

Internacionalización del producto Yox de Alpina

CAROLINA ABAÚNZA MORENO; KARELY YOHANA CONTRERAS;
JAIMES, DANIELA DÍAZ SÁNCHEZ, KAROL LILIANA RIOS AGAMEZ.

Contenido

| | | |
|---------|---|----|
| 1. | Delimitación del tema | 4 |
| 1.1 | Selección de la empresa | 4 |
| 1.2 | Selección del producto | 12 |
| 1.3 | Importancia del proyecto..... | 13 |
| 1.4 | Análisis D.O.F.A..... | 14 |
| 1.3.1 | Debilidades:..... | 14 |
| 1.3.2 | Amenazas: | 14 |
| 1.3.3 | Fortalezas: | 15 |
| 1.3.4 | Mercadeo y ventas:..... | 16 |
| 1.3.5 | Oportunidades. | 16 |
| 1 | Problema | 16 |
| 1.1 | Identificación del problema..... | 16 |
| 1.2 | Formulación del problema: | 17 |
| 1.3 | Descripción del problema..... | 17 |
| 2 | Objetivos | 19 |
| 2.1 | Objetivo General | 19 |
| 2.2 | Objetivos específicos..... | 19 |
| 2.2.1 | Gerencial | 19 |
| 2.2.2 | Financiero..... | 19 |
| 2.2.3 | Mercadeo..... | 19 |
| 2.2.4 | Logístico..... | 19 |
| 3 | Justificación..... | 19 |
| 4 | Cronograma..... | 21 |
| 5. | Caracterización del sector. | 22 |
| 5.1 | ¿Qué es el sector lácteo? | 22 |
| 5.2. | Variables económicas..... | 23 |
| 5.2.1 | ¿Cuánto representa el sector en el PIB? | 23 |
| 5.2.2 | PIB de la Industria..... | 24 |
| 5.2.3 | Producción y ventas | 25 |
| 5.2.3.1 | Vacas en ordeño por producción de leche..... | 27 |
| 5.2.4. | Contribución al empleo | 28 |
| 6. | Balanza Comercial | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1 Exportaciones lácteas kilos netos | 29 |
| 6.2 Importaciones lácteas kilos netos | 30 |
| 6.3 Balanza Comercial deficitaria: | 32 |
| 6.4 Participación regional en la producción nacional..... | 32 |
| 7. Tendencias Mundiales retos y oportunidades..... | 33 |
| 7.1 Tratados del Libre Comercio..... | 34 |
| 7.2 Principales exportadores e importadores de productos lácteos en el mundo | 37 |
| 7.3 Empresas productoras a nivel nacional y regional | 38 |
| 7.4 cifras de consumo de productos lácteos a nivel nacional e internacional | 41 |
| 7.5 Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector..... | 42 |
| 7.6 Red Láctea..... | 44 |
| 7.7 innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación..... | 44 |
| 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter | 46 |
| 8.1 Análisis de las fuerzas de Porter en el sector lácteo | 46 |
| 8.1.1 Amenaza de nuevos competidores. | 46 |
| 8.1.2 Amenaza de rivalidad entre competidores existentes..... | 46 |
| 8.1.3 Amenaza por presión de productos sustitutos | 47 |
| 8.1.4 Amenaza por poder de negociación de los compradores | 47 |
| 8.1.5 Amenaza por poder de negociación de los proveedores | 47 |
| 8.2 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter: Alpina Yox con Defensis | 48 |
| 8.2.1 Amenaza de nuevos Competidores | 48 |
| 8.2.2 Amenaza de Productos sustitutos | 48 |
| 8.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores | 49 |
| 8.2.4 Poder de Negociación de los Clientes | 50 |
| 8.2.5 Rivalidad de los Competidores..... | 50 |
| 9. Análisis Financiero..... | 50 |
| 9. 1 Indicadores Financieros Alpina S.A..... | 50 |
| 9.2 Indicadores Sector Lácteo En Colombia..... | 2 |
| 10. Análisis de Mercadeo | 3 |
| 10.1 Preselección del mercado Objetivo. | 3 |
| 10.2 Matriz De Selección Del Mercado Objetivo | 5 |
| 10. 3 Mercado Objetivo: México | 0 |
| 10.3.1 Perfil Del País..... | 0 |

| | |
|--|-----------|
| 10.3.2. Condiciones de acceso | 1 |
| 10.3.3 Balanza Comercial | 11 |
| 10.3.4 Inversión..... | 11 |
| 10.3.5 Acuerdos vigentes | 14 |
| 11. Estudio de mercado consumo lácteo | 19 |
| 12 competencias | 24 |
| 12.1 Competidores Directos | 24 |
| 12.2 Competidores Indirectos | 27 |
| 13. Promoción | 33 |
| 13.1 Precio..... | 34 |
| 14. Estrategia De Inmersión | 36 |
| 14.1 Viabilidad de la Estrategia | 38 |
| 15. Logística..... | 40 |
| 15.1 Empaque y embalaje. | 40 |
| 15.2 Medio y modo de transporte..... | 41 |
| 15.21 Tiempo total de la exportación | 45 |
| 15.22 Datos para calcular costos de DFI..... | 45 |
| 15.3 Tabla de Costos | 47 |
| 15.4 Estrategia de comercialización..... | 47 |
| 16. Evaluación financiera del proyecto | 49 |
| 17. Conclusión..... | 50 |
| 13. Referencias | 52 |

1. Delimitación del tema
- 1.1 Selección de la empresa

Historia de la empresa:

1945

DE ARTESANOS A INDUSTRIALES

Creación de la Fábrica de Quesos Suizos Göggel y Banzinger, en un caserón donde funcionó la primera planta, en Sopó. Recogían la leche en haciendas vecinas en cantinas de 55 litros que los mismos fundadores importaron de Europa. Cuando en Colombia solo se consumían quesos frescos, Alpina introdujo Emmenthal, Gruyere y Parmesano.

1975

PROFESIONALIZACIÓN

Se vincula a la compañía un nuevo grupo de accionistas colombianos. A finales de los 70s, se profesionaliza la administración de la Compañía. Los accionistas, antiguos y nuevos, empoderan a la administración y redimensionan el negocio, pasando de ser una empresa familiar a convertirse en una compañía con prácticas globales.

Lanzamientos: Arequipe, Finesse, Boggy y leche

1985

COMPAÑÍA NACIONAL

En los 80s, Alpina amplió su alcance geográfico en Colombia. Fuimos pioneros en la industria lechera implementando un esquema de pago por calidad de

la leche, que funciona aún hoy en día y ha sido seguido por las otras compañías del sector.

Lanzamientos: Bonyurt, Alpinito y Leche Alpina UHT.

Adquisición de los activos de Chambourcy (Nestlé) situada en Facatativá.

Adquisición de la empresa Passicol (Chinchiná). La compañía pasó de 20.000 clientes a 120.000 en una década.

1995

DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y DE CATEGORÍAS

Alpina se establece en los mercados internacionales vía exportaciones.

Lanzamiento de Avena, producto estrella que amplió la categoría de bebidas lácteas.

Ampliación de la producción industrial en Colombia y se inicia la comercialización en Venezuela y Ecuador.

Diversificación en categorías, a través del lanzamiento de Baby producido en la planta de Chinchiná y Refrescos en Caloto. Desarrollo de la tecnología de alimentos en empaques asépticos.

Se obtienen los permisos de la FDA y del Departamento de Agricultura de Estados Unidos para exportar a ese país.

2000

CALIDAD A TODA PRUEBA

Alpina recibe la certificación ISO 9001 otorgada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec), en su planta de producción de Facatativá (Cundinamarca), se convierte en la primera compañía nacional de lácteos en obtener esta certificación.

Esto reafirma el concepto de que todos los productos de Alpina, desde el momento de su creación hasta el consumo final, cuentan con los más estrictos controles de calidad

En 2010 con la planta de Entrerriós, Antioquia, una de las más modernas procesadoras de yogurt de América Latina. En 2012 se inauguró la décima planta de producción, ubicada en Batavia, oeste del Estado de Nueva York en Estados Unidos. Alpina tiene operaciones industriales en Colombia, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos y Perú, y presencia comercial en países de Centroamérica y el Caribe. Un recorrido inmenso para la primera multinacional de alimentos colombiana.

