parmalat tiene presencia son Norteamérica, Sudamérica, Sudáfrica, Australia, Europa y Centroamérica.

Colanta



En 1964 la situación de los lecheros en el departamento de Antioquia era muy compleja. Al norte del departamento la minería de oro lavó los suelos, haciendo que la subsistencia de las familias dependiera de la producción diaria de 20 litros de leche. La Alcaldía de Medellín prohibió la venta de leche cruda y un oligopolio controlaba un 95% del mercado lechero. El 24 de junio del mismo año, 74 campesinos con ayuda de la Secretaría de Agricultura fundaron Coolechera en Don Matías, Antioquia. Durante sus primeros diez años de funcionamiento, fue declarada tres veces en quiebra legal y el Gobierno ordenó su liquidación.

Después de 35 años de labor en Antioquia, Colombia ha pasado de ser un país con necesidad de importar leche a ser un país autosuficiente: pasó de 50 a 146 litros/año de consumo per cápita. Colanta se ha consolidado como la única empresa lechera del país con el máximo reconocimiento de la Presidencia de la República de Colombia: la Cruz de Boyacá.

Según las últimas encuestas publicadas en la revista Dinero, Colanta es la empresa láctea más grande y querida en Colombia (Colanta, 2012)

Alquería S.A.



En el año 1958 el profesor Jorge Cavelier fundó la planta de pasteurización de Alquería S.A. y su hijo Enrique Cavelier Gaviria ocupó la gerencia de esta nueva empresa, cuya planta se ubicó en Cajicá. Alquería S.A. inició como una pequeña empresa de familia que quería brindar apoyo al desarrollo de la región con un compromiso: la salud y el bienestar de las familias colombianas. El reto era grande: provocar un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada (Alquería S.A., 2012). Esta marca se constituyó con el fin de generar altos estándares de calidad, para lo cual la empresa hizo un trabajo intensivo que la llevó a conseguir los sellos de calidad Quality Chekd, HACCP e ISO 9001:2000. En la actualidad su portafolio de productos se divide en cuatro categorías: 1) Leches: fresca, rí- gidos y larga vida; 2) Valor agregado: chocaleche, avena, leche 200 y sorbetes; 3) Derivados: mantequilla; 4) Preparación alimenticia (Rivera et ál., 2010). Durante la década del setenta, la empresa evolucionó mediante la implementación de los cartones de parafina y las bolsas plásticas. En 1988 la empresa sufrió un cambio generacional y con él se inició el proceso gerencial de vincular profesionales para liderar áreas de impacto, asegurar el crecimiento sostenido de la compañía y seguir ofreciendo productos de la mejor calidad (Alquería S.A., 2012)

Su mayor mercado está localizado en Bogotá, Bucaramanga y Cali, por lo que busca expandirse a otras zonas colombianas para mejorar su rentabilidad e incursionar en nuevos mercados bajo un modelo de empresa social y familiarmente responsable.

Rabobank ha publicado el ranking de las mayores compañías lácteas del mundo según nivel de facturación en el año 2013 en base a su encuesta anual. En los últimos 18 meses la mayoría de los actores han visto condiciones cambiantes, con economías débiles y limitaciones de la oferta que redujeron el crecimiento de ventas en muchos de los mercados principales. Frente a estas circunstancias, la mayoría de las compañías líderes mundiales han remado fuerte, con asociaciones y adquisiciones para seguir creciendo, reducir costos y sostener la rentabilidad. (Agro News, 2013)

Empresas en Colombia

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

A comienzos del 2014 el peruano Grupo Gloria, que en el país es dueño de la marca Algarra, anunció la compra de cinco compañías regionales: Incolácteos, Lechesan, Conservas California, Erwis Asociados y Enfriadora Vallenata, cuyas ventas alcanzan los US\$75 millones y que cuentan con plantas en Barranquilla, Bucaramanga, Simijaca y Bogotá. Este negocio le habría representado al grupo Gloria inversiones por unos US\$86 millones, según reportó el diario peruano El Comercio.

Antonio Botero, presidente de Grupo Gloria Colombia, asegura que esta compra permitió un aumento de 11% en los ingresos y que hace parte de la estrategia de expansión nacional pues “hasta el momento, con la marca Algarra cubríamos básicamente el centro del país, pero la meta es ampliar nuestra participación de mercado”. Con estas compras, Gloria Colombia cubrirá cerca de 75% del mercado colombiano y el desafío para la empresa será llegar ahora al occidente del país, ya sea por medio de compras de empresas regionales, a través de distribuidores o con la apertura de nuevas plantas.

El presidente de Alquería, atribuye la dinámica en fusiones y adquisiciones a la necesidad de las compañías “de adoptar estrategias que les permitan consolidarse en el negocio lácteo.

Las empresas tienen que garantizar un crecimiento orgánico, a través de inversiones e innovación, pero también uno inorgánico, buscando participación en otros mercados”.

Con respecto al mercado de los cereales,

En 2013, Harinera del Valle amplió su liderazgo frente a Organización Solarte, en tanto que Alimentos Polar Colombia se aproximó al segundo lugar. Posteriormente se situaron Kellogg de Colombia, Molinos del Atlántico y Molinos 3 Castillos.

Por otro lado, entre las empresas restantes se distinguieron en 2013 por su dinamismo Precocidos del Oriente, Industria de Harinas Tuluá, Don Maíz, Granypoc, Molinera de Caldas, Molinos Las Mercedes, Alimentos La Comarca, Comercial La Bugüña, Harineras del Centro, Harinera de Santander, e Inversiones Baol. (La Nota, 2014)

Harinera del Valle

Tiene trayectoria de más de 66 años y un sólido portafolio integrado por 41 marcas en 10 categorías se posicionan como una de las compañías del sector de alimentos más importantes de Colombia y una de las 27 más sólidas de la región Andina. Cuentan con un equipo humano apasionado y comprometido que integran más de 2 mil colaboradores, quienes día a día trabajan con dedicación y empeño en las 6 plantas de producción y 10 distritos comerciales a nivel nacional que permiten que nuestros productos lleguen a más de 900 municipios en el país.

Kellogg Company

Con ventas anuales cercanas a 13 mil millones de dólares en 2008, Kellogg es líder mundial en la fabricación de cereales listos para consumir y líder en la fabricación de productos de conveniencia como barras de cereal, waffles congelados, galletas dulces y saladas, productos vegetarianos y orgánicos. Entre sus marcas se encuentran: Kellogg's®, Keebler®, Pop-Tarts®, Eggo®, Cheez-It®, Murray, Austin®, Morningstar Farms, Famous Amos®, Carr's, Plantation, Ready Crust® y Kashi. Fundada en 1906 y comprometida en ofrecer alimentos nutritivos y de buen sabor, hoy Kellogg tiene plantas de manufactura en 19 países y comercializa sus productos en más de 180 alrededor del mundo.

2.5.5 Nuevos Actores

Es un mercado apetitoso, que vende al año unos \$6 billones, las compras no se han hecho esperar. La leche es un producto agropecuario que requiere un grado específico de transformación para adaptarse al consumo humano (esterilización) y comercializarse. Este proceso se conoce como pasteurización. La comercialización de los excedentes de la producción lechera mejora los ingresos, genera empleo en el procesamiento, comercialización y distribución de la leche, y contribuye a la seguridad alimentaria en las zonas rurales. En los países en desarrollo, la mayor parte de la leche se comercializa a través de canales informales, esto es, sin concesión de licencias ni reglamentación. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los consumidores prefieren elaborar ellos mismo la leche mediante prácticas simples como la cocción, en lugar de pagar por el procesamiento y el envasado formales. Como consecuencia, la diferencia entre los precios al productor y los precios al consumidor suele ser menor en el mercado informal. El mercado lechero a menudo es uno de los mercados agrícolas más reglamentados. En los países en desarrollo, las políticas generalmente se proponen reducir las importaciones lecheras y promover la producción nacional a fin de mejorar los medios de vida de los hogares agrícolas y reducir los gastos de importación.

Las empresas se ven obligadas a mejorar la tecnología con la que operan para mejorar sus procesos de transformación; por ejemplo, la innovación y el desarrollo tecnológico implican altos costos que son necesarios para dar mayor valor agregado a sus productos y obtener mayores beneficios; la modernización en los sistemas de alimentación del ganado y de mejoramiento genético también constituyen un punto de partida para ampliar la calidad de los productos que van a comercializar y obtener así mayor confianza de los compradores, incrementando la fidelidad de los clientes

Por otro lado, el mercado de los cereales tiene algunas barreras de entrada que desestimulan el ingreso de nuevos competidores, dentro de estas están: los requisitos de capital puesto que se debe tener una planta de un nivel adecuado de producción y potencialmente competitiva, además de la publicidad, la diversidad y alta variedad de oferta contraría como otra barrera puesto que hay más de 100 marcas en el mercado, también se requiere acceso a los canales de distribución y poder de negociación, entre otros. (El sector de los cereales, 2013)

| FUERZA | INTENSIDAD | ANÁLISIS |
|-----------------------------|-------------------|--|
| PROVEEDORES | ALTO | Alpina cuenta con alrededor de 3400 proveedores, una cantidad considerablemente alta, lo cual favorece a la empresa puesto que los costos de cambiar de proveedor serían relativamente bajos, además de que hay buenas empresas lácteas de insumos sustitutas favoreciendo esta empresa. |
| COMPRADORES | MEDIO | Se cuenta con varios productos sustitutos y aunque es una cantidad moderada de estos, el consumidor tiene la posibilidad de elegir entre los productos existentes, sin embargo aquí entran en juego factores como la calidad, la cantidad, la presentación, el prestigio de la empresa fabricante, y Alpina es una de las empresas más fuertes en estos aspectos. Además, Colombia a pesar de ser un país con alto grado de consumo de productos lácteos, comparado con países desarrollados está por debajo ya que el promedio es 170lts por persona, y Colombia tiene 145lts. |
| PRODUCTOS SUSTITUTOS | BAJA | Cuenta con una cantidad alta de productos sustitutos en el mercado, que además de ser igual de asequibles poseen unos componentes más saludables. En este momento dichos productos hacen parte de una tendencia de vida y de consumo que las personas quieren llevar, así que muchas veces son preferidos por encima de los que contienen mucho azúcar, grasas, entre otros. |
| COMPAÑIAS RIVALES | MEDIO | A pesar de que son muchas las empresas productoras de lácteos, Alpina es una de las mejores posicionadas en el mercado. Ya que son |

| | | |
|-----------------------|------|---|
| | | <p>muy pocas las que cubren el mayor porcentaje del mismo. Incluso hay muy pocas que quieren incursionar en este mercado y con tantas empresas posicionadas es muy difícil llegar a obtener reconocimiento inspirando calidad y logrando capacidad de innovación.</p> |
| NUEVOS ACTORES | ALTO | <p>Aunque es un mercado apetitoso, los lácteos requieren un grado específico de transformación para adaptarse al consumo humano y para su comercialización, es uno de los mercados más reglamentados, y además la maquinaria necesaria es costosa. Todos esos factores hacen que las barreras de entrada afecten la llegada de nuevos actores y dificultan a las empresas al momento de querer incursionar puesto que el capital necesario es alto.</p> |

CONCLUSIÓN GLOBAL DE TODAS LAS FUERZAS:

Alpina es una empresa con mucha trayectoria, prestigio, reconocimiento y posicionamiento en el mercado de los lácteos. A pesar de que hay competencia, estos factores junto con las barreras de entrada para la incursión de nuevos actores hacen que alpina se mantenga en un buen nivel y ocupe gran porcentaje del mercado de lácteos, además de esto es una empresa conocida por su calidad, sofisticación e innovación que hace que sea de las preferidas para el consumo de la familia. Alpina se preocupa por alimentar saludablemente. Esto genera beneficios atractivos para el mercado internacional.

| FUERZA | INTENSIDAD | ANÁLISIS |
|--------------------|-------------------|--|
| PROVEEDORES | ALTO | <p>Cada año invierte más dinero en sus proveedores, y en consecuencia cuenta con un programa de diversidad de estos lo cual hace notorio la cantidad de proveedores posibles y potenciales</p> |

| | | |
|-----------------------------|-------|---|
| | | que puede tener la empresa, haciendo que el poder de negociación de los mismos sea bajo y el de la empresa Kellogg's alto. Además de esto cuenta con un programa que busca reconocer la excelencia en el desempeño y compromiso de sus proveedores, lo que conlleva a tener un mayor control sobre ellos. |
| COMPRADORES | ALTO | Cuenta con una cantidad reducida de productos sustitutos, asimismo un estudio realizado por Research International concluyo que Kellogg's es una de las 5 marcas que los consumidores tanto niños como adultos prefieren tanto en el desayuno como en las comidas intermedias, puesto que es una de las empresas que promueven un futuro más saludable, desde el primer hasta el último momento está comprometida a fabricar productos de calidad |
| PRODUCTOS SUSTITUTOS | BAJA | Cuenta con una cantidad alta de productos sustitutos en el mercado, que además de ser igual de asequibles poseen unos componentes más saludables. En este momento el consumo de dichos productos hacen parte de una tendencia de vida, así que muchas veces son preferidos por encima de los que contienen mucho azúcar, grasas, entre otros. |
| COMPAÑIAS RIVALES | MEDIA | Actualmente se encuentran más de 100 marcas de cereales en el mercado, a pesar de esto Kellogg's es una marca muy reconocida y preferida entre los consumidores, sin embargo, hay empresas que se dedican a crear gran variedad de cereales y con precios más asequibles. |

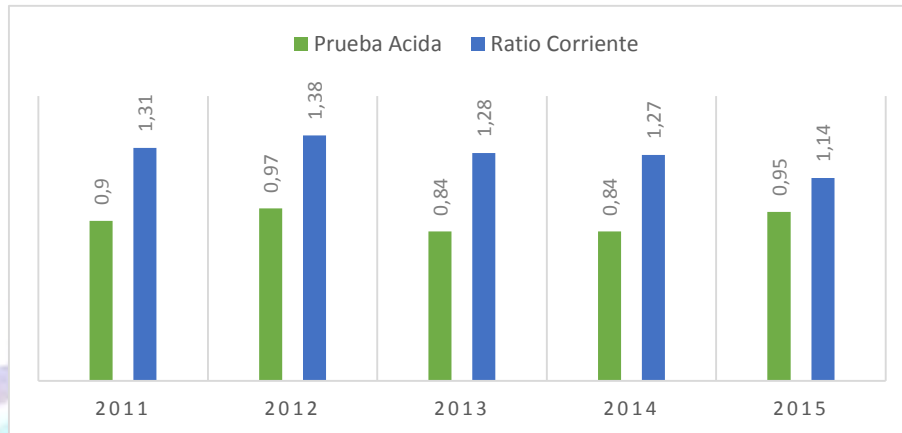
| | | |
|-----------------------|------|--|
| NUEVOS ACTORES | ALTA | El mercado de los cereales tiene algunas barreras de entrada que desestimulan el ingreso de nuevos competidores, como ejemplo los requisitos de capital para obtener una planta de un nivel adecuado de producción y potencialmente competitivo, además la publicidad, la diversidad y la alta variedad de oferta contraria influyen en la toma de decisión al momento de querer incursionar en dicho mercado. |
|-----------------------|------|--|

CONCLUSIÓN GLOBAL DE TODAS LAS FUERZAS: Kellogg's es una empresa que se preocupa mucho por sus proveedores, en la mayoría de las fuerzas la empresa presenta beneficios puesto que las intensidades de las fuerzas son bajas pero las oportunidades de la empresa son altas. La mayor rivalidad se encuentra en los productos sustitutos por la gran variedad que existe de estos en el mercado, Kellogg's debe centrarse en atraer compradores por medio de estrategias tales como la reducción de costos, variedad y calidad.