La empresa Alpina Productos Alimenticios S.A vela por su expansión y su crecimiento sostenible; esta emitió bonos por \$260.000 millones de pesos al mercado colombiano. Esta fue la primera emisión de bonos de la empresa Alpina presenta su primer informe de sostenibilidad con la metodología GRI. (Global Reporting Initiative). Se lanzan la totalidad de los servicios de Alpina Servicios Compartidos (ASC). Un Centro de Servicios que ha sido reconocido a nivel mundial.

OPERACIONES Y MERCADOS SERVIDOS

Alpina es una multinacional colombiana con 70 años de historia, dedicada a la producción de alimentos en seis categorías: bebidas lácteas, quesos, leches, postres, bebidas refrescantes y alimentos para bebés. Tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos, y comercializa sus productos en el mercado centroamericano. En su objetivo de alimentar saludablemente, Alpina es reconocida por su calidad, tradición y constante

innovación. Estos atributos la han convertido en líder en el mercado de los alimentos y en una de las marcas más queridas por los consumidores.

PORTAFOLIO COLOMBIA (ENCUESTA ELITE EMPRESARIAL):

Alpina obtuvo el segundo lugar como la empresa con más alta calidad de productos y está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas más social y ambientalmente responsable.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

En el año 2014 Alpina atravesó una serie de cambios internos orientados a asegurar posiciones de liderazgo en el mercado, lograr una operación rentable y sostenible y ser más competitiva. Se adelantó un proceso denominado Ensamble Organizacional, en el que se revisaron la estrategia, los procesos, las métricas, las capacidades organizacionales, el tipo de talento que queremos, los valores de compañía y la forma de relacionarnos y aprender del entorno para así garantizar absoluta alineación. Fue pertinente ajustar la arquitectura organizacional con el fin de lograr más agilidad y eficiencia en la operación y en toda la cadena de valor, evitar reprocesos, mejorar nuestro servicio y seguir siendo una Compañía con capacidad de anticiparse a las exigencias del mercado. Este proceso fue liderado por la Presidencia de Alpina, con la participación activa de los Colaboradores, el Equipo Directivo y el Comité Asesor. La participación y el diálogo entre las diferentes instancias, permitió aportar a la visión del negocio y formular una estrategia desde una mirada sistémica, generando una coherencia entre cómo pensamos, actuamos y aprendemos. Fue una labor de

carácter colectivo, incluyente, en la que los Colaboradores sintieron el compromiso y la responsabilidad. El ejercicio de Ensamble se concreta en planes de acción e iniciativas de negocio, alineadas con el Balance Score Card, con el presupuesto y con el plan de inversiones. De este modo, cada área tiene claro lo que necesita para responder efectivamente a las expectativas de crecimiento que se han planteado dentro de la estrategia global al 2020; es decir, propender porque cada uno desde su área ejecute lo planeado. Una labor que, por otra parte, significó tomar decisiones con el fin de hacer más racionales y rentables ciertos procesos. Con las metas de la Compañía y se apropiaron de la estrategia, de tal forma que todas las áreas trabajen por un mismo fin. Asimismo, el crecimiento en valor que se quiere lograr fue construido de abajo hacia arriba a través de un ejercicio participativo. La suma de esfuerzos y de los compromisos de cada una de las partes dio lugar a cambios a corto plazo para mejorar con rapidez, y a transformaciones de fondo para crear un impacto positivo a mediano y largo plazo de la Compañía, que aseguren la competitividad y sostenibilidad.

SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIO

Para Alpina la sostenibilidad es el horizonte que enmarca su ejercicio del negocio, y que hace que considere de manera holística los efectos de sus actuaciones en el terreno social, medioambiental y económico. La sostenibilidad propicia la búsqueda de la innovación y del mejoramiento continuo, apalancando la buena marcha y la competitividad de la Compañía en el tiempo. Alpina entiende la sostenibilidad como una forma de hacer negocios, por ello está inmersa de manera tangible en el quehacer diario de los Colaboradores, en las decisiones que se toman tanto individual como colectivamente; en sus procesos más críticos como son la innovación, la asignación de capital, la planeación estratégica; en nuestros principios guía

que rigen la forma como pensamos y nos comportamos y en las métricas y evaluaciones de desempeño. La sostenibilidad es un ejercicio de coherencia empresarial y sucede a lo largo de la Organización, no se llega a ser un negocio sostenible sin que diariamente se tomen decisiones sostenibles para el corto, mediano y largo plazo y sin que las acompañen los comportamientos correctos de los colaboradores, hacia el interior y en su relacionamiento con nuestros grupos de interés. Durante el 2014 Alpina, como parte de su compromiso con la sostenibilidad y con sus grupos de interés, decidió adherirse voluntariamente al Sello de Sostenibilidad resultado de una alianza estratégica entre Icontec y conTREEbute, lo cual le permitió identificar su nivel de avance en las dimensiones económica, social y ambiental, y en las áreas de oportunidad para continuar mejorando su gestión. El sello es un reconocimiento a las organizaciones que entienden la sostenibilidad como parte de su estrategia, como un imperativo para progresar a largo plazo y que buscan una transformación positiva tanto para la organización como para el entorno que las rodea. Este proceso de evaluación le permitió obtener el sello en la categoría Evolución.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA EN INNOVACIÓN?

La Compañía lee oportunidades y tendencias de los mercados para anticiparse con precisión a las expectativas de nuestros consumidores y ofrecer productos innovadores, atractivos y rentables. Alpina en 2013 se propuso robustecer el proceso de desarrollo de nuevos productos, cuya ejecución comenzó en el 2014. Con Llaves de la Innovación se facilita el desarrollo, lanzamiento y monitoreo de los nuevos productos, al abordar los proyectos desde la mirada interdisciplinaria y las competencias de cada una de las áreas de la Compañía. Con este nuevo modelo, se focalizan los proyectos y procedimientos de

innovación, se agiliza la toma de decisiones pertinentes para crear nuevos productos rentables, en línea con las necesidades de los consumidores. El proceso da viabilidad a las iniciativas más promisorias, desde la etapa de conceptualización y selección de proyectos con potencial destinados al Banco de Proyectos, pasando por el desarrollo de prototipos y estudios de pre factibilidad y factibilidad económica hasta la introducción y la permanencia en el mercado de los nuevos productos. Una labor en la que es clave dar respuesta a las preguntas dónde, qué, cómo y cuándo innovar, para asegurar la alineación del proyecto con la estrategia de nuestro portafolio, evaluar el atractivo del proyecto para el negocio, la posibilidad de hacer y lanzar el producto en un tiempo razonable y ver si se comporta de manera satisfactoria en el mercado.

1. Producción y ventas

- ✓ En el primer trimestre de 2016 la compañía alcanzó un crecimiento de 14.9% en sus ventas netas con respecto al mismo periodo de 2015.
- ✓ Cercanía al consumidor, innovación y sostenibilidad: ejes estratégicos del 2016.

- ✓ La compañía fue reconocida por su innovación y por sus proyectos de desarrollo rural.

De acuerdo a los resultados finales del tercer trimestre de 2016 de Alpina:

Durante el primer trimestre del año, Alpina obtuvo crecimientos de 14.9% en sus ventas netas respecto al mismo periodo de 2015. Esto como resultado del trabajo conjunto de

alpinistas, ganaderos y proveedores en aras de lograr un propósito común: ser la compañía preferida por sus consumidores. En este período, la compañía continuó fortaleciendo su modelo de mercadeo, la innovación y la consolidación de la sostenibilidad a lo largo de toda su cadena de valor. En cuanto a mercadeo, el objetivo principal es satisfacer las necesidades del consumidor. Para esto, se implementó un esquema que deja de lado la intermediación y que busca estar más cerca y conocer de primera mano los gustos y necesidades del cliente. Con esto, Alpina ha logrado llegar de forma oportuna a más personas y ha logrado estar presente en los diferentes momentos de sus vidas. En este mismo sentido, la compañía alcanzó un nivel de servicio de 95.9%, gracias a una estructurada red de logística y distribución, y al trabajo colaborativo de las diferentes áreas de la compañía.


OPERACIONES Y MERCADOS SERVIDOS

Alpina es una multinacional colombiana con 70 años de historia, dedicada a la producción de alimentos en seis categorías: bebidas lácteas, quesos, leches, postres, bebidas refrescantes y alimentos para bebés. Tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos, y comercializa sus productos en el mercado centroamericano. En su objetivo de alimentar saludablemente, Alpina es reconocida por su calidad, tradición y constante innovación. Estos atributos la han convertido en líder en el mercado de los alimentos y en una de las marcas más queridas por los consumidores.