2.6 Analisis financiero

2.7 Indicadores de liquidez

Grafica N°7: Indicadores de Liquidez



2.7.1 Prueba Acida

En la información financiera, la prueba acida nos muestra que por cada peso que debe la empresa, en el 2015 dispone de 0.75 pesos para pagarlo, disminuyendo desde el 2014 en donde disponía de 0.84 millones para pagarlo, y en el año 2013 también, en ninguno de los 5 años la prueba ácida tuvo un valor positivo o superior a 1, esto es muy negativo para la empresa, de hecho a través de los años este indicador estuvo disminuyendo lo cual nos dice que la empresa ha disminuido su capacidad de pagar las deudas a corto plazo, lo que podría generar desconfianza en sus acreedores, puesto que nos dice que anualmente ha disminuido la existencia de recursos en efectivo. Sin embargo, el sector en general por cada peso que debe dispone de 0.83 pesos para pagarlo en el 2015, es decir subió 0.05 puntos a comparación con el 2014 en donde disponía de 0.78 pesos para pagar sus deudas. El sector en general no obtiene tampoco valores positivos, o superiores a 1, en los 5 años estudiados, esto quiere decir que tal vez este indicador negativo para la empresa es algo coyuntural.

2.7.2 Activo Corriente

La empresa en el 2015 por cada peso que debe, tiene 1.14 pesos para cubrirlo o respaldar esa deuda por medio de sus activos corrientes, sin embargo, vemos que su solvencia a través de los años ha disminuido, pasó de tener una solvencia de 1.38 en el 2012, a una de 1.14 en el 2015 como ya se había mencionado. Sin embargo aunque es un indicador mejor que la prueba ácida, ha estado disminuyendo y además no garantiza que estos activos puedan significar un flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones.

2.7.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa, el cual hace referencia a los activos corrientes menos los pasivos corrientes, a través de los años disminuyó bastante, puesto que en el 2012 fue de \$103,553 millones de pesos, para el año 2014 este ya era de \$70,801 millones de pesos, y cada año tuvo una tendencia a la baja puesto que en el 2015 ya era de de \$41,104 millones de pesos, esto quiere decir que la empresa ha disminuido de manera drástica pasando a menos de la mitad de su capital de trabajo en menos de 4 años aquellos recursos que necesita para poder operar. Este capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja. Comparado con el sector, el capital de trabajo en este no tiene una tendencia creciente o decreciente, estuvo más bien muy cambiante, puesto que en el 2011 fue de \$192,931 millones de pesos, con subidas hasta de \$291,136 millones de pesos en el 2013, y luego descendió hasta \$148,494 millones de pesos en el 2015. Este declive en el capital de trabajo de la empresa y del sector puede ser negativo, porque el capital de trabajo podría traducirse en nuevas oportunidades de inversión nacional o internacional.

2.8 Indicadores de eficiencia

2.8.1 Rotación de cobro

En el año 2011 la rotación de cartera de la empresa fue de 21, al año siguiente tuvo una baja de 17 que creció cada año una vez más, 2012 con 18 veces, 2013 con 19, 2014 con 20, hasta llegar al 2015 con 21 veces nuevamente de rotación de cobro. Este indicador nos muestra el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, es decir, el tiempo

que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. Entonces esto quiere decir que el tiempo cada vez estuvo aumentando, diciendo que la eficiencia en cuanto administración de la cartera estuvo disminuyendo poco a poco en los últimos 4 años. La empresa no debe descuidar este indicador puesto que esto también influye en la liquidez de la empresa, de si mejora o empeora, además vendiendo a crédito la empresa inmoviliza parte de sus recursos que termina siendo de cero rentabilidad, ya que no se cobran intereses por el hecho de vender a crédito. Esta política de rotación de cartera debe ser más cuidadosa e intentar disminuir el tiempo de cobro con el pasar de los años con el fin de aprovechar los recursos de la empresa.

2.8.2 Rotación de inventarios

Durante el año 2013, y 2012 la generación de caja operativa de la empresa se benefició de la mayor rotación de inventarios, producto del incremento en los volúmenes comercializados. Alpina maneja a nivel operativo la totalidad de sus inventarios en el marco del método de primeras entradas, primeras salidas (FIFO, first in, first out), este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente. Por la naturaleza de los productos que elabora, Alpina mantiene índices de rotación de inventarios de insumos de producción elevados, principalmente de aquellos productos perecederos en mayor grado.

2.8.3 Rotación de proveedores

Para el año 2015 ya se contaba con una rotación de proveedores de 67 días, pero tuvo su inicio con un numero bastante bajo, ya que en el 2011 era de 11 días, pasando por el 2012 con 17, 2013 con 16 y 2014 con 15. Como es notorio iba surgiendo un aumento pero era relativamente constante, en cambio del años 2014 al 2015, tuvo un alza brusca ya que subió 52 días en tan solo un año.

Con esto anteriormente nombrado, se puede decir que la empresa hace uso de un canal de crédito directo con sus proveedores cada 67 días, esto relacionado directamente con el aumento tanto en ventas como en la eficiencia en el uso de sus inventarios, cartera y activos.

Por otro lado, se puede decir que los días para la cancelación de las deudas con proveedores ha ido en aumento constante, a pesar de esto la empresa cuenta con la capacidad necesaria para cumplir con sus responsabilidades.

2.9 Indicador de rentabilidad

2.9.1 EBITDA

Hace referencia a las ganancias de las compañías antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; se encuentra bastante bajo puesto que desde el año 2011 hasta el 2014 está en cero, pero tuvo un alza bastante significativa ya que en el año 2015 se encontró en 201.549 millones de pesos colombianos, esto se entiende como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. Considerando lo anterior es muy negativo para la empresa del año 2011 hasta el 2014 puesto que estando en ceros no tienen el dinero suficiente para cumplir con los diferentes compromisos que tienen en su flujo de caja, pero fue totalmente positivo en el año 2015 ya que se encontró en 201.549 millones de pesos, un alza bastante significativa con respecto a los otros años, esto quiere decir que la empresa puede contar con el dinero suficiente para atender a sus compromisos relacionados con impuestos, activos fijos, dividendos entre otros.

2.9.2 Utilidad neta/ventas

Este indicador muestra como el porcentaje de la utilidad neta en cuanto a las ventas ha ido aumentando año a año, iniciando desde el año 2011 con un 2,37% y manteniéndose este en el año 2012, para el año 2013 tuvo un aumento de 0,15%, es decir que la utilidad neta en cuanto a ventas para este año fue de 2,52%, seguido del año 2014 en cual se vio un aumento más significativo del 1,08% quedando así en 3,60% de utilidad neta, este fue el año

en el que se vio un mayor crecimiento hasta el momento en cuanto a este indicador y dejando por ultimo al 2015 con un aumento más controlado quedando en 3,94%. Concluyendo así, que la capacidad que presenta la empresa para asumir los diversos costos y gastos que se van generando con el pasar de los años, reflejándose en las ventas positivas que se han ido realizando en el mismo periodo, indicando que son suficientes para asumir las responsabilidades anteriormente nombradas y sin tener que afectar la utilidad que genera la empresa.

2.9.3 Rentabilidad de activos

En cuanto a la rentabilidad de los activos de la empresa este ratio que surge de dividir los resultados antes de impuestos por el activo total medio que en algunas publicaciones se denomina balance total medio, inicia en el 2011 con un 2,73% y va aumentando progresivamente con el pasar de los años, teniendo en cuanto que los valores son, para el 2012 un 2,88%, seguido por 3,15% en el año 2013, pasando por un 4,77% en el año 2014 y para terminar en el año 2015 con un 6,31%; como se puede notar anteriormente este indicador va en aumento con el pasar de los años y se puede decir que en promedio aumenta un 0,895%. Por esto, se puede notar que esta es una empresa con gran cantidad de capital que día a día va en aumento, lo cual es positivo, generando posibilidades de inversión tanto en maquinaria para mejorar la producción como en la inserción de nuevos productos, entre otros.

2.9.4 Utilidad neta en cuanto al patrimonio

En esta utilidad se encuentra que el porcentaje ha ido en crecimiento como la mayoría de los otros indicadores, lo que diferencia a este de los demás es que del año 2011 al 2015 ha tenido un aumento bastante significativo, ya que paso de 5,74% en el 2011 a 37,08% en el 2015, es decir tuvo un aumento del 31,34% cifra bastante elevada comparándola con el resto de indicadores de esta empresa, esto puede ser el resultado del uso de activos diferidos, siendo esto positivo ya que es notoria la rentabilidad de la empresa y el buen uso de su patrimonio.

Individualmente en los años se puede decir que el patrimonio de la empresa durante el año 2012 obtuvo una rentabilidad del 6,27%, durante el año 2013 obtuvo una rentabilidad del 7,65% y en el año 2014 un 12,07% de rentabilidad en cuanto a su patrimonio.

2.9.5 Utilidad operacional en cuanto a las ventas

La utilidad operacional de esta empresa se refiere única y exclusivamente a los ingresos y gastos operacionales, puesto que toda empresa se crea con el fin de hacer algo en específico, en este caso la empresa Alpina esta creada con el principal propósito de vender alimentos lácteos, lo que quiere decir que con respecto a estas ventas en el año 2011 obtuvo un 6,26% y ha ido aumentando poco a poco hasta llegar a un 9,54%. Por lo que se puede decir que la utilidad operacional de esta empresa en cuanto a sus ventas ha ido aumentando para el bien de la misma.

2.10 Indicador de endeudamiento

2.10.1 Endeudamiento

El grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos en el caso de Alpina estos porcentajes determinan un nivel de endeudamiento adecuado en términos generales, ya que existe un grado de equilibrio entre las fuentes de financiación (pasivo/patrimonio), Se observa además que la compañía disminuyo su nivel de endeudamiento durante algún tiempo; por ejemplo el periodo comprendido entre el 2009-2010 disminuyo en un 6,0%, mientras que en el periodo 2010-2011 también disminuyo sus deudas en un 1,8%. En estos periodos de análisis, se puede observar tanto una disminución de las obligaciones financieras como de las inversiones temporales, acompañado de un aumento significativo en propiedad planta y equipo que responden a la nueva política de endeudamiento de la empresa, Entre los periodos 2012-2013 notamos un incremento en este indicador en un 4.86 %, y en el periodo 2014-2015 su aumento fue del 22.50% es decir que su nivel de endeudamiento aumento considerablemente en los últimos dos años, esto puede considerarse positivo para la empresa pues significa que presenta capacidad de endeudamiento, pero a la vez busca opciones de deuda mínima o bajas con terceros.

2.10.2 Apalancamiento

En cuanto a este indicador podemos notar que en los últimos años Gracias al apalancamiento financiero alpina logro invertir más dinero del que registraban por decirlo de alguna manera y así Alpina obtuvo más beneficios que si hubiéramos invertido solo nuestro capital disponible, como sabemos Una operación apalancada (con deuda) tiene una mayor rentabilidad con respecto al capital que hemos invertido. En el 2011 sería el año en que Alpina tubo su nivel de apalancamiento más bajo, pero este fue de 110,14 eso quiere decir que siempre se ha encontrado notoriamente bien sin embargo sabemos que un alto grado de apalancamiento financiero conlleva altos pagos de interés sobre esa deuda, lo que afecta negativamente a las ganancias.

2.10.3 Pasivo Total / Ventas

Acerca de este indicador debemos saber que es una medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa y este debe ser proporcional a sus ventas, es decir que tanto se puede endeudar una empresa según lo que venda y en el caso de alpina este indicador se ha mantenido estable entre el 44% y 47 % quiere decir que alpina tiene un nivel apto de endeudamiento ya que sus ventas le proporcionan esta seguridad y como sabemos las ventas de Alpina son excelentes ya que es una empresa muy rentable.

2.10.4 Pasivo Corriente / Pasivo Total

En el caso de Alpina podemos ver que los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo tienen una variante entre 37% y 47 % con esto podemos deducir que a pesar de no ser tan altos se mantienen estables y si se mantienen estables quiere decir que la empresa ha tenido y tiene la solvencia necesaria para asumir estos pasivos de corto plazo.

2.11 Producto

El Bon Yurt es la línea de productos de Alpina que mezcla lo nutritivo de los lácteos con cereales. Bon Yurt incluye un exclusivo alimento lácteo fermentado especial para mezclar con una sobrecopa de cereal.

Existen diversas opciones para mezclar Bon Yurt: con Choco Krispis, Zucaritas, Müsli, Froot Loops, bolitas de maíz recubiertas con chocolate, y galletas. Al mezclar el lácteo con el cereal, Bon Yurt aporta calcio, proteína, carbohidratos y vitaminas.

Dentro de las clases de Bon Yurt están: Base láctea con cereal, Bon Yurt con galletas y Bon YurT con cereales.



Imagen tomada de: Alpina, (2016).



El alimento lácteo fermentado entero con dulce, junto con el cereal, son productos alimenticios que hacen una combinación perfecta al mezclar un cereal con una base láctea. Los cereales aportan naturalmente carbohidratos; y la base láctea, aporta naturalmente calcio y proteína de alta calidad. Por lo anterior, son productos nutritivos y prácticos al tener dos tipos de alimentos en uno solo.

El alimento lácteo fermentado Bon Yurt incluye la base láctea con cereales de Kellogg's®: Choco krispis®, Frootloops®, Zucaritas®, Musli®. Por su aporte nutricional son ideales para tomar al desayuno, la media mañana, y la media tarde.



Bon Yurt® con Galleta de Alpina incluye un alimento lácteo fermentado junto con galleta negra triturada. Esta mezcla de lácteo con galletas hace de Bon Yurt un producto que aporta energía, y naturalmente calcio y proteína; este aporta energía, por lo cual es ideal para consumir durante un refrigerio, ya que en esos momentos, sea en la media mañana o en la tarde, necesitamos un aporte extra que nos permita seguir con nuestras actividades diarias.

La base láctea del Bon Yurt aporta calcio y proteína principalmente, nutrientes necesarios para el mantenimiento y restauración de diferentes tejidos y para diferentes procesos metabólicos. Y, por su parte, las galletas aportan principalmente carbohidratos y energía, que se requieren a diario para cumplir con las funciones vitales.



El Bon Yurt es un producto de Alpina en el que se encuentra los lácteos y el cereal en uno sólo, por lo cual es ideal para las onces de adultos y niños.

El lácteo aporta naturalmente proteína y calcio de buena calidad, y los cereales aportan carbohidratos que brindan energía, y vitaminas. La energía es necesaria para que el organismo pueda cumplir sus funciones, un adulto sano que consuma alrededor de 2000 calorías, requiere un consumo cercano a 300 calorías durante las onces en la mañana ó tarde, por ello, Bon Yurt de Alpina contribuye a aportar la energía que se requiere a diario.

Bon Yurt es un producto que aporta calcio. El calcio es un mineral necesario para el mantenimiento de los huesos y dientes, así como para funciones del sistema circulatorio, muscular y nervioso.

Encuentra Bon Yurt con cereales en sus distintas variedades y presentaciones: Bon Yurt Chokogozzo (con bolitas de chocolate), Bon Yurt Zucaritas (con hojuelas de maíz azucaradas), Bon Yurt Chocokrispis (con arroz tostado cubierto con chocolate), y Bon Yurt Froot Loops (con cereal de maíz, trigo y avena con sabores a frutas) y Müsli.