PORTAFOLIO COLOMBIA (ENCUESTA ELITE EMPRESARIAL):

Alpina obtuvo el segundo lugar como la empresa con más alta calidad de productos y está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas más social y ambientalmente responsable.

1.2 Selección del producto

| NOMBRE DEL PRODUCTO | POSICIÓN ARANCELARIA | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | DIFERENCIACIÓN DE LA COMPETENCIA |
|---------------------|---|---|--|
| Yox con defensis | <p><u>0403.10.00.00</u> Sección I: Animales vivos y productos del reino animal. Capítulo 04: Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte Partida 0403: Suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema) cuajadas, yogur, kefir y demás leches y natas (cremas), fermentadas o acidificadas, incluso concentrados, con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizados o con frutas u otros frutos o cacao.</p> | <p>Yox con Defensis® es una bebida láctea acidificada desarrollada por Alpina, que contiene lactobacilos defensis® que ayudan a reforzar el sistema de defensas.</p> <p>Contiene dos tipos de cultivos probióticos: <i>Lactobacillus gasseri</i> y <i>Lactobacillus coryniformis</i>, son microorganismos que al consumirlos sobreviven a los jugos gástricos y llegan vivos al intestino reforzando la barrera intestinal.</p> <p><u>Presentación del producto:</u></p>  <p><u>Precio del producto:</u> \$1.480 pesos (aprox. Precio www.exito.com)</p> <p><u>Cantidad x U:</u> 100gr</p> | <p>Este producto contiene todos los beneficios de los probióticos que ayudan a reforzar la barrera intestinal impidiendo el ingreso de bacterias perjudiciales.</p> <p>Está avalado por la Asociación Colombiana de Alergia, Asma e Inmunología.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <u>Principales competidores:</u> ✓ Actimel L. Casei – Danone ✓ Yogur fibra digesty® deslactosado – Colanta ✓ Yogur LIVENS – Freskaleche ✓ Leche Digestive Deslactosada – Alquería ✓ Yogurt Bio – Algarra Vaalia – Parmalat | |
|--|--|--|--|

1.3 Importancia del proyecto

Es importante la propuesta de este proyecto de internacionalización de Yox con defensis de la empresa alpina; principalmente porque este un alimento funcional y las características de este tipo de alimentos es que son elaborados por sus características nutricionales que además pueden cumplir funciones específicas como puede ser el de mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades. Por esta razón su demanda a nivel mundial va cada vez más en aumento ya que los alimentos cobran cada día más importancia, dada la alta incidencia de enfermedades crónicas y cáncer, y el reconocimiento de que la dieta, como parte de un estilo de vida saludable, tiene un papel preponderante en la prevención y cura de enfermedades.

Por lo tanto, Yox es uno de los alimentos más saludables del mercado que trae grandes beneficios para la salud; es la única bebida láctea avalada por la Asociación Colombiana de Alergia, Asma e Inmunología. Este producto contiene *Lactobacillus gasseri* y *Lactobacillus coryniformis*, microorganismos vivos que no representan riesgos para la salud, ya que

normalmente se encuentran en el ser humano y al ser consumidos en cantidades suficientes, llegan al intestino y mejoran la flora intestinal benéfica de niños y adultos sanos. Por su parte, Yox con Defensis® favorece la defensa frente a agresiones e infecciones gastrointestinales gracias a un fortalecimiento del sistema inmune o de defensas del organismo.

El valor agregado del presente proyecto es que permite por medio de estrategias que este importante producto de la empresa alpina pueda llegar a nuevos mercados gracias a las ventajas competitivas con las que cuenta a un precio razonable para el consumidor final. Además, permite posicionar a Colombia como un exportador de productos de valor agregado y de alta calidad que contribuye al bienestar nutricional.

1.4 Análisis D.O.F.A

1.3.1 Debilidades:

- Debido a las diversas unidades de negocios que maneja el Grupo Nutresa la penetración en el mercado Internacional debe ser muy segmentada de acuerdo a cada país.
- Exposición a fluctuaciones de precios de materias primas, que representan alrededor de un 45% de los costos de la compañía.
- En los países donde no se cuenta con distribución directa lleva a que la cadena de abastecimiento sea más extensa y por ende los costos aumenten.
- Debido a la cantidad de marcas que se manejan aún no se tiene un segmento específico para muchas de ellas.

1.3.2 Amenazas:

- Alpina cuenta con un alto porcentaje de competidores nacionales tales como: Colanta, Parmalat, Freska Leche, Alquería, Algarra, Coolechera, Colacteos, etc.
- Posicionamiento de competencia internacional dentro y fuera del territorio nacional colombiano.
- Estrategias basadas en economías de escala lo cual representa una barrera para entrar a competir en los diferentes mercados objetivos.
- Dificultades a nivel económico y político con otros países que dificultan las posibilidades de entrada y acceso a maquinaria de producción y distribución.

1.3.3 Fortalezas:

Operación de procesos lácteos.

- 7 plantas de alta tecnología de producción de lácteos y de frutas
- Capacidad de manejo de múltiples empaques: tetra pack, bolsa media vida. Vaso Erca, etc.
- Certificaciones internacionales ISO 9000, 14000 HACCP, BPM, BASC, FDA y KOSHER.

Innovación y desarrollo de productos:

- Desarrollo de más de 20 productos.
- Desarrollo de nuevas categorías para el mercado.
- Equipo Interdisciplinario con dedicación exclusiva al desarrollo de productos
- Alianzas estratégicas con instituciones de investigación y desarrollo alimenticios de categoría mundial.

1.3.4 Mercadeo y ventas:

- Entendimiento de necesidades del consumidor en mercados internacionales.
- Desarrollo de marca corporativa y posicionamiento diferenciado o local.
- Gerencia de redes de distribución de alta capacidad.

1.3.5 Oportunidades.

- Tomar ventaja de los mercados internacionales que cuentan con productos líderes a los cuales se tiene acceso con el fin de fortalecer otras unidades de negocios.
- Adquisición de marcas representativas en alguna de las unidades de negocio con el fin de alcanzar un reconocimiento más eficiente en los diferentes países.
- Desarrollo de nuevos productos utilizando tecnologías avanzadas e inteligentes.
- Aumento de las exportaciones en el sector lácteo lo cual favorece el crecimiento del mercado interno.
- Fortalecimiento de la imagen del producto enfocado en el desarrollo sostenible en los mercados más representativos.

1 Problema

1.1 Identificación del problema

Establecer oportunidades comerciales en mercados internacionales para el producto

Yox de Alpina.

1.2 Formulación del problema:

¿Cuáles son las estrategias a utilizar para poder incursionar el producto Yox de la empresa Alpina en nuevos mercados internacionales?

1.3 Descripción del problema

Los alimentos funcionales están registrando crecimientos exponenciales debido a que estos tienen beneficios para la salud y están evolucionando como una estrategia potencial para la prevención de enfermedades, este tipo de alimentos pueden cumplir con funciones específicas como antioxidantes, tratar problemas gastrointestinales, reforzamiento del sistema inmune, prevenir problemas cardiovasculares, entre otros que son de gran provecho para los consumidores. El consumo de estos alimentos funcionales es de gran utilidad para el desarrollo y cuidado de la salud del ya que contribuye a una alimentación balanceada y a la correcta función metabólica, también contribuye al correcto rendimiento cognitivo y mental por el gran aporte de nutrientes que pueden influir también en el comportamiento y buen estado emocional.

De acuerdo a un informe publicado por IFT Institute of Food Technologist afirma que el año 2014, el 56% de los consumidores adquirieron alimentos o bebidas que se destinan a una condición específica. En el reporte se destaca que las ventas de productos funcionales tienden a seguir aumentando a un ritmo más rápido que la industria mundial de alimentos y bebidas en conjunto, de igual forma se evidencio que 52 millones de hispanos de Estados Unidos gastaron un estimado de USD\$6,9 mil millones en alimentos funcionales en el 2012 y USD\$9.4 mil millones en alimentos/bebidas naturales/orgánicas. Haciendo un enfoque con los Millennials (personas entre 14 y 33 años) buscan alimentos cada vez más saludables además también se afirma en reporte que los millennials son los más propensos a creer que las bebidas funcionales pueden usarse en lugar de algunos medicamentos para aliviar el

cansancio, falta de energía, mantener la agudeza mental con el envejecimiento, el estrés, entre otros. El IFT también se enfoca en una población muy importante; que son los niños, ya que casi la mitad de los 32 millones de madres de Estados Unidos indican que siempre compran alimentos y bebidas saludables por sus hijos y están mirando para una gama más amplia de alimentos y bebidas con niveles de nutrientes y calorías específicas para niños.

Alpina es una empresa líder en el sector lácteo de Colombia creada en el año 1945, que cuenta con un liderazgo en el mercado colombiano desde hace 70 años. Alpina realizó en el año 2014 inversiones por unos \$125.000 millones para ampliar su capacidad de producción, fortalecer su logística y expandir su operación en Estados Unidos. Esta compañía es la primera empresa en utilizar un esquema de seguridad energética de cero emisiones y avanzar en la dimensión social en los últimos 20 años, se redujo el 84% del consumo unitario de agua en su producción y ha logrado que más del 90% de sus residuos industriales sean aprovechados cerrando el ciclo de cartón y papel. Además, Alpina es la única compañía que cuenta con el Sello de Sostenibilidad ICONTEC en la categoría Esencia en Colombia, como un reconocimiento a la gestión de la sostenibilidad alineada con su estrategia de negocio. En la dimensión económica, Alpina alcanzó un nivel de servicio de 95,2% en 2015 e implementó el programa Etiquetado Voluntario para divulgar la información sobre el contenido nutricional de sus productos.

Debido a la aceptación que ha tenido este tipo de alimentos a nivel mundial, la empresa Alpina desea incursionar en mercados internacionales con su producto Yox con Defensis para este hecho se deberá formular una estrategia innovadora, con valor agregado, ajustándose a la demanda. Es un producto potencial que cuenta con oportunidades en el ámbito internacional, ya que este es uno de los productos más saludables que existe en el

mercado; Yox fortalece las defensas del ser organismo, el sistema inmune, y favorece la defensa frente a agresiones gastrointestinales, lo cual sería de gran beneficio para las personas que consuman este producto.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar las posibles estrategias para incursionar el producto Yox con Defensis de la empresa Alpina en nuevos mercados internacionales.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Gerencial

Diseñar estrategias de carácter gerencial y administrativo con el fin obtener un mayor posicionamiento de la marca Alpina a través de la exportación del producto Yox con Defensis a nuevos mercados internacionales.

2.2.2 Financiero

Analizar financieramente la viabilidad de las estrategias planteadas para incursionar el producto Yox con Defensis en nuevos mercados internacionales.

2.2.3 Mercadeo

Establecer una estrategia de posicionamiento de la marca Alpina ofreciendo un producto de alta calidad como lo es Yox con Defensis aplicando métodos de innovación y valor agregado.

2.2.4 Logístico

Establecer procesos de distribución que permitan obtener un adecuado posicionamiento del producto en mercados internacionales.

3 Justificación

El presente estudio tiene un grado de importancia fundamental para el desarrollo del sector lácteo ya que a través de éste se proyecta el desarrollo de ideas que contribuyan de manera positiva a la incursión del producto Yox al mercado Internacional de manera que se obtenga beneficios tanto para la organización en plan de incursionar y del mercado en el cual se generará la estrategia.

Es importante resaltar que a través de la incursión éste producto lácteo acidificado con características importantes para el sistema de defensas se obtendrán beneficios de carácter gerencial, de mercadeo, logístico y financiero debido a que la experiencia que otorga todo el proceso de incursionar en un mercado nuevo permitirá generar ingresos representativos al mismo tiempo que se genera evolución en el ejercicio práctico del proceso de exportación y los subprocesos adyacentes como lo son redes de distribución, estrategia de mercadeo y remuneraciones a nivel empresarial y de marca.

A través de la estrategia de incursión, se llegará al mercado objetivo satisfaciendo a su paso los vacíos y necesidades que el mismo presente dentro del sector. En años recientes el sector lácteo ha presentado un aumento en las cotizaciones en gran parte de Latino América en un 53, 1% según la Cámara Nacional de Productores de Leche, lo cual indica que la importancia del sector es fuerte y representativa. A su la tecnificación de sus procesos e infraestructuras están apostándole al incremento de las ganancias y experiencia a través del tiempo. Además, es importante resaltar que el producto a internacionalizar en el presente trabajo pertenece también al mercado de alimentos funcionales; y según un informe de Leatherhead Food Research, se prevé que el mercado mundial de alimentos funcionales

llegue a USD 54 mil millones en 2017, lo que equivale a un aumento del 25% en comparación con los últimos datos disponibles de 2013.

El proceso de incursión brindará grandes repercusiones en todos los ámbitos, especialmente para los beneficiarios del producto. El mercado tendrá diferentes alternativas para diversificarse y llegar a lugares en donde se necesite suplir la necesidad de productos nuevos, con valor agregado y representativo para la salud y calidad de vida de las personas.

4 Cronograma

| FECHA | ACTIVIDADES |
|-------------------------|--|
| Agosto 1-5 | Delimitación del tema, Problema de Investigación |
| Agosto 8-12 | Objetivos, Justificación, Anteproyecto |
| Agosto 15-19 | Diagnóstico de la Empresa Alpina Caracterización del Sector Lácteo Variables Económicas |
| Agosto 22 | Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades |
| Agosto 26 | Las 5 fuerzas de Porter |
| Agosto 29- Septiembre 2 | Diamante de Porter Condiciones de los Factores Condiciones de la Demanda Sectores Afines y de Apoyo Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa |
| Septiembre 5 | Entrega financiera |
| Septiembre 9- 12 | Oportunidades de Mercado Preselección del Mercado Mercados Potenciales Selección del País |
| Septiembre 16-19 | Análisis del Mercado Objetivo Condiciones de Acceso Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes Competencia |

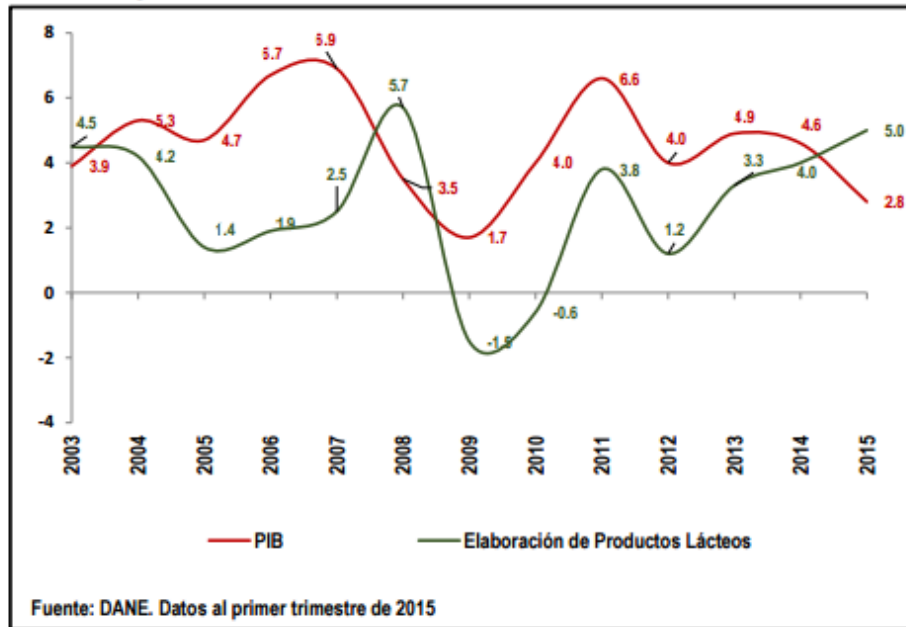
| | |
|------------------|---|
| | Promoción |
| Septiembre 23 | Estrategia de Inmersión |
| Septiembre 26-30 | Estrategia de Producción Cantidades a Producir Costos Fijos Inversiones Tecnológicas para la Adaptación del Producto Hacia el Mercado Internacional |
| Octubre 3, 7, 10 | Estrategia de DFI 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 |
| Octubre 14, 17 | Evaluación Financiera Punto de equilibrio, tasa de retorno TIR, payback del proyecto |
| Octubre 28 | Sustentación final del proyecto |

5. Caracterización del sector.

5.1 ¿Qué es el sector lácteo?