3 Oportunidades de mercado

3.1 Mercados potenciales

Los mercados potenciales para la exportación son: España cuya capital es Madrid y cuenta con una población de 46.524.943 habitantes, con este país se tiene una mayor afinidad puesto que la cultura y el idioma, entre otras cosas son bastante similares a las de Colombia, por otro lado se encuentra Singapur, su capital es Ciudad de Singapur, cuenta con una población de 5.469.700 habitantes y al contrario del anterior país no se tiene tanta similitud puesto que sus idiomas son: Inglés, malayo, chino mandarín y tamil, además de tener una cultura igualmente diferente a la Colombiana y por último se encuentra Italia, cuya capital es Roma, cuenta con una población de 60.782.897 habitantes y tiene por idioma el italiano, el cual tampoco concuerda con Colombia, además de su cultura también con diferencias. De igual forma a continuación se muestra un estudio más detallado para tener una mejor elección de mercado potencial.





| TIPO DE VARIABLE | VARIABLE | ESPAÑA | P | C | R | ITALIA | P | C | R | SINGAPUR | P | C | R |
|--------------------|---|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|
| COMERCIAL | Importaciones USD | 262 millones | 6,00% | 3 | 0,18 | 1.7 billones | 6,00% | 5 | 0,30 | 99.3 millones | 6,00% | 4 | 0,24 |
| COMERCIAL | Crecimiento de las importaciones % | 0,61% (negativo) en 5 años | 7,00% | 3 | 0,21 | 0,041% en 5 años | 7,00% | 4 | 0,28 | 0,12% en 5 años | 7,00% | 5 | 0,35 |
| COMERCIAL | Concentración de las importaciones (ppal proveedor) % | Francia:50% Portugal:35% Alemania: 7,1% Bélgica: 3,2% | 7,50% | 2 | 0,15 | Alemania: 32% Francia:22% Austria: 18% Eslovenia: 9,1% | 7,50% | 2 | 0,15 | Malasia:39% Vietnam:14% Hong Kong:13% Japón: 10% Camboya:6,9% | 7,50% | 2 | 0,15 |
| COMERCIAL | Exportaciones Colombianas USD | 5,71 K | 8,00% | 5 | 0,40 | - | 8,00% | - | - | - | 8,00% | - | - |
| COMERCIAL | Crecimiento de las exportaciones colombianas % | 0,13% (negativo) en 5 años | 6,00% | 3 | 0,18 | 0,0% | 6,00% | - | - | 0,0% | 6,00% | - | - |
| TECNICAS | Arancel General vs Arancel Preferencial Col | General: 1.80% , Colombia 0% | 6,00% | 3 | 0,18 | 0,0% | 6,00% | 3 | 0,18 | 0,0% | 6,00% | 3 | 0,18 |
| TECNICAS | Impuestos adicionales | 21,00% | 4,00% | 1 | 0,04 | 22,0% | 4,00% | 1 | 0,04 | 7,00% | 4,00% | 4 | 0,16 |
| TECNICAS | Restricciones técnicas | Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria: todas las fases de la producción de alimentos y piensos y su distribución trazabilidad: los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen [Reglamento (CE) nº 178/2002, artículo 18] normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios y a la higiene de los alimentos de origen animal normas sobre residuos, plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes de y en los alimentos normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente, bioproteínas y nuevos alimentos normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios (por ejemplo, aguas minerales, cacao o ultracongelados) y alimentos destinados a poblaciones específicas (por ejemplo, lactantes y niños de corta edad) requisitos concretos de comercialización y etiquetado de materias primas para la alimentación animal, piensos compuestos y piensos destinados a objetivos de nutrición específicos normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE relativa a alimentos y piensos. | 8,00% | 3 | 0,24 | Para la importación de productos pecuarios requiere el cumplimiento de Exigencias Sanitarias generales y específicas. Las generales especifican procedimientos de importación, de reconocimiento de países y zonas libres de enfermedades, y la habilitación de establecimientos de origen de los productos. Entre estas exigencias, se ubican también aquellas que pueden afectar a varios tipos de productos. licencias e impuestos a productos específicos para la importación. Exigencias sanitarias por el SAG. Certificado sanitario oficial proveniente de la entidad competente en cada país | 8,00% | 4 | 0,32 | Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria: todas las fases de la producción de alimentos y piensos y su distribución: + trazabilidad: los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen + normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios y a la higiene de los alimentos de origen animal + normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente, bioproteínas y nuevos alimentos + normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios (por ejemplo, aguas minerales, cacao o ultracongelados) y alimentos destinados a poblaciones específicas (por ejemplo, lactantes y niños de corta edad) + requisitos concretos de comercialización y etiquetado de materias primas para la alimentación animal, piensos compuestos y piensos destinados a objetivos de nutrición específicos + normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos + controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE relativa a alimentos y piensos. | 8,00% | 3 | 0,24 |
| LOGISTICAS | Medio de transporte y frecuencias | Marítimo:10 navieras con 7 días de transito directo semanal | 7,50% | 5 | 0,38 | Marítimo:10 navieras con 19 días de transito directo semanal | 7,50% | 4 | 0,30 | Marítimo: 10 navieras con 15 días de transito directo semanal | 7,50% | 3 | 0,23 |
| LOGISTICAS | Tarifas USD | \$ 1.310 | 6,00% | 3 | 0,18 | \$ 1.195 | 6,00% | 3 | 0,18 | \$ 460 | 6,00% | 5 | 0,30 |
| ECONOMICAS | PIB (US\$ millones) | \$1.615 trillion | 6,00% | 3 | 0,18 | \$2.171 trillion | 6,00% | 4 | 0,24 | \$471.9 billion | 6,00% | 5 | 0,30 |
| ECONOMICAS | PIB per capita (US\$) | \$34,800 dólares | 6,00% | 3 | 0,18 | \$35,700 dólares | 6,00% | 3 | 0,18 | \$85300 dólares | 6,00% | 4 | 0,24 |
| ECONOMICAS | Inflación | -0,5%. | 5,00% | 3 | 0,15 | 0,10% | 5,00% | 3 | 0,15 | 0,50% | 5,00% | 3 | 0,15 |
| SOCIO DEMOGRAFICAS | Cultura | Diferente | 6,00% | 4 | 0,24 | Diferente | 6,00% | 4 | 0,24 | Muy diferente | 6,00% | 2 | 0,12 |
| SOCIO DEMOGRAFICAS | Idioma | Castilian Spanish (official nationwide) 74%. Catalan (official in Catalonia, the Balearic Islands, and the Valencian Community (where it is known as Valencian)) 17%. Galician (official in Galicia) 7%. Basque (official in the Basque Country and in the Basque-speaking area of Navarre) 2%. Aranese (official in the northwest corner of Catalonia (Vall d'Aran) along with Catalan; <5,000 speakers) | 4,00% | 5 | 0,20 | Italian (official), German (parts of Trentino-Alto Adige region are predominantly German speaking), French (small French-speaking minority in Valle d'Aosta region), Slovene (Slovene-speaking minority in the Trieste-Gorizia area) | 4,00% | 3 | 0,12 | Mandarin (official) 36.3%, English (official) 29.8%, Malay (official) 11.9%, Hokkien 8.1%, Cantonese 4.1%, Tamil (official) 3.2%, Teochew 3.2%, other Indian languages 1.2%, other Chinese dialects 1.1%, other 1.1% (2010 est.) | 4,00% | 1 | 0,04 |
| PAIS | Doing Business Ranking | 33 | 6,50% | 3 | 0,20 | 45 | 6,50% | 2 | 0,13 | 1 | 6,50% | 5 | 0,33 |
| | TOTAL | | 100% | | 3,28 | | 100% | | 2,81 | | 100% | | 3,02 |

3.1.1 Selección del país



El país seleccionado fue España puesto que después del estudio de mercado como se muestra en la tabla, obtuve un 3.23 en comparación con Italia y Singapur, que obtuvieron un 2,31 y 3,02 respectivamente.

España cuenta con una población aproximada de 46.524.943 habitantes al 2016, su capital es Madrid y cuenta con un PIB de USD \$1566,369.

Su moneda es el Euro y tiene una extensión de 504 645 km², siendo el cuarto país más extenso del continente.

3.1.2 Analisis del mercado objetivo

El mercado al que se va a dirigir registró un crecimiento anual negativo durante el periodo 2004-2008 de un -2% en cuanto al sector lácteo, lo que quiere decir que necesitan la importación de algún producto lácteo.

Por otro lado, el Bon Yurt es un producto que aún no es comercializado en este país, lo que se pudo encontrar más similar se puede ver en la siguiente imagen; pero en si un producto igual no lo hay, por lo cual se tiene una ventaja competitiva en cuanto

En 2008 generó unos ingresos totales de 2.343 millones de euros.

Si se compara con otros mercados, se observa que el alemán y el francés crecieron con una tasa anual del 1,2% y del 0,9%, respectivamente, en 2008.

3.1.3 Condiciones de acceso

En este país los consumidores exigen un buen precio, pero relacionado con la salud y bienestar, además han ido surgiendo nuevas temáticas como el medio ambiente que influyen a la decisión de compra, también exigen la máxima información posible acerca del producto, es decir transparencia en el mismo.

Además de las certificaciones públicas y privadas se deben tener requisitos de acceso voluntarios, dentro de todos estos vistos buenos o requisitos se pueden encontrar: las normas nacionales e internacionales como ISO y CODEX. Por otro lado, las normas privadas que son estándares de buenas prácticas de producción como lo son Global GAP, BRC, IFS.

El producto debe tener especificado lo siguiente: marca comercial, tipo de producto, composición, forma de presentación, estado y otras características como cantidad de unidades comerciales. Dentro de los requerimientos no arancelarios para introducir el producto al mercado español se encuentran:

- Circular Externa N° 0075 de 29/XII/06. Instituto Colombiano de Comercio Exterior e Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima. Modificada por Circ. Ext. N° 018/07; N° 007/11. (ALADI code: S004243)
- Decreto N° 1500 de 4/05/07. Ministerio de la Protección Social. Modificado por Decretos Nos 2965/08; 2380/09; 4131/09; 4974/09; 3961/11; 0917/12. (ALADI code: S004443)
- Decreto N° 3075 de 23/XII/97. Modificado por Decreto N° 1270 de 17/VI/02. (ALADI code: S000830)
- Resolución N° 000004 de 4/I/05. Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. (ALADI code: S003674)
- Resolución N° 000187 de 31/VII/06. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (ALADI code: S004043)
- Resolución N° 001729 de 20/VIII/04. Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. (ALADI code: S003417)
- Resolución N° 005109 de 29/XII/2005. Ministerio de Protección Social.. (ALADI code: S003853)
- Resolución N° 00986 de 30/V/01. Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. (ALADI code: S002329)

- Resolución N° 01277 de 09/VI/04. Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. (ALADI code: S003480)
- Resolución N° 1281 de 13/IV/10. Instituto Colombiano Agropecuario. (ALADI code: S005593)
- Resolución N° 2310 de 24/II/86. Ministerio de Salud. (ALADI code: S000719)
- Resolución N° 333 de 10/II/11. Ministerio de la Protección Social. (ALADI code: S005466)
- Resolución N° 361 de 19/VII/84. Ministerio de Agricultura. (ALADI code: S000762)
- Resolución N° 3683 de 20/IX/11. Instituto Colombiano Agropecuario. (ALADI code: S005697)
- Resolución N° 388 de 9/09/09. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (ALADI code: S005426)

3.1.4 Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

Dentro de los acuerdos vigentes con países de la Unión Europea encontramos el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú, en el cual se debe certificar que, la leche cruda con la que fue elaborada el producto lácteo en cuestión:

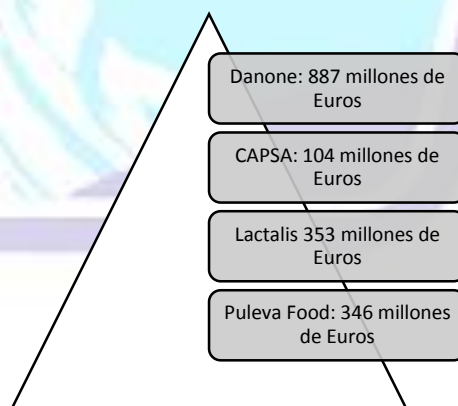
1. Cumple con las garantías que ofrece un plan de residuos presentado por el país exportador de conformidad con la Directiva 96/23/CE.
2. Procede de explotaciones registradas en cumplimiento del Reglamento (CE) 852/2004.
3. Y que fue producida, recogida, refrigerada, almacenada y transportada de conformidad con las condiciones establecidas en el Reglamento (CE) 853 de 2004, entre otros requisitos.

El literal (a) del artículo 2 de la Decisión 2007/275, define por producto compuesto “un producto alimenticio destinado al consumo humano que contenga productos transformados de origen animal y productos de origen vegetal, incluidos aquellos en los que la transformación del producto primario forma parte integrante de la producción del producto final”. Un producto compuesto, por tanto, puede contener dentro de sus ingredientes, ya bien sea un producto cárnico o un producto lácteo. La Decisión 2007/2075 establece igualmente, en sus artículos 3 y 4, los controles veterinarios fronterizos a los que se deben someter los productos compuestos (cárnicos, lácteos y ovoproductos), así como los certificados veterinarios que deben acompañarlos al ser introducidos al territorio de la Unión (artículo 5).

3.1.5 Competencia

El consumo de productos lácteos en España creció un 8% en 2013, hasta los 7.913 millones de euros, según un estudio de EAE Business School. El sector de preparación de leche y otros productos lácteos es uno de los más importantes, especialmente en el campo español, y está integrado por empresas de gran importancia, como recoge el ranking nacional de empresas.

La principal empresa del sector por facturación sigue siendo Danone, con un total de 887 millones de euros. La compañía con sede en Barcelona registró en 2013 una caída de sus ingresos del 12,7%, que se suma a la del 9,8% del año precedente.

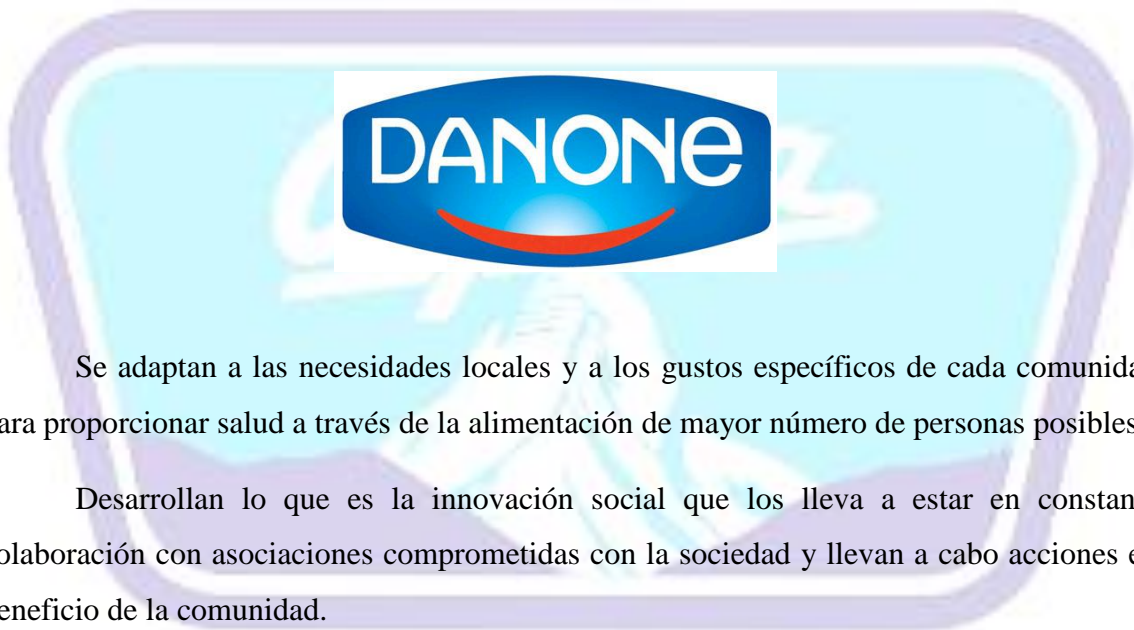


Le sigue en el ranking Corporación Alimentaria Peñasanta (CAPSA), empresa integrada por marcas como Central Lechera Asturiana, Larsa, Innova Foods Ingredientes y ATO. En 2013 logró ingresos por valor de 704 millones, un 3,5% menos que el año anterior. En tercera posición se encuentra Lactalis, que incluye marcas como Lauki, y que registró ventas por valor de 353 millones. Supone un incremento del 15,9% respecto al año anterior, y sube dos posiciones en la clasificación del sector. A continuación, llega Puleva Food, que facturó 346

millones, un 2,3% más, pero que no le ha servido para mantener la posición anterior. En quinto puesto se encuentra Leche Celta, con 310 millones de euros, un 11,2% más que el año anterior. En sexto lugar se encuentra Industrias Lácteas Asturianas y su marca Reny Picot, con sede en el municipio asturiano de Anleo. La compañía ingresó 301 millones en 2013, un nivel similar al del año anterior, que le ha llevado a perder dos puestos en el ranking. En séptimo puesto se encuentra el Grupo Leche Río, que facturó 226 millones de euros, un 13% más que el año precedente.” (El economista, 2015)

Factores de éxito de éstas empresas de España

Danone



Se adaptan a las necesidades locales y a los gustos específicos de cada comunidad para proporcionar salud a través de la alimentación de mayor número de personas posibles.

Desarrollan lo que es la innovación social que los lleva a estar en constante colaboración con asociaciones comprometidas con la sociedad y llevan a cabo acciones en beneficio de la comunidad.

Son líderes del ranking de fabricantes preferidos por los consumidores. El ranking Brand Footprint elaborado por Kantar Worldpanel es un ranking general de fabricantes que analiza las marcas más compradas por los españoles en 2015.

CAPSA



El marco estratégico que han definido consta de cuatro ejes fundamentales:

- ❖ Apoyar al sector primario y al mundo rural.
- ❖ Promover la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables.
- ❖ Proteger nuestro entorno natural y respetar el medio ambiente.
- ❖ Seguir siendo el empleador ejemplar que somos desde nuestra fundación como empresa.

Además de fijar estos ejes estratégicos, ha reforzado organizativamente la gestión de la responsabilidad social dentro de la compañía, con la creación del Comité de RSC: el órgano responsable del despliegue del plan estratégico de responsabilidad social en el que participan los máximos responsables de todas las áreas funcionales de la empresa y que depende directamente de la Dirección General. (CapsaFood, 2016)

LACTALIS



Lactalis Food Service Iberia, compañía líder en el sector profesional, pone a su disposición una amplia gama de productos lácteos dirigidos principalmente a los segmentos de Ho.re.ca, Tienda tradicional, Pastelería/Panadería, Bar/Cafetería y Semi-industrial.

En los últimos 10 años, el Grupo Lactalis, a través de la adquisición de empresas líderes en el mercado español, ha desarrollado una política de expansión que le ha permitido alcanzar un posicionamiento de liderazgo a nivel mundial con reconocidas marcas tales

como: Président Profesional, Flor de Esgueva, Galbani, El Ventero, Puleva, Gran Capitán, Don Bernardo, El Castillo, Chufi, Ram, etc.

El Grupo Lactalis ha logrado mantenerse siempre fiel a unos valores intrínsecos de proximidad con el cliente, basados en la Sencillez, Compromiso con la sociedad y la Ambición por seguir siendo un referente en el sector, ofreciendo los mejores productos en términos de calidad y seguridad alimentaria.

Su prioridad sigue siendo la de crecer junto con sus clientes, innovando y anticipándonos a las necesidades del mercado.

3.1.6 Productos competencia o sustitutos





Cuando hay interés por registrar una compañía en otro país de la Unión Europea será preciso cumplir con las leyes nacionales para montar una empresa filial, agencia o sucursal. Por lo general, la mayoría de las normas exigirán la obtención de permisos y el reconocimiento de sus cualificaciones profesionales. Sin embargo, nuestro objetivo es crear enlaces directos con las grandes superficies

A esta empresa le conviene ingresar a un supermercado porque este le puede ayudar a sortear una de sus principales barreras: la distribución. Llegar a varias ciudades del país requiere de un sistema de distribución que no es fácil de manejar cuando es un mercado nuevo, en cambio, con el contacto de un supermercado se puede ingresar a múltiples puntos. Para lanzar este producto lo fundamental es tener un plan promocional. Puede ser un plan de degustaciones en el caso de alimentos o un plan de “sampling” si se quiere que el cliente pruebe y manipule el producto; también hay que considerar la inversión para colocar publicidad en los encartes de las cadenas.

Generalmente los compradores buscan nuevos productos que el consumidor va a demandar, ya sea porque viene una tendencia, están de moda o porque estos productos se

podrían vender muy bien por su calidad, sabor, o precio. Y como ventaja tenemos que la empresa cuenta con manejo de stock que le permita atender demandas no programadas.

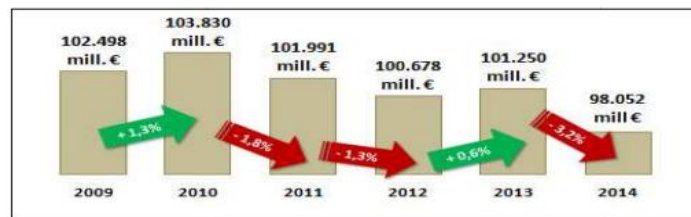
3.1.7 Promoción

En el siguiente cuadro podemos apreciar la cantidad de dinero que se gasta España en cuanto a alimentación, se puede notar que con el pasar de los años este se ha reducido considerablemente.



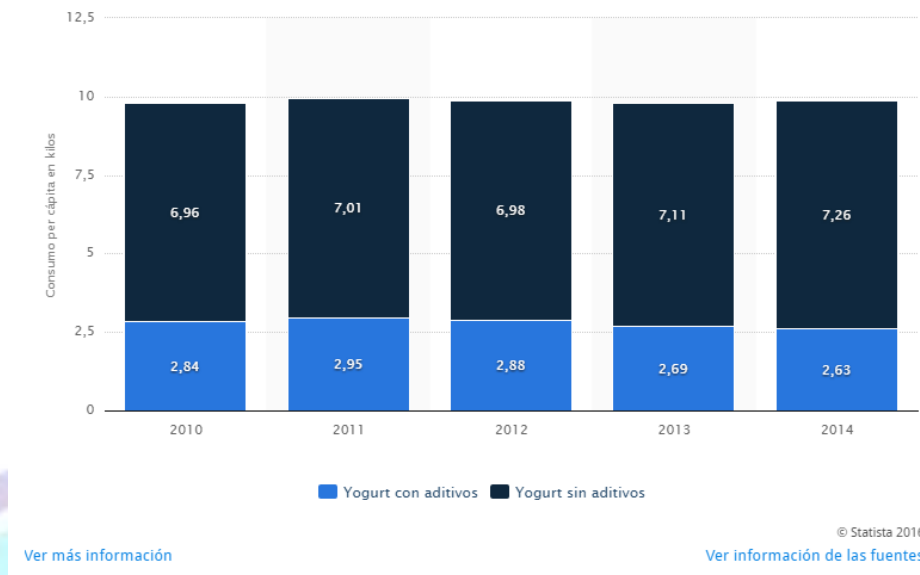
Respecto a la evolución, ésta queda recogida en el siguiente gráfico. De acuerdo a él, durante el año 2014, la reducción del consumo se cifra en el 3,2%. No obstante, conviene destacar que la mayor caída es consecuencia de que el gasto de alimentación para consumo en el hogar ha experimentado un mayor descenso (-3,5%) que el que se ha producido en la alimentación extradoméstica (-1,3%).

Evolución del gasto de la alimentación en España



Los españoles están orgullosos de su dieta mediterránea y a menudo presumen de que tienen la mejor y más saludable gastronomía mediterránea del mundo. El desayuno en la cultura española es la comida menos importante y suele tener lugar por la mañana antes de las 10. Muchos españoles pasan del desayuno, pero si desayunan será algo ligero como café, chocolate caliente o zumo de naranja recién exprimido acompañado de un croissant, bollería o una tostada con mermelada. Otro desayuno típico que puedes ver a menudo en los bares son los churros fritos con azúcar. Debido a la hora de esta comida, muchos trabajadores no salen de su trabajo hasta alrededor de las 8 pm. Es típico merendar o tomar algo a eso de las 6 pm para aguantar hasta la hora de la cena. La cena, similar a la comida, pero más ligera, se hace muy tarde en España. Se suele servir entre las 9 y las 10:30 pm. En verano es común ver a los españoles sentados para cenar a horas como las 12 am

Grafica N° 8 Tendencia de Consumo del yogurt en España



Esta estadística muestra el volumen total del yogurt consumido por persona en España desde 2010 hasta 2014 en kilogramos y por tipo de yogurt. Se consumió menos yogurt con aditivos que yogurt sin aditivos. Durante todo el período el español medio consumió entre cuatro o cinco kilogramos más de yogurt sin aditivos que de yogurt con aditivos.

Tendencia de consumo de Cereales en España

Bollería, pastelería, galletas y cereales:

El consumo doméstico de bollería, pastelería, galletas y cereales, permanece estable con una disminución de 0,4%. Sin embargo retrocede algo más en gasto (-1,6%) consecuencia de la caída de su precio medio (1,2%), cerrando en los 4,46€/kg.

| | BOLLERÍA, PASTELERÍA, GALLETAS Y CEREALES | % Variación Vs Mismo periodo del año anterior | | |
|---------------------------|--|---|------------------------|---|
| VOLUMEN (Miles Kg.) | 618.771,97 | -0,4% | | |
| VALOR (Miles C) | 2.759.974,33 | -1,6% | | |
| CONSUMO X CAPITA | 13,80 | 0,8% | | |
| GASTO X CAPITA | 61,57 | -0,5% | | |
| PARTE MERCADO VOLUMEN Lts | 2,08 | 0,04 | | |
| PARTE MERCADO VALOR | 4,15 | 0,08 | | |
| PRECIO MEDIO (C/Kg) | 4,46 | -1,2% | | |
| | | | | |
| | BOLLERÍA Y PASTELERÍA | % Variación Vs Mismo periodo del año anterior | GALLETAS | % Variación Vs Mismo periodo del año anterior |
| VOLUMEN (Miles Kg.) | 264.903,98 | -0,2% | 241.558,14 | -0,6% |
| VALOR (Miles C) | 1.320.351,60 | -0,9% | 824.222,47 | -0,6% |
| CONSUMO X CAPITA | 5,91 | 0,9% | 5,39 | 0,6% |
| GASTO X CAPITA | 29,46 | 0,2% | 18,39 | 0,5% |
| PARTE MERCADO VOLUMEN kgs | 0,89 | 0,02 | 0,81 | 0,01 |
| PARTE MERCADO VALOR | 1,99 | 0,05 | 1,24 | 0,04 |
| PRECIO MEDIO (C/Kg) | 4,98 | -0,7% | 3,41 | -0,1% |
| | | | | |
| | CEREALES | % Variación Vs Mismo periodo del año anterior | PRODUCTOS NAVIDEÑOS | % Variación Vs Mismo periodo del año anterior |
| VOLUMEN (Miles Kg.) | 76.312,71 | 0,0% | 35.997,15 | -0,6% |
| VALOR (Miles C) | 308.922,12 | -4,4% | 306.478,13 | -4,0% |
| CONSUMO X CAPITA | 1,70 | 1,1% | 0,80 | 0,6% |
| GASTO X CAPITA | 6,89 | -3,4% | 6,84 | -3,0% |
| PARTE MERCADO VOLUMEN kgs | 0,26 | 0,01 | 0,12 | 0,00 |
| PARTE MERCADO VALOR | 0,46 | 0,00 | 0,46 | 0,00 |
| PRECIO MEDIO (C/Kg) | 4,05 | -4,5% | 8,51 | -3,5% |

La compra de bollería, pastelería, galletas y cereales supuso el 4,15% del gasto destinado a la compra de alimentación y bebidas en los hogares, lo que equivale a una media de 61,57 €/persona/año, permaneciendo, por tanto, estable.

3.2 Reglas Para ingresar al mercado

- El embalaje:

Debe respetar la legislación europea de prevención de riesgos de salud del consumidor y protección del medio ambiente, y en especial el tratamiento de los desechos. Los paquetes de madera o material vegetal pueden ser sometidos a un control fitosanitario.

- Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado: Toda la información esencial sobre el producto debe aparecer en una etiqueta posterior o anterior en español (y en los otros idiomas oficiales por razones comerciales).

- Unidades de medida autorizadas: Es obligatorio usar el sistema métrico
- Marcado de origen "Hecho en": El etiquetado es obligatorio y está sometido al control de la oficina de aduanas.
- Normativa relativa al etiquetado: Edad mínima de consumo de bebidas alcohólicas, presencia de colorantes, estándares, etc. Además de los sistemas obligatorios y voluntarios de la UE, pueden aplicarse sistemas nacionales de etiquetado voluntario, muy apreciados por los consumidores.
- Reglamentos específicos: La legislación europea establece reglas especiales de etiquetado para ciertos productos como alimentos, electrodomésticos, ropa deportiva, textiles, etc. Otros productos como cigarrillos, fármacos, cosméticos, fertilizante, fungicidas, armas de fuego, productos eléctricos, vehículos a motor, neumáticos y tubos están sujetos a una regulación específica.

En cuanto al empaque para los españoles es muy importante ya que dicen que es la presentación personal de la empresa y de la mercancía, claro esta también es muy importante la seguridad que esta le brinda al producto, a pesar de ser una cultura con costumbres de comida sana podemos notar en el anterior estudio que prefieren el yogurt clásico del Yogurt con aditivos.

4 Estrategia de inmersión

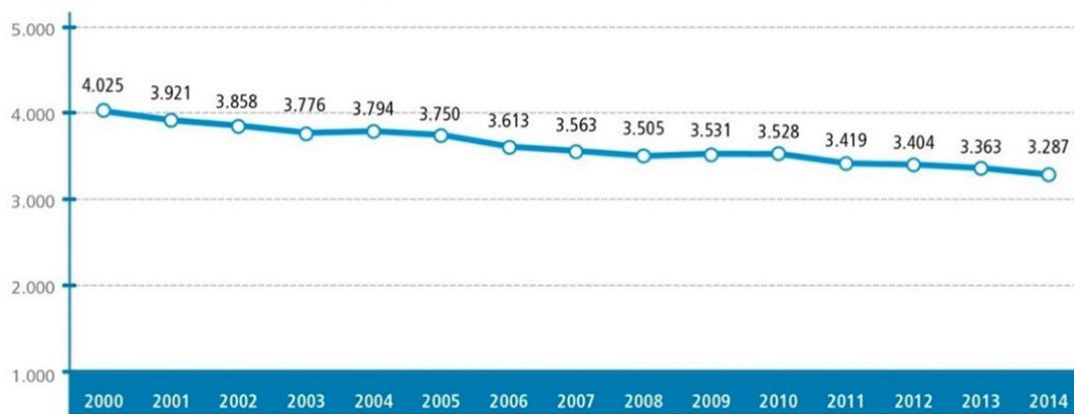
Con el fin de llegar a a los consumidores de una manera eficiente, se realizará una alianza estratégica con uno de los supermercados más populares de España llamado Mercadona. Se realizarán exportaciones a su casa matriz en Valencia afrontando competencia internacional, disminuyendo el riesgo de estar en un solo mercado si no que este supermercado por si solo venderá nuestro producto en la mayoría de estados en España.