El sector Lácteo está compuesto por una cadena de seis eslabones: Los productores primarios; los encargados del acopio de leche cruda; los procesadores; los comercializadores de productos lácteos; el consumidor final; y los proveedores de insumos y servicios son transversales que impactan toda la cadena. Es una actividad representativa para muchos departamentos de Colombia en especial Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Cesar, Atlántico, Sucre, Caquetá y Nariño.

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



5.2. Variables económicas

5.2.1 ¿Cuánto representa el sector en el PIB?

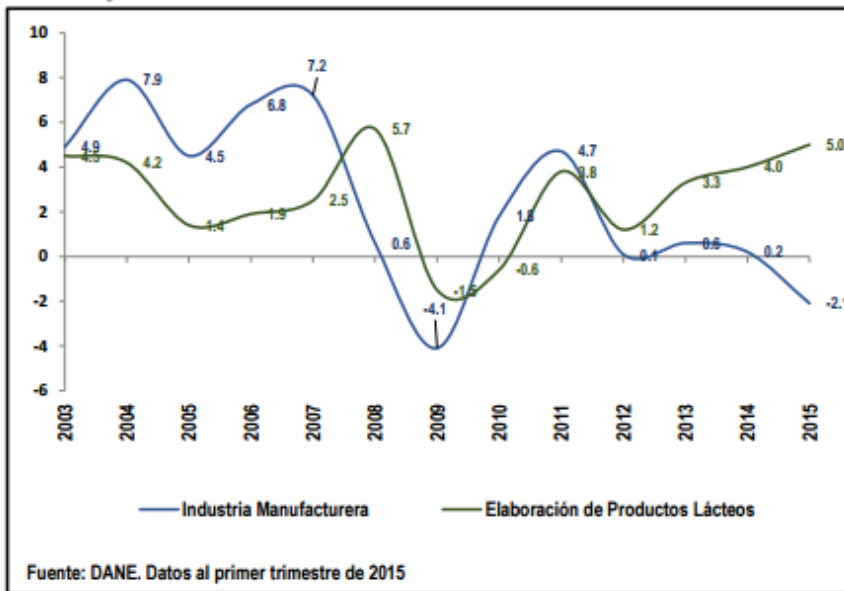
Al cierre de 2014 la producción de lácteos representó el 0.21% del PIB nacional y el

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

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

mecanismos de contratación de proveedores que se suscriben entre las industrias y los

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



ganaderos.

5.2.2 PIB de la Industria

El

sector de

producción de

leche y

derivados

continúa

mostrando una

dinámica superior al conjunto de la industria colombiana, no solo con tasas de crecimiento positivas, sino con una sólida perspectiva de crecimiento durante el 2015. En el primer trimestre del año en curso, el sector se expandió en un 5.0%.

De acuerdo con el diario económico La República, la comercialización de lácteos en el mercado colombiano tuvo un excelente primer trimestre en 2015, que permitió que se comercializaran 198 millones de litros de leche larga vida (+9.7%) y 4,594 toneladas de queso campesino (+3.3%), comparándolo con igual periodo de 2014.

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

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

Gráfico 3. PIB por rama de Actividad.

| PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|--|
| | 2013 | | | | | 2014 | | | | | 2015 | |
| RAMA DE ACTIVIDAD | I | II | III | IV | ANUAL | I | II | III | IV | ANUAL | I | |
| INDUSTRIA MANUFACTURERA | -2,7 | 3,7 | 1,3 | 1,0 | 0,6 | 4,0 | -1,7 | -0,7 | -0,5 | -0,2 | -2,1 | |
| ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS | 1,6 | 2,4 | 0,4 | 8,9 | 3,3 | 2,0 | 5,1 | 7,2 | 1,9 | 4,0 | 5,0 | |
| TOTAL PIB | 2,9 | 4,9 | 6,1 | 6,0 | 4,9 | 6,5 | 4,1 | 4,2 | 3,5 | 4,6 | 4,8 | |

FUENTE: DANE

5.2.3 Producción y ventas

El 40% de la producción total de la leche en Colombia está ubicada en las regiones altas de climas fríos, específicamente en el departamento de Nariño, el suroeste de Antioquia y en el altiplano cundiboyacense. La producción restante se encuentra en zonas de temperaturas altas con ganados de doble propósito leche y carne.

De acuerdo con cifras de Asoleche (Asociación de Procesadores de la Leche), entre los años 2007 y 2014 el acopio industrial de leche creció 50%. La asociación indicó que el

consumo de leche entre los años 2010 y 2014 subió 29,8%. Las cifras también evidencian que el consumo de leche líquida en Colombia es el segundo más alto de Sudamérica, después de Costa Rica. Específicamente de 2007 a 2014 la categoría larga vida cobró importancia y se duplicó, con un crecimiento de más de 101%. Un colombiano destina cerca de \$214.000 anuales en productos lácteos, según cifras de la consultora de consumo Euromonitor International.

Según la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegan), el mercado de la leche en Colombia se rige por un oligopsonio. Hay muchos oferentes (los ganaderos) y pocos compradores (industriales). En este mercado, los primeros 5 compradores dominan cerca del 56% de la producción formal. Esto es una problemática estructural ya que el precio al que los industriales compran el litro de leche a los campesinos es frecuentemente hasta 294% más bajo de lo que cuesta un litro de leche en el mercado.

Además, De acuerdo con FEDEGAN, el precio pagado por litro de leche en promedio durante 2014 fue de \$908, frente a un precio promedio pagado en 2013 de \$885 (+2.6%). Este incremento del precio observado entre 2013 y 2014, se ha visto ligeramente reducido en 2015 (-1.1% anual.). Al analizar el comportamiento de las ventas y la producción industrial se identifica que el sector de procesamiento y comercialización de los productos lácteos muestra un sólido comportamiento a junio del presente año. Es así como la producción real se expandió a una tasa anual del 2.2% frente a un -2% de la industria en su conjunto, mientras que las ventas reales del sector se expanden en un 3.3% que también contrasta con la contracción del 1.0% de la industria agregada. El cierre de 2014 terminó con una expansión de 4.48% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 4.51% en 2013. Estos datos reflejan que las ventas de las principales compañías productoras de lácteos cumplen

con las expectativas del mercado y han generado atractivo por inversionistas internacionales y de la región andina. El mercado de lácteos movió \$10,6 billones en ventas en 2015, que en volumen de consumo representan más de dos millones de toneladas, es decir, 41,6 kilogramos por persona.

De acuerdo con ASOLECHE y la Revista DINERO, el 50% del mercado de lácteos en Colombia corresponde a las ventas de leche líquida, seguido en un 23% por la leche en polvo, 20% de quesos (que tuvieron un sólido comportamiento durante 2014) y un 7% que corresponde a otros derivados lácteos.

Gráfico 4. Clases Industriales producción y ventas.

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

Fuente: DANE, Encuesta Mensual Manufacturera a junio de 2015

5.2.3.1 Vacas en ordeño por producción de leche.

Gráfico 5. Producción de leche.

| Vacas en ordeño/Producción de leche | Santander | | Total 22 departamentos | | Participación (%) |
|-------------------------------------|-----------|------|------------------------|-----|-------------------|
| | Total | Cve | Total | Cve | |
| Total de vacas en ordeño | 142.842 | 13.3 | 2.693.155 | 2.7 | 5.3 |
| Total de leche producida | 498.578 | 12.1 | 12.985.016 | 3.6 | 3.8 |

| | | | | | |
|----------------|---------|------|------------|------|-----|
| Venta | 379.930 | 15.4 | 10.601.204 | 4.2 | 3,6 |
| Industria | 223.646 | 23.8 | 6.656.984 | 6.3 | 3.4 |
| Intermediarios | 127.469 | 18,7 | 3.459.639 | 5.4 | 3.7 |
| Otros | 28.815 | 34.6 | 484.581 | 11.6 | 5.9 |
| Autoconsumo | 57.638 | 7.2 | 1.257.954 | 3.2 | 5.1 |
| Procesada | 61.010 | 16.0 | 1.257.954 | 6.7 | 4.8 |

Fuente: DANE-ENA2012

5.2.4. Contribución al empleo

De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en 2012, la ganadería de leche en Colombia generó el 3,18% del empleo total nacional, lo que correspondió al 13,92% de los empleos del sector agropecuario y el 10,2% del PIB pecuario para dicho año. La mayor parte de los productores de leche combina la producción agrícola con la ganadera y ésta se encuentra muy dispersa en el país, razón por la cual, en el desarrollo del sector se hace necesario propiciar las economías de escala en la producción y comercialización de leche, la transferencia y adopción de tecnologías.