4.1 Cantidades a producir

El consumo promedio de lácteos en España ha seguido una evolución descendente desde comienzos de siglo, desde los 4.025 millones de litros consumidos en España en el año 2000 hasta los 3.287 millones consumidos en 2014.

El consumo per cápita de productos lácteos en el hogar en el año 2014 fue de 73,33 litros de leche líquida, 15,35 litros de yogures (y demás leches fermentadas y acidificadas), 15,3 millones de kilogramos de otros derivados lácteos. En conjunto, supone unos 167 litros de leche equivalente. (Inlac, 2016)

Grafica N° 9: Volumen anual total de leche (millones de litros), (2016).



Fuente: Inlac, (2016)

Yogurt y leche en España

- El yogur natural lidera el crecimiento en 2016, con el valor de las ventas actuales aumento en un 1%
- Los precios unitarios corriente media aumentan ligeramente dentro de yogur y leche, leche pura en 2016
- La especialización se convierte en una de las principales estrategias competitivas entre los fabricantes durante 2016
- Mercadona, que es uno de los principales minoristas españoles y representaron el 11% del valor ventas dentro de los productos de yogur y leche agria en España durante el año 2015, recientemente cambiaron su proveedor de su yogur de marca propia y productos de leche agria. Esto fue el resultado de la adquisición de Senoble Ibérica, la filial del grupo francés Senoble en España, por los alimentos americanos Schreiber multinacionales. Este cambio en el proveedor tuvo un impacto importante en yogur y leche pura aunque sus implicaciones para las ventas de la minorista española y en el mercado en general aún no se han visto

- El yogur natural registró el crecimiento más fuerte valor en el año 2016, con el valor de las ventas actuales en zona de gran auge en un 1%. Este aumento se explica por la innovación dentro de la categoría, con jugadores importantes como Kaiku Corporación Alimentaria SL y Grupo Nestlé España la introducción de nuevas referencias durante 2016
- Los precios unitarios dentro de yogur y leche, leche pura aumentaron en 2016 debido al desarrollo de productos de valor añadido de los principales fabricantes.
- Los consumidores españoles suelen consumir yogur en diferentes momentos del día. Durante desayuno, yogur es una comida muy común, especialmente para los niños, ya que se percibe como un producto sano. Además, también es un aperitivo muy común en las tardes, especialmente entre consumidores conscientes de la salud. Por otra parte, el yogur también se come como postre, mezclado con miel natural e incluso frutas frescas.
- yogur con sabor es también parte de la gama de productos disponibles en el mercado español. Los sabores de las frutas son algunos de los más comunes en España, especialmente fresa. Sin embargo, hay exóticos sabores como stracciatella o galletas y crema también están disponibles. En 2016, Danone ha introducido nuevos sabores de fresa-frambuesa y mango melocotón-bajo su marca Vitalinea, como así como la frambuesa fresca y fresca de lima-limón bajo su marca Activia. Además, también Danacol introducido tres nuevos sabores: lima-limón, frutas rojas y de mango y papaya.
- El yogur sin envasar y productos de leche agria para la venta en España son insignificantes. Español los consumidores están más dispuestos en referencias envasados debido a su conveniencia y la amplia gama de opciones disponibles en el país en un formato empaquetado.
- Yogur y leche, se consumen principalmente del consumo a domicilio en España, con los tradicionales mercados, supermercados y tiendas de conveniencia siendo los principales puntos de venta donde los consumidores compran estos productos. Sin embargo, también se consumen en el comercio, con establecimientos de alimentos ofreciéndoles durante el desayuno y como una opción para el postre.

Concluimos que:

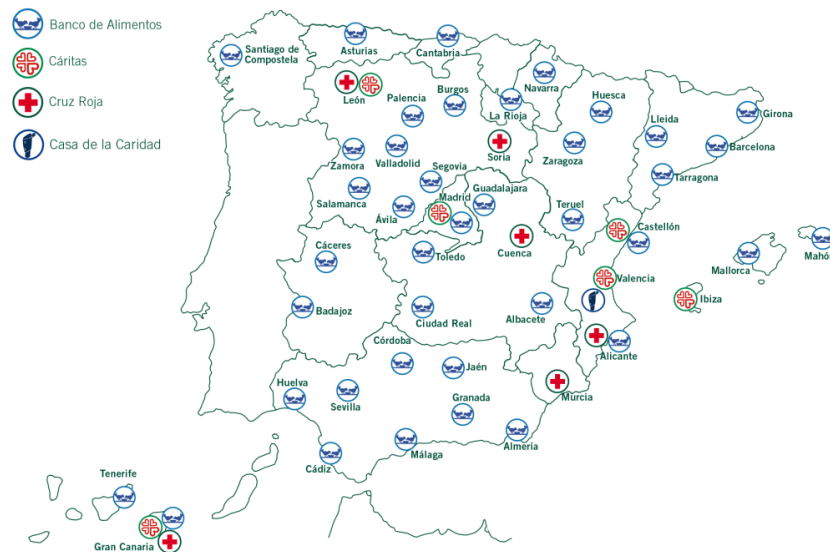
1) Mercadona es uno de los principales minoristas de esta clase de productos en España.

Información sobre la empresa:

¿Dónde se encuentra?

Mercadona es una compañía de supermercados, de capital 100% español y familiar, que tiene por objetivo satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes. Su presidente ejecutivo es Juan Roig.

La compañía está presente en 50 provincias de 17 Comunidades Autónomas con un total de 1.598 supermercados de barrio (14/10/2016) que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,7% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.



Para realizar su actividad diaria y satisfacer a los 5 millones de hogares que realizan diariamente su compra en Mercadona, actualmente la compañía cuenta con una plantilla de 76.000 trabajadores, todos con empleo estable y de calidad, que desarrollan su carrera profesional en la empresa.

2. El consumo de esta clase de productos es comúnmente realizado por niños, o personas que tienen un estilo de vida sano y conocen de estas prácticas.

El número de niños entre los 3-8 años en España pasó de 2.8 millones a 3 millones entre 2009 y 2014. Sin embargo se espera que en el 2020 declina a 2.6 millones por la reciente declive de nacimientos en los años recientes, 9,2 nacimientos por 1000 personas en 2014.

Los niños usualmente inician sus estudios en la edad de los 5 o 6 años puesto que la educación para los niños menores de seis años no es obligatoria, pero muchos padres optan por inscribir a sus hijos en estado libre de preescolar cuando están cerca de tres años de edad. En 2012, el 95% niños de cuatro años de edad estaban en cualquiera de preescolar o la enseñanza primaria, según la OCDE. Los niños suelen caminar, tomar el autobús o son conducidos a la escuela. Los uniformes son la norma en las escuelas primarias privadas, que por lo general están a cargo de las órdenes religiosas, pero no en las públicas. Alrededor del 68% de los alumnos en la enseñanza primaria se inscribieron en las escuelas públicas en el año 2012, la OCDE informó en 2014. Una pequeña minoría de los niños son educados en casa, aunque esta opción está creciendo en popularidad. los niños de primaria casi siempre comer una comida para llevar, que por lo general consiste en un sándwich, un jugo artificial y una pieza de fruta, y dulces.

Ya que la lonchera en los niños de España es habitual, el objetivo es que el bonyurt sea una de las opciones favoritas para la lonchera, para los niños desde los 4 años siendo esta una opción saludable y nutritiva para ellos, todo esto teniendo en cuenta que en España la obesidad infantil es un problema importante: el 19,1% de los niños de entre seis y nueve eran obesos y el 26,1% tenían sobrepeso en 2013, según un estudio respaldado por el gobierno. La falta de ejercicio (debido en parte a pasar demasiado tiempo viendo la televisión y el uso de aparatos) y la mala nutrición fueron citados como las principales razones para esto. Se encontraron los muchachos a ser significativamente más propensos a ser obesos que las niñas. tasas de obesidad infantil fueron más altas en las Islas Baleares, Extremadura y Galicia y la más baja en Cataluña, La Rioja, Madrid y el País Vasco. Otro estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud encontró que el 18,4% de los niños españoles de cinco años o menos tenían sobrepeso o eran obesos. Esta fue la sexta cifra más alta entre los 28 países estudiados. (Euromonitor, 2015)

Como se puede ver, el estilo de vida sumado a los hábitos alimenticios que citamos anteriormente son factores que inciden directamente a los estudios anteriormente mencionados de obesidad en los niños. Entonces, se trata de brindarles una opción de alimentación más saludable, como lo es la mezcla de lo nutritivo de los lácteos y cereales de la línea bon yurt, el lácteo aporta naturalmente proteína y calcio de buena calidad, y los cereales aportan carbohidratos que brindan energía, y vitaminas que son imprescindibles para el desarrollo de un niño. Bon Yurt es un producto que aporta calcio. El calcio es un mineral necesario para el mantenimiento de los huesos y dientes, así como para funciones del sistema circulatorio, muscular y nervioso.

3. Es importante tener en cuenta que el producto debe estar debidamente empacado, por lo que se considera que el aspecto normal y tradicional de empaque del yogurt que se distribuye en Colombia, no deba tener cambios importantes para su debida aceptación en España.

4. Los lugares en los que es más común ver la distribución de estos productos en España son los pequeños mercados, supermercados y tiendas convencionales como lo vemos a continuación.

Cuadro N° 4 Lista de distribución de yogurt por formato: % value 2011-2012

| | 2016 |
|--|-------------|
| Minoristas | 98.6 |
| Tiendas de conveniencia | 2.2 |
| Tiendas de descuento | 16.2 |
| Los minoristas de estación de servicio | 0.6 |
| Hipermercados | 17.0 |
| Supermercados | 57.7 |
| Minoristas de comestibles tradicionales | 4.3 |
| Especialistas en alimentos/bebidas/tabaco | 2.7 |
| Tienda de comestibles independientes | 0.4 |

Segmento dirigido: Niños entre los 3-8 años de España

Alrededor de 2.8 millones de niños

Para empezar en dicho mercado se iniciará vendiendo a la cadena de supermercados Mercadona la cual tiene un promedio de consumo de 5 millones de hogares diariamente, y con 1596 tiendas en todo España. Sin embargo, toda la distribución se hará directamente a la casa matriz de mercadona ubicada en Valencia. Tendremos en cuenta la distribución de hogares y la cantidad de personas que vive en cada hogar, la cual se da de la siguiente manera:

Cuadro N°6 distribución de hogares y la cantidad de personas que vive en cada hogar

| Total de hogares | formados por dos personas | |
|-------------------------|----------------------------------|--------------|
| 18.346.200,00 | 30,60% | 5.613.937,20 |
| | Unipersonales | |
| | 25% | 4.586.550,00 |
| | más de dos | |
| | 44,4 | |
| | 44,40% | 8.145.712,80 |

Hay aproximadamente 8.145.712,80 de hogares conformados por más de 2 personas. Los cuáles pueden ser niños, adultos, adolescentes.

Teniendo en cuenta que mercadona llega alrededor de 5 millones de hogares a diario, teniendo en cuenta el porcentaje de hogares de más de dos personas (44,4%) mercadona atendería a 2.220.000 hogares. Lo analizaremos de la siguiente manera:

Cuadro N° 7 Analisis Mercadona

| Hog. Mercadona/Más de 2 | |
|--------------------------------|------------------|
| 2.220.000,00 | 1389,236546 |
| 11.100.000,00 | |
| 4440000 | Papás |
| 6.660.000,00 | Resto |
| 1.198.134,00 | Niños 3-8 |
| 718.880,40 | 5-6 años |
| 682.936,38 | En estudios |
| 341.468,19 | 50% |
| 14227,84125 | 24 exportaciones |

4.2 Abastecimiento



El abastecimiento para este país, se realizara por medio del supermercado Mercadona, el cual es una compañía de supermercados, de capital 100% español y familiar, que tiene por objetivo satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes. Su presidente ejecutivo es Juan Roig.

La compañía está presente en 50 provincias de 17 Comunidades Autónomas con un total de 1.602 supermercados de barrio que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,7% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.

Para realizar su actividad diaria y satisfacer a los 5 millones de hogares que realizan diariamente su compra en Mercadona, actualmente la compañía cuenta con una plantilla de 76.000 trabajadores, todos con empleo estable y de calidad, que desarrollan su carrera profesional en la empresa.

5 Estrategia Logística

5.1.1 Cantidades a producir

Como vimos en el cuadro número 7, teniendo en cuenta el análisis que le realizamos a Mercadona, abarcaremos aproximadamente el 50% del mercado potencial, es decir 341.468,19 unidades anualmente y se enviarán un aproximado de 15 mil unidades quincenalmente, sin embargo, con el fin de llenar totalmente los contenedores necesarios serían 15,360 unidades de bonyurt, en 2 contenedores. Más adelante veremos cómo se realizó la unitarización.

5.2 Inversiones tecnológicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional

En cuanto a tecnología para una mejor aceptación y adaptación del productos queremos proponer los medios de comunicación como puente de llegada a nuestros clientes ya que son los más aceptados por las personas a nivel mundial , no podemos olvidar los

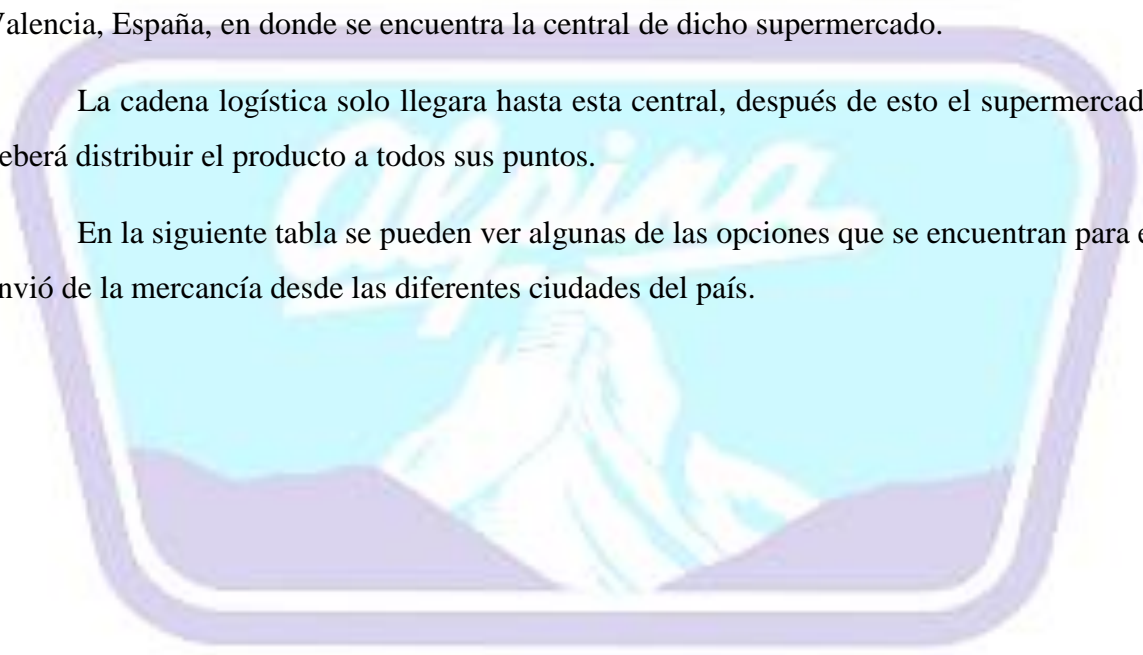
medios publicitarios llamativos como vayas electrónicas , y un valor agregado a nuestra innovación será un dispensador de muestra gratis con el fin de que las personas prueben nuestro producto y calidad del mismo ya que al ser un producto completamente nuevo muchas personas no se arriesgarían a probarlo pero que tal que si gratis esta prueba; por su puesto no podemos dejar lo que se encuentra en auge hoy en día , hablamos de las redes sociales y de cientos de publicidades y promociones por medio de ellas.

5.3 Estrategia de DFI

La mercancía se exportara desde Bogotá puesto que la fábrica de Alpina se estableció en el Valle de Sopó, a las afueras de Bogotá y se dirigirá hacia Tabernes Blanques en Valencia, España, en donde se encuentra la central de dicho supermercado.

La cadena logística solo llegara hasta esta central, después de esto el supermercado deberá distribuir el producto a todos sus puntos.

En la siguiente tabla se pueden ver algunas de las opciones que se encuentran para el envío de la mercancía desde las diferentes ciudades del país.





| Punto Embarque | de | Punto de Desembarque | Nombre Producto | Tipo | Escala | Valor Tarifa | Moneda Tarifa |
|----------------|----|----------------------|-----------------|------|-----------|--------------|---------------|
| Bogota | | Valencia | Carga general | | Mínima | 130,00 | USD |
| | | | | | -45 KGS | 3,49 | USD |
| | | | | | +45 KGS | 3,19 | USD |
| | | | | | +100 KGS | 2,49 | USD |
| | | | | | +500 KGS | 1,73 | USD |
| Barranquilla | | Valencia | Carga general | | Mínima | 274,00 | USD |
| | | | | | -45 KGS | 5,96 | USD |
| | | | | | +45 KGS | 4,96 | USD |
| | | | | | +100 KGS | 2,91 | USD |
| | | | | | +300 KGS | 2,71 | USD |
| | | | | | +500 KGS | 2,66 | USD |
| Bogota | | Valencia | Carga general | | Mínima | 259,00 | USD |
| | | | | | -45 KGS | 5,68 | USD |
| | | | | | +45 KGS | 4,68 | USD |
| | | | | | +100 KGS | 2,63 | USD |
| | | | | | +300 KGS | 2,43 | USD |
| | | | | | +500 KGS | 2,38 | USD |
| | | | | | +1000 KGS | 2,33 | USD |
| Cali | | Valencia | Carga general | | Mínima | 274,00 | USD |
| | | | | | -45 KGS | 5,96 | USD |
| | | | | | +45 KGS | 4,96 | USD |
| | | | | | +100 KGS | 2,91 | USD |
| | | | | | +500 KGS | 2,66 | USD |



| | | | | | |
|----------|----------|---------------|-----------|--------|-----|
| | | | +1000 KGS | 2,61 | USD |
| Medellin | Valencia | Carga general | Mínima | 274,00 | USD |
| | | | -45 KGS | 5,96 | USD |
| | | | +45 KGS | 4,96 | USD |
| | | | +100 KGS | 2,91 | USD |
| | | | +300 KGS | 2,71 | USD |
| | | | +500 KGS | 2,66 | USD |
| | | | +1000 KGS | 2,61 | USD |
| Bogota | Valencia | Carga general | Mínima | 475,00 | USD |
| | | | +45 KGS | 4,49 | USD |
| | | | +100 KGS | 4,29 | USD |
| | | | +300 KGS | 4,09 | USD |
| | | | +500 KGS | 3,69 | USD |
| Medellin | Valencia | Carga general | Mínima | 70,00 | USD |
| | | | +100 KGS | 1,94 | USD |
| | | | +300 KGS | 1,53 | USD |
| | | | +500 KGS | 1,48 | USD |
| | | | Normal | 3,50 | USD |
| Bogota | Valencia | Carga general | Mínima | 75,00 | USD |
| | | | +100 KGS | 2,45 | USD |
| | | | +300 KGS | 2,35 | USD |
| | | | +500 KGS | 2,25 | USD |
| | | | +1000 KGS | 2,15 | USD |
| | | | +1 KG | 3,45 | USD |

5.4 Cadena logística de la exportación

5.5 Modalidad de exportación

Esta exportación se hará en el término incoterm 2010, DDP (Entregado Derechos Pagados, lugar de destino convenido).

Se realizara de esta forma, porque se pretende tener un mayor control en cuanto a la cadena logística del producto puesto que este contenedor debe llevar una cadena de frio específica y es mejor como vendedor tener todo el control para que la mercancía llegue totalmente bien al destino final, para que luego este supermercado distribuya esta mercancía a todos sus puntos.

5.6 Medio y modo de transporte

El medio de transporte en el cual se va a transportar la mercancía es vía aérea puesto que el Bon Yurt es un producto perecedero y por lo tanto debe llegar lo más rápido posible para de esta forma el supermercado pueda distribuir a sus otros puntos y vender el producto antes de su fecha de vencimiento.

5.6.1 Empresa transportadora



España S.A. nace en 1990. Siendo así en 1999, una de las primeras empresas de transporte en obtener la certificación de la ISO-9001 Bureau Veritas Quality.

Como las fechas demuestran, cuentan con una gran experiencia en transporte con camión frigorífico, box y lona. Cargan todo tipo de mercancías, desde congelado, fresco con temperatura dirigida, refrigerado, aeropuerto, ADR, paquetería, industria, textil hasta lo que el cliente demande.

Dentro de su flota se encuentran los siguientes camiones:



Lona / Megalona:

Medidas interiores lona: 13,60 - 2,45 - 2,85
 Medidas interiores megalona: 13,60 - 2,45 - 3,00
 Forma de carga: lateral, techo y trasera.



Frigo:

Medidas interiores: 13,20 - 2,45 - 2,60
 Forma de carga: trasera.



Box / Box ADR:

Medidas interiores: 13,20 - 2,45 - 2,60
 Forma de carga: trasera.



Frigolona:

Medidas interiores: 13,60 - 2,45 - 2,60
 Forma de carga: trasera.

Cargas completas y grupajes:
 Fruta y verdura
 Industria paletizada
 Congelado
 Maquinaria
 Aéreo
 ADR

Cargas y descargas bajo cita
 Certificado transportista seguro
 Exprés
 Doble chofer
 Termógrafo

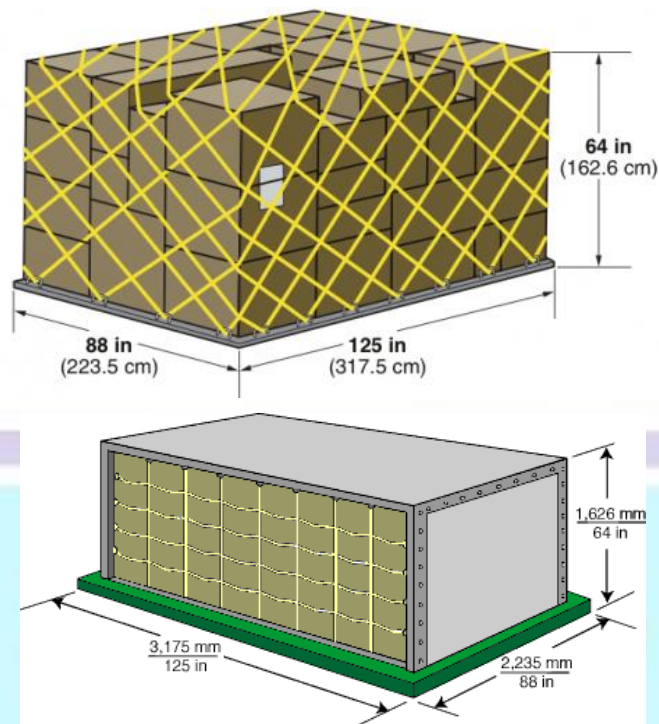
5.6.2 Transporte internacional

Avianca Cargo 

Ofrece una nueva flota de aviones de carga única en las Américas conformada de cuatro A330-200F y un B767-300F. Cumplen con su compromiso de renovar la flota, ofreciendo más y mejores opciones para los clientes.



5.6.3 Contenedor



Fuente: Searates, 2016.

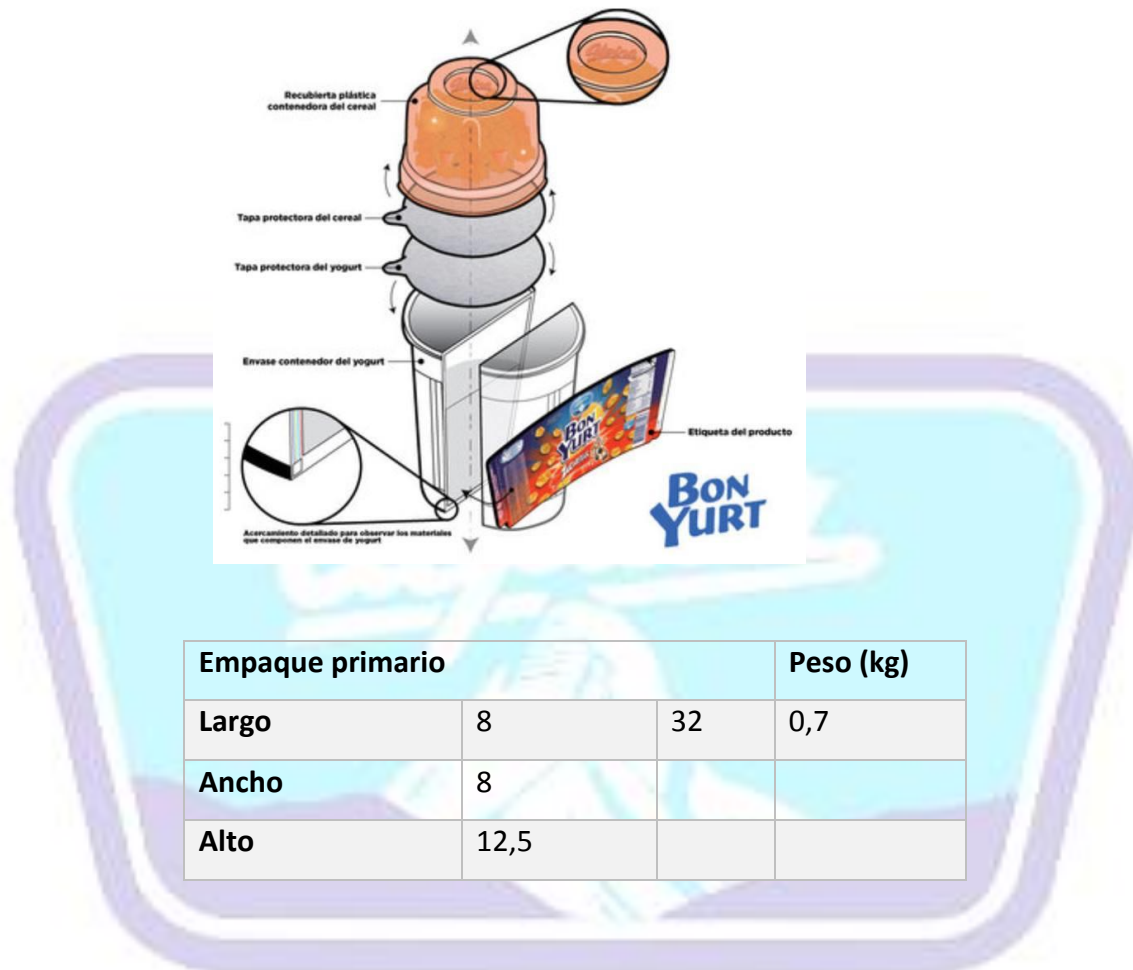
El contenedor es el LD 7/9 el cual es una plataforma plana general universal inferior con una cubierta principal.

5.6.4 Empaque Y embalaje

En la categoría de diseños industriales, se le otorgó medalla de oro al envase y embalaje para Bon Yurt de Alpina, que también ganó el premio de la Andi, por su empaque de plástico con fondo colapsible, que no permite que se deforme con el cambio de clima.

Empaque primario

El primer empaque con el que nuestro producto tendrá contacto, es un empaque individual que garantiza la protección del producto.



| Empaque primario | | | Peso (kg) |
|------------------|------|----|-----------|
| Largo | 8 | 32 | 0,7 |
| Ancho | 8 | | |
| Alto | 12,5 | | |

Empaque secundario

Este empaque está compuesto por un material de plástico aislante, contiene un total de 4 unidades de bon yurt , estos irán simultáneamente invertidos a razón de aprovechamiento de espacio. Sus medidas son 28cm de largo por 12.5 cm de alto.

| Empaque secundario | | | Peso (kg) |
|--------------------|------|-------|-----------|
| Largo | 28 | 0,28 | 2,8 |
| Ancho | 8 | 0,08 | |
| Alto | 12,5 | 0,125 | |



Empaque terciario

El último empaque será en el que se realice la exportación final, este consiste en un embalaje isotérmico con acumuladores ya que por la naturaleza del producto las cajas convencionales se pueden averiar; en cada caja cabe un total de 24 empaques aislantes, es decir el paquete en el que van cuatro unidades. Es un embalaje compuesto por cartón ondulado y una lámina de polietileno aluminizada en su cara interior, que le confiere el aislamiento térmico.

La aplicación principal es el transporte de productos que requieran el mantenimiento de una temperatura controlada, ya sea de forma independiente o con el uso combinado de acumuladores.

Ventajas: Ahorro en el espacio en el almacén ya que se entrega plegado, eficaz protección del producto a impactos, producto de fácil montaje, apto para uso alimentario.