En la actividad agroindustrial la cadena proporcionaba al 2003, 13 mil empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial. A su vez, el sector lácteo en el año 2008 representó un 25% del producto interno bruto (PIB) pecuario y para el año 2012 representó un 10,2%.

Además, en el sector primario se encuentran alrededor de 400 mil pequeños ganaderos que dependen de la actividad lechera como su fuente principal de ingresos.

La cadena láctea se caracteriza por el alto grado de dispersión de la producción de leche cruda, situación que es acentuada por el alto grado de informalidad del acopio de leche, ya que para el año 2012 cerca del 44% de la producción nacional se comercializa fuera de

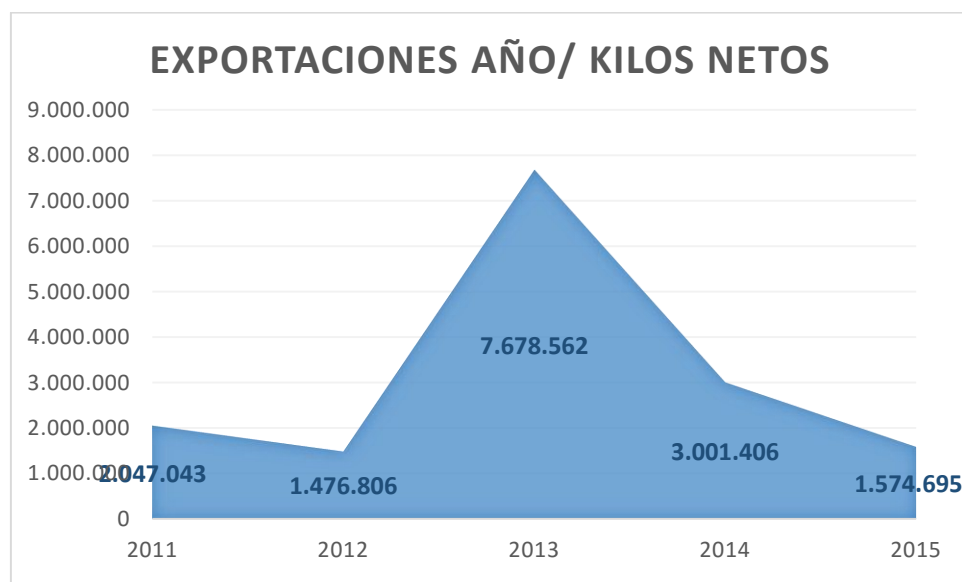
los canales formales o establecidos legalmente (FEDEGAN, 2013). Ahora bien, la característica de la leche de ser un producto altamente perecedero, así como el bajo número de agentes compradores respecto a los vendedores, generan en el sector primario un bajo poder de negociación del sector primario.

6. Balanza Comercial

6.1 Exportaciones lácteas kilos netos

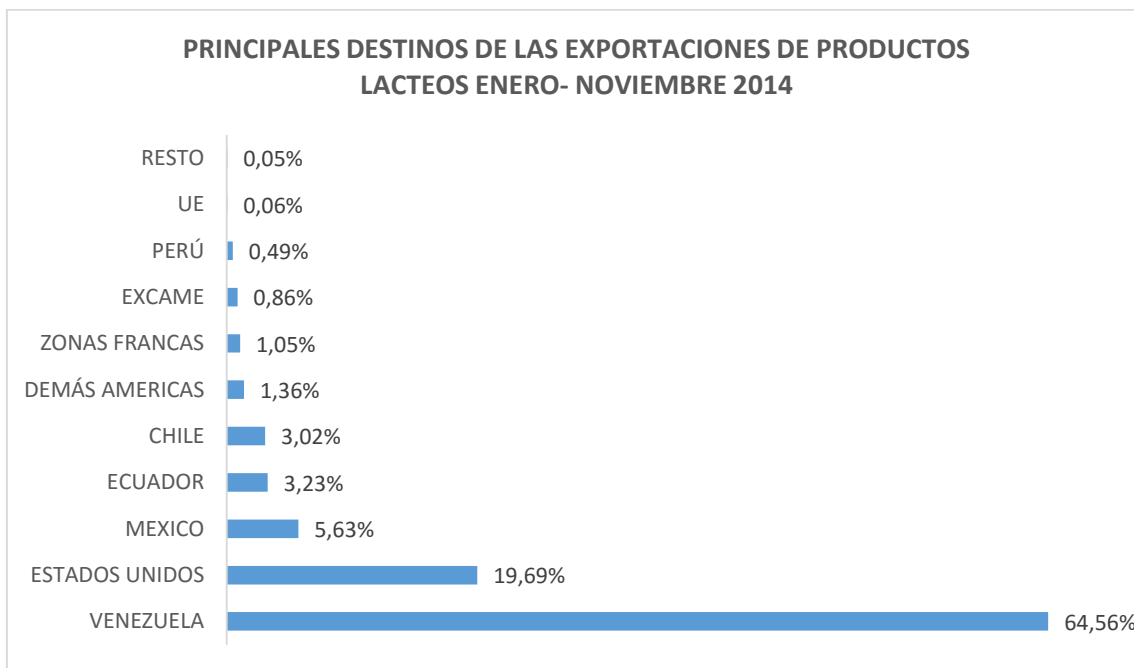
Los principales productos comercializados en el exterior durante 2014, resaltan las exportaciones de leche en polvo con una participación de mercado del 57.6% que equivale a US\$ 8.17 millones, seguida de quesos con 17.23% (US\$ 2.45 millones) y leche azucarada, helados y postres con 14.28% (US\$ 2.11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

Gráfico 6. Exportaciones 2011-2015.



Fuente: FEDEGAN

Gráfico 7. Principales destinos de las exportaciones de productos lácteos.



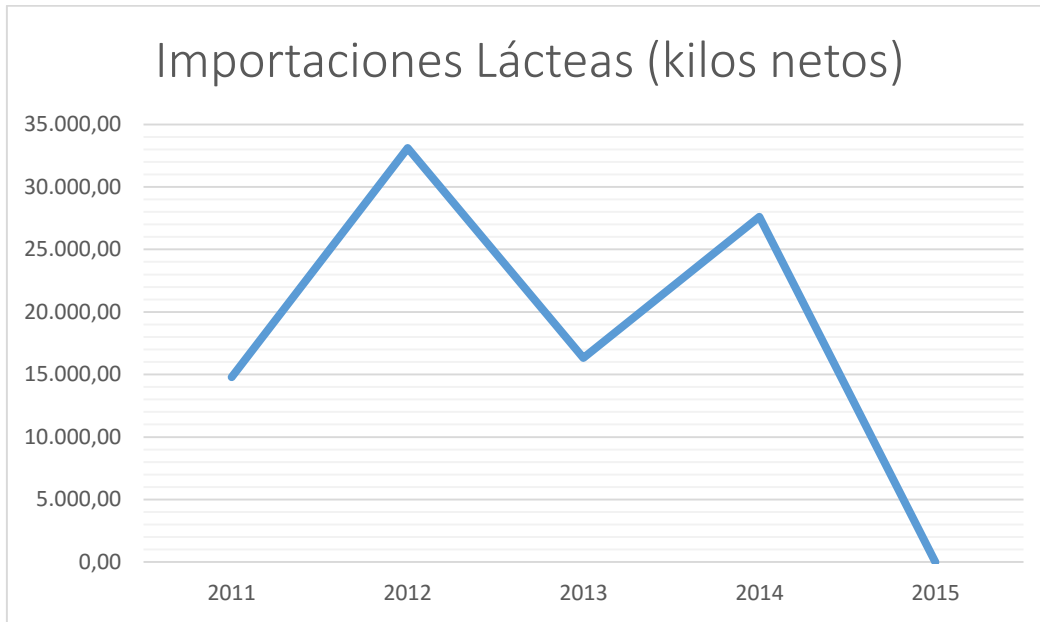
Fuente: FEDEGAN

6.2 Importaciones lácteas kilos netos

El principal proveedor de productos lácteos fue Estados Unidos seguido de Chile.