Las medidas son:

| Empaque terciario | | |
|-------------------|----|------|
| Largo | 56 | 0,56 |
| Ancho | 48 | 0,48 |
| Alto | 25 | 0,25 |

En cada caja el peso total sería de 16,8kg

Se llevará la carga en el contenedor LD7/9

| Contenedor | | |
|------------|--------------|-------------|
| LD7/9 | Medidas (cm) | Medidas (m) |
| Largo | 294 | 2,94 |
| Ancho | 202 | 2,02 |
| Alto | 143 | 1,43 |

Volumen(m3): 8,6, peso máximo: 5450. Tipo de avión: B747, L-01011, DC-10, B707, DC-8, con un Sistema de refrigeración hielo seco, CO2 (91 kg)

Con 4 pallets de las siguientes medidas:

| Medida pallet | Medidas(cm) | Medidas (m) |
|---------------|-------------|-------------|
| Largo | 140 | 1,4 |
| Ancho | 100 | 1 |
| Alto | 10 | 0,1 |

En cada pallet se llevarán las siguientes unidades de Bon yurt

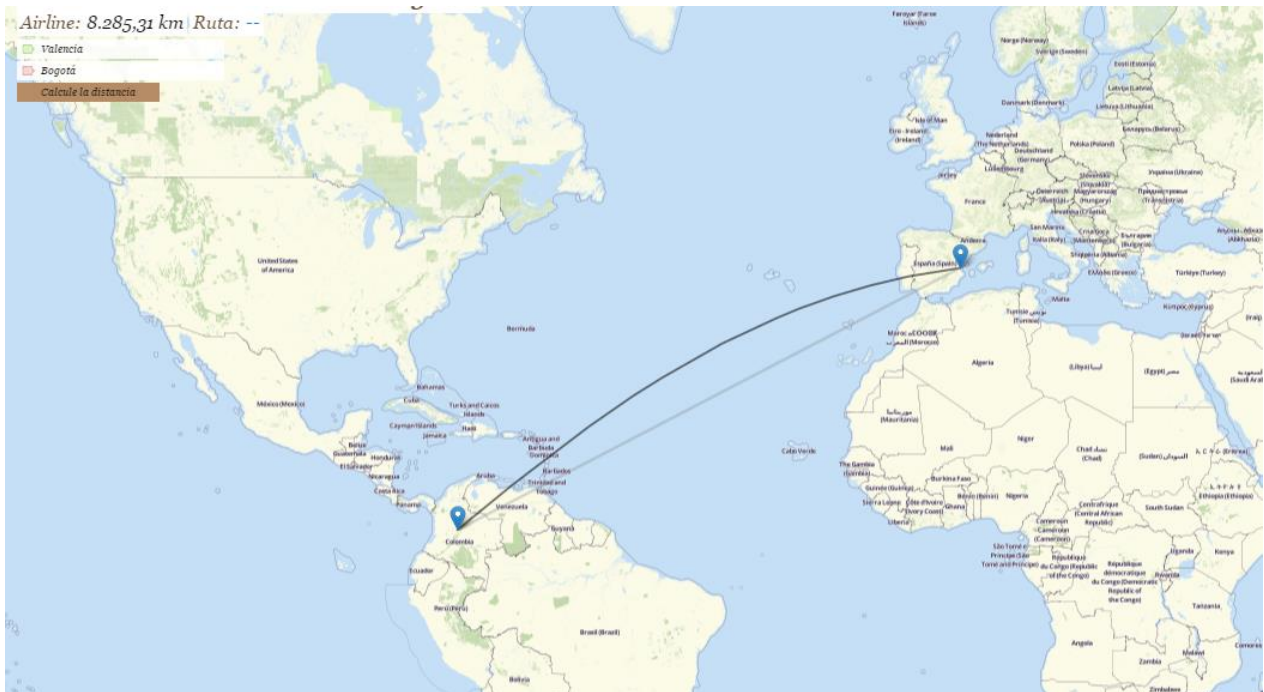
| Caja por pallet | | | |
|-----------------|------------|---|-------|
| Largo/largo | 2,5 | 2 | 20 |
| ancho/ancho | 2,08333333 | 2 | total |
| Alto | 5,32 | 5 | 1920 |
| unidades/pallet | | | |

Es decir que por contenedor se llevarían: 7680 unidades con un peso de 5376kg, teniendo en cuenta solo el peso de la carga (el bonyurt). El sistema de refrigeración proporcionaría 91kg adicionales.

| Unidades en los 4 pallets/unidades por contenedor | |
|---|---------------|
| 7680 unidades | peso= 5376 kg |

5.6.5 Ruta internacional

La ruta que se tomara para llevar el producto hasta España, inicia en la ciudad de Bogotá, Colombia y se dirige a Valencia, España; esto se realizara sin ninguna parada o transbordo puesto que se encontró un vuelo de carga directo para así tener una mayor agilidad y eficiencia en el transporte de la mercancía, la cual es precedera.



Fuente: Distance, 2016

5.6.6 Datos importantes para realizar la exportación

Para realizar la exportación debemos tener en cuenta una serie de recomendaciones que asegurarán éxito en el país destino. Es decir, contar con ventajas relativas en el abastecimiento del producto a exportar o en las materias primas o insumos necesarios para producir la mercancía que se pretende exportar. Los productos finales, las materias primas, productos intermedios y otros insumos, deben obtenerse en condiciones de precio, confiabilidad y calidad análogas a las de la competencia internacional.

- La calidad deberá ser la requerida por los mercados externos Y a lo menos, similar a la ofrecida por la competencia. Considerar una certificación de calidad por alguna certificadora internacional en el país como algo beneficioso. (INTI, IRAM, etc.)

- Sobre la capacidad productiva para exportación: Debe ofrecerse solamente lo que se está capacitado para producir en forma estable y continua, para los efectos de cumplir con una demanda externa, sin tener que postergar el mercado nacional.
- El potencial exportador deberá contar con los medios para movilizar internamente, almacenar y embarcar el producto a exportar.
- Deberá asegurarse que el producto cumpla con las especificaciones requeridas por el o los mercados de destino para su ingreso.
- Que el producto no se encuentre protegido por barreras arancelarias muy elevadas o que el producto ofrecido por la competencia, esté favorecido por un tratamiento preferencial.
- Que el recargo sobre el valor FOB, por concepto de transporte hasta el mercado elegido (flete), no represente una desventaja frente a proveedores de otros países.
- Que el producto no esté demasiado expuesto, a ser desplazado por productos similares de uso alternativo.

5.7 Documentación requerida

Dentro de la documentación necesaria para esta exportación se encuentra principalmente la DIAN 600, el cual es el documento de declaración de exportación, por otro lado la factura comercial para el comprador, además de el air way bill puesto que se enviara por avión y el certificado de origen. Por último, es necesaria la lista de empaque y los documentos N1 y N2 del banco de la república.

La descripción de mercancías se debe hacer de la siguiente manera

| Orden | Código | Descripción | Tipo de dato | Longitud | Decimales | Obligatorio | Desde |
|-------|--------|----------------------------------|--------------|----------|-----------|-------------|-------------|
| 1 | 37 | Nombre Comercial | TEXTO | 60 | | SI | 01-jun-2007 |
| 2 | 38 | Marca comercial | TEXTO | 60 | | SI | 01-jun-2007 |
| 3 | 39 | Tipo de producto | NUMÉRICO | 8 | | NO | 01-jun-2007 |
| 4 | 40 | Composición | | | | SI | 01-jun-2007 |
| 5 | 41 | Forma de presentación | NUMÉRICO | 8 | | NO | 01-jun-2007 |
| 6 | 42 | Estado | NUMÉRICO | 8 | | NO | 01-jun-2007 |
| 7 | 43 | Otras características | TEXTO | 4000 | | NO | 01-jun-2007 |
| 12 | 1540 | Cantidad de unidades comerciales | TEXTO | 60 | | NO | 20-ene-2008 |

Y dentro de los documentos soporte encontramos también de manera opcional:

- Certificado de inspección sanitaria de exportación de alimentos y materias primas, por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos
- Documento zoosanitario de importación por el instituto colombiano agropecuario.

5.8 Estrategia de comercialización

Es muy importante la penetración adecuada en el mercado Español, es uno de los países con mayor auge social y con potencial consumidor de lácteos. Sin embargo, hoy por hoy en el mundo que vivimos de competitividad y globalizado, vemos algunas barreras de entrada que no permiten desarrollar o más entrar el producto al mercado. Por eso es fundamental para nosotros proyectar y desarrollar las siguientes estrategias, las cuales nos llevarán al éxito de nuestro objetivo:

- **Análisis del consumidor.** Una vez que el mercado de operación se haya identificado, analizamos los consumidores finales del producto o servicio. Recolección precisa de datos y una segmentación del consumidor permiten mejor entender las necesidades, gustos y comportamiento del consumidor. Luego analizamos los datos a fin de desarrollar una campaña de marketing (e-commerce, digital, etc) para afinar el mercado meta y proyectar mejor la demanda a corto y largo plazo.
- **Desarrollo del producto.** Con rápidos avances en materiales y tecnologías, el ciclo de vida del producto se acorta cada vez más. Para quedarse entre los mejores del mercado, la empresa necesita constantemente mejorar el producto y desarrollar otros nuevos. Para la pequeña empresa, puede ser sumamente difícil invertir en I+D. Por eso es indispensable la “Co-creación” por parte de nuestros clientes, es decir, empoderarlos a que construyan nuevos productos o hagan recomendaciones a nuestro

producto para satisfacer las necesidades. Hay que tener en cuenta que nosotros construimos productos, para satisfacer esas necesidades.

- **Fijación de precios.** Es clave asignar un precio óptimo para el producto, lo cual es uno de los elementos de la mezcla de marketing y muchas veces se interpreta como indicador de la calidad. Basando la decisión de fijación de precios en puntos de referencia de la industria y expectativas de ingresos, debemos determinar la estrategia de fijación de precio adecuada para atraer clientes y a la vez maximizar el margen sobre ventas.
- **Branding.** A pesar de que Alpina, es una de las marcas en el sector lácteos más reconocidas en Colombia, es fundamental definir y establecer un concepto de marca relevante en el país destino. La marca será el vínculo entre los valores de la empresa y el consumidor. Una imagen de marca significa reconocimiento, un vínculo sentimental con el usuario, lealtad y menores costos de retención. Debemos desarrollar una estrategia paso por paso para lograr la afinidad del consumidor.
- **Ventas y Distribución.** La marca y el producto no son suficientes si no hay cómo llegar al consumidor. El desarrollo de una extensa red de representantes, agentes, distribuidores, mayoristas y menores puede ser un desafío, sobre todo para una marca nueva en el mercado. Por eso, a través de nuestro cliente o intermediario, crearemos una red de distribución eficiente y gestionaremos los canales de distribución a fin de aumentar su participación en el mercado y mejorar la calidad del servicio.



5.8.1 Costeo dfi: contenedores (2), unidades totales (15360)

| DESCRIPCIÓN | COP TOTAL | COP UNIDAD | USD TOTAL | USD UNIDAD | TIEMPO | | TRANSPORTE | RUTA |
|---------------------------------------|------------------|-------------|--------------|------------|--------|-----|-------------------|------------------------|
| PV PRODUCTO | \$ 23.040.000,00 | \$ 1.500,00 | \$ 7.680,00 | \$ 0,500 | 2 | 30 | Terrestre | Nacional origen |
| EMBALAJE | \$ 153.600,00 | \$ 10,00 | \$ 51,20 | \$ 0,003 | 6 | | | |
| PRECIO EXW EN FABRICA | \$ 23.193.600,00 | \$ 1.510,00 | \$ 7.731,20 | \$ 0,503 | 8 | | | |
| FLETE INTERNO A EL DORADO | \$ 600.000,00 | \$ 39,06 | \$ 200,00 | \$ 0,013 | 10 | | | |
| USO INSTALACIONES PORTUARIAS | \$ 78.336,00 | \$ 5,10 | \$ 26,11 | \$ 0,002 | | | | |
| GASTOS AGENTE CARGA INTERNACIONAL | \$ 320.000,00 | \$ 20,83 | \$ 106,67 | \$ 0,007 | | | | |
| CARGUE CONTENEDOR | \$ 180.000,00 | \$ 11,72 | \$ 60,00 | \$ 0,004 | | | | |
| AIRWAY LAND | \$ 20.000,00 | \$ 1,30 | \$ 6,67 | \$ 0,000 | | | | |
| FOB CARTAGENA | \$ 24.391.936,00 | \$ 1.588,02 | \$ 8.130,65 | \$ 0,53 | 18 | 60 | | |
| FLETE INTERNACIONAL | \$ 5.667.000,00 | \$ 368,95 | \$ 1.889,00 | \$ 0,123 | 9 | 58 | aereo | internacional |
| PRECIO CFR | \$ 30.058.936,00 | \$ 1.956,96 | \$ 10.019,65 | \$ 0,652 | 27 | 118 | | |
| SEGURO INTERNACIONAL | \$ 0,07 | \$ 0,00 | \$ 216,00 | \$ 0,014 | 8 | 30 | No hay transporte | Nacional lugar destino |
| PRECIO CIF LIVERPOOL | \$ 30.058.936,07 | \$ 1.956,96 | \$ 10.235,65 | \$ 0,67 | | | | |
| DESCARGUE PUERTO DESTINO | \$ 1.332.001,96 | \$ 86,72 | \$ 444,00 | \$ 0,029 | | | | |
| PRECIO DAT TERMINAL VALPARAISO | \$ 31.390.938,03 | \$ 2.043,68 | \$ 10.679,65 | \$ 0,70 | | | | |
| AUTORIZACION ADUANA Y CONTROL TECNICO | \$ 450.000,00 | \$ 29,30 | \$ 150,00 | \$ 0,010 | | | | |
| TRANSPORTE INTERNO | \$ 750.000,00 | \$ 48,83 | \$ 250,00 | \$ 0,016 | 0 | 45 | Terrestre | Nacional lugar destino |
| PRECIO DAP | \$ 32.590.938,03 | \$ 2.121,81 | \$ 11.079,65 | \$ 0,72 | 35 | 193 | | |
| FLETE | \$ 15.360,00 | \$ 19,53 | \$ 100,00 | \$ 0,01 | 4 | 45 | | |
| SEGURO NAL | \$ 32.567.776,32 | \$ 2.120,30 | \$ 10.855,93 | \$ 0,71 | 4 | | | |
| PRECIO DDP | \$ 65.174.074,35 | \$ 4.261,64 | \$ 22.035,57 | \$ 1,43 | 39 | 238 | | |

6 Evaluación financiera y conclusiones finales

6.1 Viabilidad de mercado

| Inflación España | 1,30% | 1,80% | 0,90% | 1,50% | 1,50% | trm |
|------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| INGRESOS | | | | | | |
| PRECIO DDP USD | \$ 1,435 | \$ 1,460 | \$ 1,474 | \$ 1,496 | \$ 1,518 | |
| CANTIDADES | 368.640 | 368.640 | 368.640 | 368.640 | 368.640 | |
| TOTAL | \$ 528.853,71 | \$ 538.373,08 | \$ 543.218,44 | \$ 551.366,72 | \$ 559.637,22 | |
| EGRESOS | | | | | | |
| PRECIO EXW USD | \$ 0,503 | \$ 0,512 | \$ 0,517 | \$ 0,525 | \$ 0,533 | |
| CANTIDADES | 368.640 | 368.640 | 368.640 | 368.640 | 368.640 | |
| GASTOS ADM USD | \$ 211.541,49 | \$ 215.349,23 | \$ 217.287,38 | \$ 220.546,69 | \$ 223.854,89 | |
| TOTAL EGRESOS | \$ 397.090,29 | \$ 404.237,91 | \$ 407.876,05 | \$ 413.994,19 | \$ 420.204,11 | |
| FLUJO CAJA USD | \$ 131.763,43 | \$ 134.135,17 | \$ 135.342,39 | \$ 137.372,52 | \$ 139.433,11 | |
| FWD 3000 | \$ 4.416 | \$ 4.416 | \$ 4.416 | \$ 4.416 | \$ 4.416 | |
| FLUJO CAJA PESOS | \$ 581.859.062 | \$ 592.332.525 | \$ 597.663.518 | \$ 606.628.471 | \$ 615.727.898 | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FCAJA | \$ (1.753.525.874,04) | \$ 581.859.062 | \$ 592.332.525 | \$ 597.663.518 | \$ 606.628.471 | \$ 615.727.898 |
| VPN | | \$ 171.866.907,50 | VIABLE | | | |
| TIR | | 21% | > 16% | VIABLE | | |

7 Cadena de valor

7.1 Infraestructura:

Cuenta a nivel nacional con 7 facilidades industriales y 8 centros de acopio de leche en el país, además tiene operaciones en 2 países más los cuales son Ecuador y Venezuela. Aparte de esto, actualmente está consolidado en Estados Unidos sus operaciones

7.2 Administración de recursos humanos:

Cuenta con estrategias como modelos por competencias, estrategia CIMA , Universidad Alpina, plan anual de capacitación, estrategias de reconocimiento , estrategia de inducción , construyendo el mejor lugar para trabajar, estrategias de flexibilidad laboral

7.3 Desarrollo Tecnológico:

Aplicación de herramientas como Balance Scorecard, adopción de sistema Oracle Release 12.1, creación de oficina PMO, ciencia alimentaria, medio digitales – Web 2.0

7.4 Aprovechamiento:

Compra de vehículos de transporte de productos, compra de repuestos de la maquinaria, pagos de pautas publicitarias, coordinación de viajes para capacitaciones, negociaciones con los proveedores en cuanto a materia primas

7.5 Logística de entrada:

Cuenta con centros de acopio en diferentes lugares de Colombia, con plantas aprobadas por la FDS, además de abastecimiento de leche por parte de los ganaderos y aprovisionamiento de fruta e insumos industriales.

7.6 Operación:

Cuenta con certificaciones en platas, mejores prácticas en el proceso en cuanto a manufactura, procesamiento de las materias primas, selección y clasificación de las frutas, inclusión de insumos industriales, empaquetado de productos, purificación y tratamiento de agua.

7.7 Logística de salida:

CORS, recepción y almacenamiento de producto terminado, reserva y generación, picking, facturación de pedidos con planilla y despacho, estibado, cargue de los pedidos y plataformas urbanas con flota propia.

7.8 Comercialización y ventas:

Reuniones del equipo de ventas para fijar objetivos, visita promedio de 65 clientes por día, oferta de nuevos productos, transmisión de datos a las demás áreas sobre las necesidades del cliente, medios de comunicación, alianza con grupo nutresa, puntos de venta propios.

7.9 Servicios post-venta:

Línea ética, encuestas de satisfacción, participación en eventos y logística de retorno.



7.10 Matriz

| MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|---------------|--------------|------------|---|---|--------|---|---|-----------|---|------|----|------------------|-----------------|
| ALPINA Y SECTOR LACTEO | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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% | | | | | | | | | | | | 3,72 | |
| Fortaleza en el talento humano | 2 | | 0,30 | | | | | | | | | X | | 2,70 | |
| Cultura empresarial | 3 | | 0,20 | | | | | | | | | X | | 1,60 | |
| Producto de óptima calidad | 1 | | 0,50 | | | | | | | | | | X | 5,00 | |
| TOTAL GRUPO | | | 1,00 | | | | | | | | | | | 9,30 | |
| CONTEXTO NACIONAL DEL SECTOR | | 30% | | | | | | | | | | | | 2,58 | |
| Producto interno bruto | 7 | | 0,05 | | | | | | | | | X | | 0,45 | |
| Importaciones | 8 | | 0,05 | | | | | X | | | | | | 0,30 | |
| Exportaciones | 6 | | 0,05 | | | | | | | | | X | | 0,45 | |
| Políticas Gubernamentales | 2 | | 0,20 | | | | | | X | | | | | 1,40 | |
| Infraestructura | 4 | | 0,15 | | | | | | | | | | X | 1,50 | |
| Transparencia en uso de recursos | 5 | | 0,05 | | | | | | | | | X | | 0,45 | |
| Niveles de empleo | 3 | | 0,15 | | | | | | | | | X | | 1,35 | |
| Investigación y desarrollo | 1 | | 0,30 | | | | | | | | | X | | 2,70 | |
| TOTAL GRUPO | | | 1,00 | | | | | | | | | | | 8,60 | |
| CONTEXTO INTERNACIONAL | | 30% | | | | | | | | | | | | 2,82 | |
| Posición competitiva | 1 | | 0,40 | | | | | | | | | | X | 4,00 | |
| Economía para efectuar negocios | 2 | | 0,30 | | | | | | | | | X | | 2,70 | |
| Capacidad para hacer negocios | 3 | | 0,30 | | | | | | | | | X | | 2,70 | |
| TOTAL GRUPO | | | 1,00 | | | | | | | | | | | 9,40 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | 9,12 | | | |

En la matriz con el 9,12 que da como resultado, se refleja que esta empresa posee condiciones favorables para que la misma compita a nivel tanto nacional como internacional, ya que cuenta con la infraestructura necesaria para tener un nivel alto de producción y sacar las cantidades necesarias para abastecer el mercado, además tienen altos niveles de productividad en la producción de su portafolio de productos, ya que constantemente cuentan con innovación en nuevos productos es permanente.

7.11 Política de calidad



Las diferentes plantas de Alpina tienen implementados sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente, respaldados por certificaciones como ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y BASC (Business Antismuggling Coalition).

Pero ¿qué significa obtener una certificación en ISO 9001 o en ISO 14001? Ello significa que una compañía externa y neutral ha auditado a nuestra organización tomando como referencia una norma de aceptación mundial (ISO 9001 para la gestión de calidad e ISO 14001 para la gestión ambiental) y luego de esa auditoría ha encontrado que dentro de Alpina los procesos administrativos y técnicos se desarrollan cumpliendo los estrictos requerimientos de esas normas; obviamente, a su vez ésta compañía externa ha sido acreditada por un organismo mundial (International Accreditation Forum) para avalarlo como un ente capaz de otorgar certificaciones de este tipo.

7.11.1 Medio ambiente



En ALPINA estamos convencidos de que existen múltiples oportunidades para generar nuevas fuentes de creciente competitividad en aquellas empresas que adopten y se comprometan de manera oportuna con los principios del Desarrollo Sostenible.

Conscientes de haber adoptado ese compromiso, nuestra responsabilidad con el medio ambiente no se limita a cumplir con las normas ambientales existentes. Las estrategias, los procesos y las actividades de la Compañía, son evaluados a la luz de su impacto ambiental a largo plazo y de nuestra responsabilidad frente a los recursos naturales que utilizamos en el desarrollo del negocio y frente a nuestro compromiso con la sociedad.

7.11.2 Alpina a la vanguardia



Nuestra organización continúa por una ruta salida de crecimiento y de innovación en múltiples frentes que hemos identificado como estratégicos para su futuro y que se desarrollan a lo largo de este informe. En el 2008, logramos no sólo consolidar importantes participaciones de mercado en categorías claves de Alpina, sino que además llevamos a la organización a nuevos y más altos estándares de productividad y competitividad.

Las plantas de Alpina han implementado sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente, los cuales son certificados por ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y BASC (Business Antismuggling Coalition). La ISO (International Organization for Standardization) 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que va dirigido a regular los elementos de administración de calidad de las empresas que deben ser necesarios para tener un sistema real que ayude a dar un rango de mayor calidad a los servicios y productos prestados. Lo que se desea al adquirir esta acreditación es asegurarle al consumidor de la buena calidad de sus productos ya que dispondría de un sistema de gestión de calidad. Adicionalmente esta certificación rectifica que tal empresa es reconocida por más de 640.000 empresas a nivel mundial. Por consiguiente, en Alpina los procesos administrativos y técnicos son desarrollados de manera estricta con los requerimientos de las normas.



Cada día es más habitual que las compañías exijan la implementación de un sistema de calidad para el buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades; lo que les brinda un factor adicional para la motivación al cliente de consumir productos de tal marca en la que se le está afirmando que sus productos son confiables porque una firma de control verifica cada uno de los procesos y funcionamientos dentro de la planta con el fin de asegurar un alto rango de calidad lo cual no toda empresa logra cumplir. Por lo tanto se sugiere fijarse previamente antes de consumir un producto si este cuenta con un sistema de gestión de calidad que lo certifique.

Adicionalmente un factor secundario que brinda reconocimiento a una empresa es la responsabilidad social que cada cual cumple con el entorno en el que se ubica. Actualmente

toda empresa tiene una responsabilidad Social Empresarial y si por el contrario no la tiene, seguramente la estará implantando. Aquella responsabilidad de la que se habla se refiere en hacer negocios fundados en principios éticos que velen por el cumplimiento de factores relacionados con la actividad de la empresa siempre y cuando respeten su entorno y factores secundarios como lo son el medio ambiente, los clientes y en si la sociedad.

Alpina tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. Esta empresa es respetuosa con sus clientes, medio ambiente y con la sociedad en su conjunto porque proyecta una popularidad que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo. Por esta misma razón es por la que los consumidores prefieren a Alpina porque es realmente una empresa basada en principios sostenibles y con bases fuertes que aseguran un buen funcionamiento de toda su planta, sus productos y lo más importante la satisfacción al cliente.

Para concluir decimos que Alpina cumple con los requisitos necesarios para ser una empresa de confianza que brinda salud y bienestar al cliente con sus productos de altos estándares de calidad, verificados por la ISO 9001:2000, afirmando la veracidad de calidad.



8 Conclusiones

- Alpina es una empresa muy competitiva, tanto en niveles de infraestructura como en productos para ofrecer al mercado. Esto se hace notorio ya que en la matriz de cadena de valor expuesta se ve la competitividad que tiene en todos los aspectos, lo que dice que a pesar de tener unos productos un poco más caros que la competencia al cliente le importa más la calidad y el nombre o puesto que se ha ganado con el pasar de los años.
- El BonYurt es un producto con bastante potencial en el mercado español, puesto que llegaría con un valor agregado ya que es un producto que no tendría competencia en el mercado pues no ha llegado otro igual y este cuenta con vitaminas y diferentes componentes que lo hacen atractivo tanto para adultos como para niños, además de poder ser consumido en cualquier lugar u espacio del día
- Hoy por hoy España constituye una oportunidad única para conocer de primera mano cómo las empresas entienden y hacen el mejor Marketing de a través de propuestas para afrontar el futuro empresarial con éxito.
- En Alpina Productos Alimenticios S.A utilizan procesos logísticos muy bien estructurados los cuales están dirigidos a el cumplimiento de unos objetivos claros.
- Los procesos logísticos desarrollados por Alpina Productos Alimenticios S.A le permiten a esta empresa llevar sus productos a cada rincón del territorio Colombiano.
- En Alpina C.D.R Pereira tienen un gran despliegue logístico que empieza desde el abastecimiento de las bodegas, la toma de pedidos en los diferentes clientes, la separación de los pedidos y la distribución de estos en todo el eje cafetero y el norte del valle.
- Alpina Productos Alimenticios S.A pudo llegar a ser la multinacional que es hoy en día debido a que desde sus inicios en 1945 se caracterizó por ser una empresa de productos de alta calidad, con manejo de excelentes materias primas y con puntualidad en la entrega de los pedidos. Y todo esto se logra gracias al desarrollo de procesos logísticos bien estructurados.

9 BIBLIOGRAFIA

- ❖ ee-iese (2016) *IESE Universidad de Navarra*, Retrieved August 19, 2016, from http://www.ee-iese.com/91/word_nueno.htm
- ❖ Procolombia (2016) *Alimentos procesados: cinco tendencias de consumo en la Unión Europea*, Retrieved August 19, 2016, from <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/alimentos-procesados-cinco-tendencias-de-consumo-en-la-union-europea>
- ❖ El economista, (2016) *Ranking de Empresas del sector Preparación de leche y otros productos lácteos*, El economista, Retrieved August 19, 2016, from <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1054.html>
- ❖ Alpina, (2016) *Línea Bon Yurt*, Alpina, Retrieved August 19, 2016, from <http://www.alpina.com.co/lacteos/bon-yurt/>
- ❖ Europea Union (2014) *Política de transportes de la UE* from https://europa.eu/european-union/topics/transport_es
- ❖ Industria alimenticia (2010) *Un mundo de Innovaciones Saludables* from <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83173-un-mundo-de-innovaciones-saludables>
- ❖ La nota (2013) *Ranking sector molinería de cereales de Colombia* <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2013-sector-molineria-de-cereales-de-Colombia.html>
- ❖ Agro News, (2013) *ranking de las mayores compañías lácteas del mundo* <http://www.agronewscastillayleon.com/las-20-industrias-lacteas-mas-grandes-del-mundo-segun-rabobank>
- ❖ Universidad del Rosario, (2015) *Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos* http://www.urosario.edu.co/urosario_files/74/7436dfa3-cc02-4395-8099-02346d2e866e.pdf
- ❖ Transformer, (2014) *He dejado los cereales ahora qué cómo*, <http://transformer.blogs.quo.es/2014/11/28/he-dejado-los-cereales-ahora-que-como/>

- ❖ Kelloggs latino, (2010) *Reconocimiento de proveedores*
<http://www.kelloggslatino.com/saladeprensa/noticias.aspx?n=19&s=2>
- ❖ Superintendencia de industria y comercio, (2012), *Estudio sectorial de la leche*,
http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- ❖ El economista, (2016) Ranking de empresas del sector preparación de leche y otros productos lácteos <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1054.html>
- ❖ Comisión económica para América Latina y el Caribe, (2003), *América Latina: el comercio internacional de productos lácteos*,
<http://www.muyinteresante.es/salud/articulo/los-paises-que-consumen-mas-leche-y-derivados-lacteos-ganan-mas-premios-nobel>
- ❖ Contexto ganadero, (2014), *Top 5 de los países que más consumen leche en Suramérica*
<http://www.contextoganadero.com/internacional/top-5-de-los-paises-que-mas-consumen-leche-en-suramerica>
- ❖ Fedegan, (2016), *Camara gremial de la leche*
<http://www.fedegan.org.co/programas/camara-gremial-de-la-leche>
- ❖ *Tendencias de innovación en el sector lácteo*, (2013), inventa alimentos y bebidas
<http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3169/Tendencias%20de%20innovacion%20en%20el%20sector%20lacteo.pdf>
- ❖ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (2016), *Producción lechera*
<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.V8DDhU3hCM8>
- ❖ Kellogg's, (2016), *Mercado*,
http://www.kelloggs.com.mx/content/dam/newton_es_mx/pdf/4_Mercado.pdf
- ❖ Kellogg's, (2010), *Kellogg Company México reconoce a sus mejores proveedores*,
<http://www.kelloggslatino.com/saladeprensa/noticias.aspx?n=19&s=2>
- ❖ *El publicista*, (2008), *Kelloggs crece con el consumidor*,
<http://www.elpublicista.es/kellogg%92s-crece-con-el-consumidor-vn3854-vst20>
- ❖ Prezi, (2013), *el sector de los cereales*, <https://prezi.com/7qcbmyz8g5hc/el-sector-de-los-cereales-1994/>

- ❖ Universidad ICESI, (2014), Exportaciones sector lácteo, https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77537/1/exportaciones_sector_lacteo.pdf
- ❖ Dinero, (2015), ¿Como esta el sector lechero? : Un llamado a mejorar, <http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145>
- ❖ La nacion, (2012), más competencia en el Mercado de los cereales, <http://www.lanacion.com.ar/1489702-mas-competencia-en-el-mercado-de-los-cereales>
- ❖ Distance, (2016), <http://es.distance.to/VALENCIA/Colombia>
- ❖ Cepal, (2014), <http://www.cepal.org/es/publicaciones/4372-america-latina-el-comercio-internacional-de-productos-lacteos>
- ❖ El economista, 2015, sacado de <http://www.economista.es/ranking-empresas/noticias/6487680/02/15/Las-diez-empresas-que-mas-facturaron-en-el-sector-de-la-fabricacion-de-leche.html>