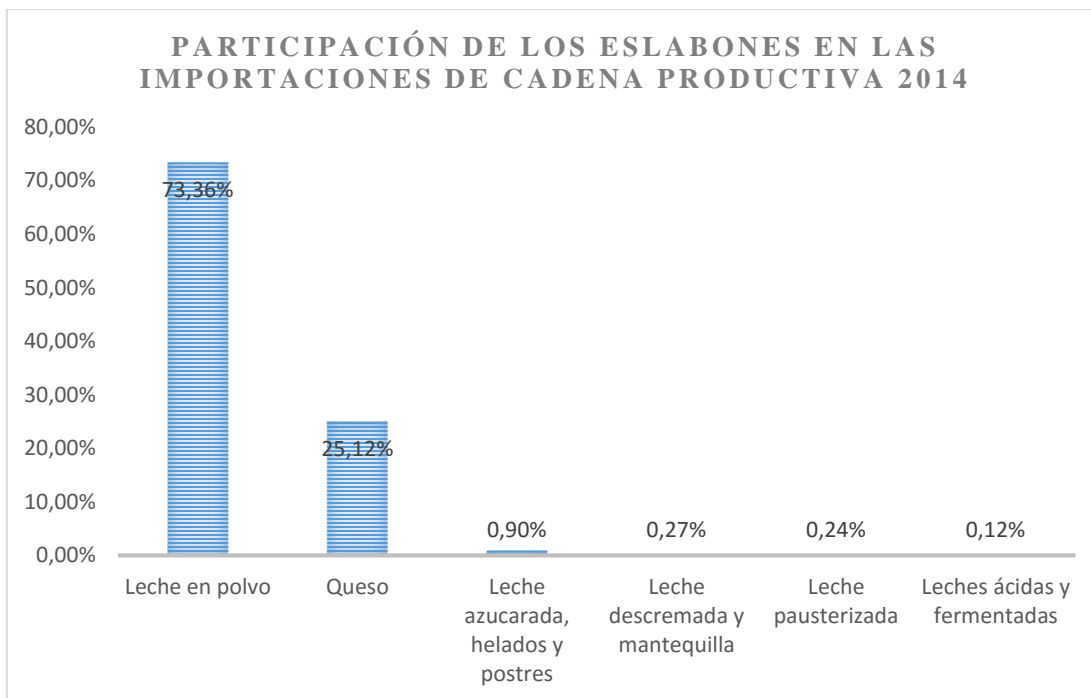
Durante el año 2012 se presentó disminución en el precio internacional de la leche en polvo, lo cual incentivó las importaciones por parte de la industria colombiana, como consecuencia, las grandes empresas compradoras de leche cruda al presentar niveles de inventarios altos a causa de dichas importaciones, disminuyeron el precio interno y por lo tanto los volúmenes de compra de la leche cruda nacional.

Gráfico 8. Principales destinos de las importaciones de productos lácteos.



Fuente: FEDEGAN

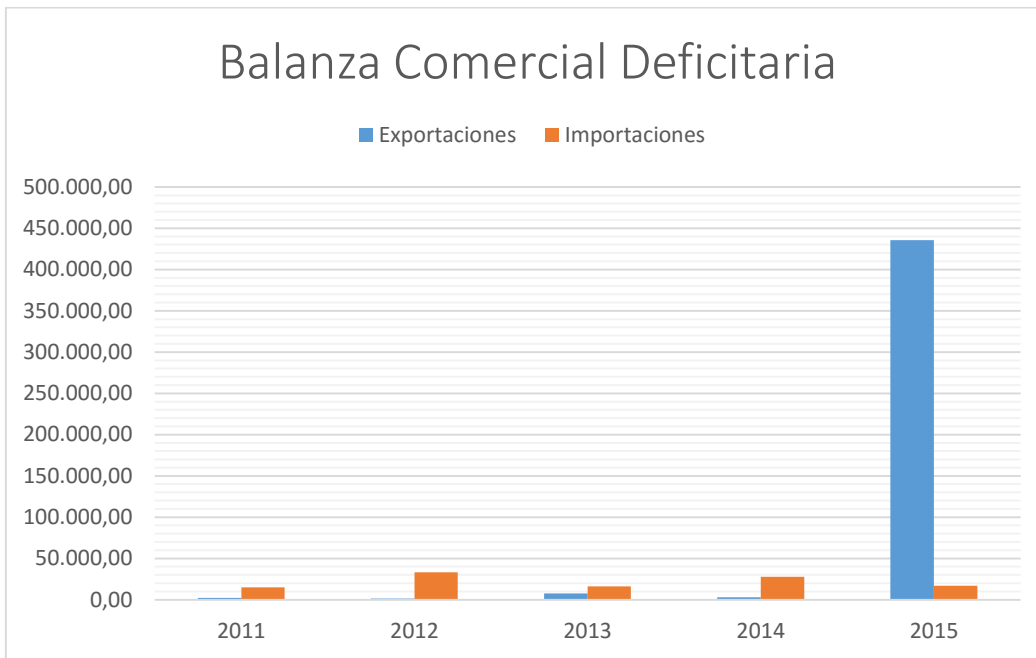
Gráfico 9. Participación de los eslabones en las importaciones de la cadena productiva.



Fuente: FEDEGAN

6.3 Balanza Comercial deficitaria:

Gráfico 10. Balanza comercial.



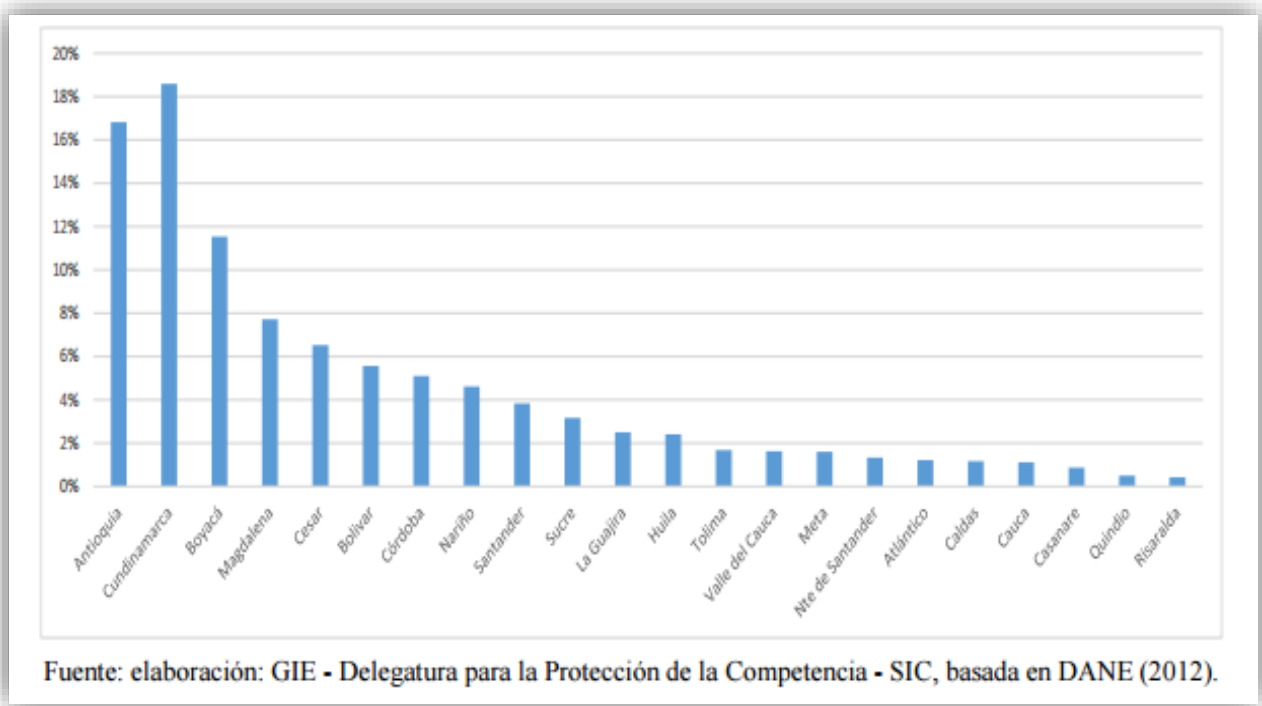
Fuente: FEDEGAN

Durante el año 2012 se presentó disminución en el precio internacional de la leche en polvo, lo cual incentivó las importaciones por parte de la industria colombiana, como consecuencia, las grandes empresas compradoras de leche cruda al presentar niveles de inventarios altos a causa de dichas importaciones, disminuyeron el precio interno y por lo tanto los volúmenes de compra de la leche cruda nacional.

6.4 Participación regional en la producción nacional.

Podemos analizar por medio del presente gráfico que Santander es el noveno departamento del país con mayor participación en la producción nacional de leche, acercándose al 4%.

Gráfico 11. Participación porcentual de los departamentos en el total de la producción



nacional de leche en Colombia para el año 2012.

7. Tendencias Mundiales retos y oportunidades

Colombia tiene grandes oportunidades de negocio, en función de un importante mercado interno y de nuevos mercados a raíz de los tratados de libre comercio. Estas oportunidades se abren gracias a las características geográficas, su luminosidad anual (sol todo el año), disponibilidad de pasturas y vocación agroindustrial que tiene el país. Esto se hace evidente en el crecimiento de la producción anual de leche, sustentado por políticas en mejoramiento genético, adopción de avances tecnológicos, programas de nutrición y alimentación.

En el mundo más de 6.000 millones de personas consumen leche y productos lácteos, la gran mayoría en países en vía de desarrollo. Los países más relevantes en el comercio internacional son: Nueva Zelanda, Alemania, Italia, Inglaterra, Francia, Bélgica, Holanda, España, China, Rusia y Estados Unidos. Colombia es el cuarto productor de América Latina por debajo de Brasil, México y Argentina.

7.1 Tratados del Libre Comercio

En primera instancia es preciso identificar el código arancelario con el cual se identifica a la leche y demás productos lácteos en los Tratados de Libre Comercio firmados entre Colombia y otros países del mundo. El código 04 comprende “Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte”. Así mismo, éste código se desglosa según el tipo específico de productos de la siguiente manera:

- 0401: Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.
- 0402: Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
- 0403: Suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema) cuajadas, yogur, kéfir y demás leches y natas (cremas), fermentadas o acidificadas, incluso concentrados, con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizados o con frutas u otros frutos o cacao.
- 0404: Lactosuero, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante; productos constituidos por los componentes naturales de la leche, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante, no expresados ni comprendidos en otra parte.

- 0405: Mantequilla (manteca) y demás materias grasas de la leche; pastas lácteas para untar.

Gráfico 11. Tratados de libre comercio. Características principales para el sector lácteo.

| NOMBRE DEL TLC | PAÍSES MIEMBROS | CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES PARA EL SECTOR LÁCTEO |
|---|---|--|
| TLC entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia | México Colombia Venezuela. | Venezuela presentó formalmente la denuncia al Acuerdo en mayo de 2006. En Agricultura se acordó un esquema general de desgravación a 10 años. Se incluye una lista de excepciones temporales por cada país en la cual se incluyó en un principio la leche sin concentrar y concentrada, los lactosueros, la mantequilla y algunos quesos. Los subsidios a la exportación quedan prohibidos al concluir la desgravación de los bienes agropecuarios incluidos en el Tratado |
| Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM) | Colombia y 12 países miembros de CARICOM. | Países miembros de CARICOM: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas. Compromisos de desgravación para Colombia a partir del 1 de junio de 1998 y 1 de enero de 1999 vigentes en Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados y Guyana |
| CAN y Mercado Común del Sur - MERCOSUR | Colombia, Brasil, Argentina, Paraguay Uruguay. | En productos altamente sensibles como carnes y lácteos, únicamente se otorgarán preferencias sobre cantidades limitadas y tipo de productos. En cuanto a medidas para el sector agrícola, existe una salvaguardia que podrá aplicarse en situaciones imprevistas para aquellos productos más sensibles ante las distorsiones temporales en el comercio subregional. En el caso de Colombia la medida cubre 30 subpartidas y podrán activarse por volumen para 57 subpartidas más, entre las que están lácteos, pertenecientes al Sistema Andino de Franjas de Precios. |
| Acuerdo de Complementación Económica 24 | Colombia y Chile | El programa de desgravación del Sexto Protocolo del ACE 24, presenta 166 subpartidas que son desgravadas desde el 1 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2011, las cuales corresponden a productos sensibles para los dos países, como lácteos |
| Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio AELC (EFTA) | Colombia Suiza Noruega Islandia Liechtenstein. Vigente para Suiza y Liechtenstein (para 2013) | Los Productos Agrícolas Básicos (PAB) se incorporaron en los Acuerdos sobre Agricultura complementarios (AAC) y reflejan diferentes concesiones, resultado de negociaciones bilaterales con cada Estado de la AELC. En materia de Productos Agrícolas Procesados (PAP) Colombia mantiene su Sistema de Franjas de Precios y AELC su Sistema de Compensación de Precios |

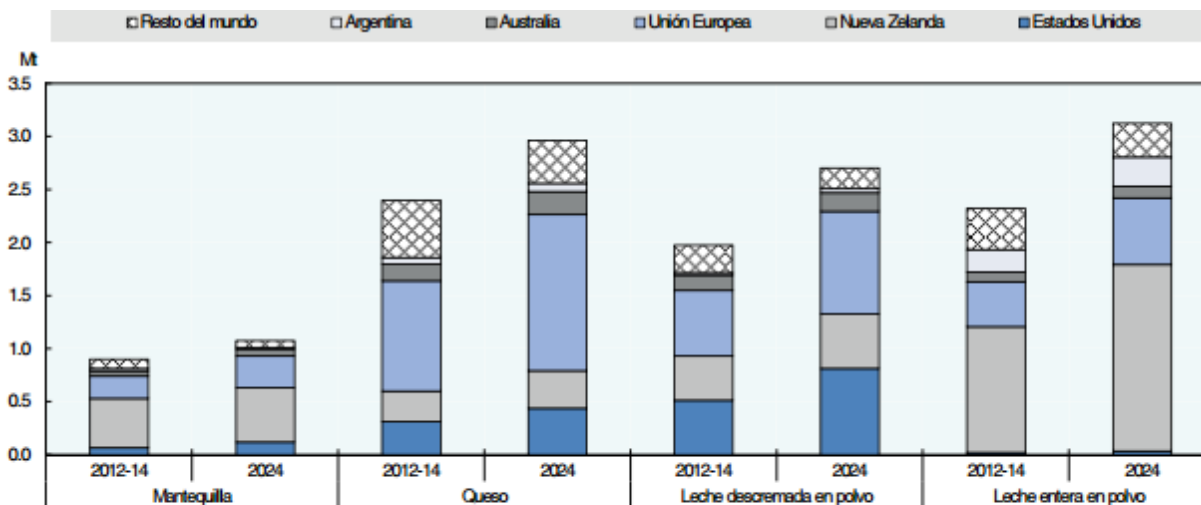
| | | |
|--|---|--|
| Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América (TLC con EEUU) | Colombia y Estados Unidos | La leche en polvo originaria de Estados Unidos queda libre de arancel desde la puesta en marcha del TLC, siempre que no exceda el contingente establecido para cada año. Y los aranceles sobre importaciones de leche en polvo que excedan el contingente establecido, deberán ser eliminados gradualmente, para que a partir del año 15 de puesta en marcha del acuerdo queden libres de arancel. De igual manera, para otros productos lácteos: yogur, mantequilla, queso y productos lácteos procesados, se establecieron contingentes hasta los cuales se aplica arancel cero y distintos porcentajes de arancel anuales para las importaciones que excedan dichos contingentes |
| Acuerdo de Alcance Parcial de naturaleza comercial AAP.C No. 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela | Colombia y Venezuela | Con la denuncia por parte de Venezuela del Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina) en el 2006, era necesario establecer un marco legal que regulara la relación comercial bilateral. En abril de 2011 cesaron completamente las preferencias arancelarias definidas bajo el esquema de la Comunidad Andina. No obstante, los flujos de comercio bilateral continuaron realizándose mediante concesiones unilaterales otorgadas por parte de Venezuela, mientras que Colombia mantuvo de manera recíproca las preferencias comerciales, de conformidad con la Decisión 746 de la CAN. El Acuerdo, suscrito el 28 de noviembre de 2011, definió el tratamiento preferencial aplicable a exportaciones de Colombia que tienen como destino Venezuela y viceversa. Dicho tratamiento preferencial se definió con base en el comercio histórico que existía entre ambos países, el cual incluyó la totalidad de las subpartidas en las cuales se presentó intercambio comercial entre 2006 y 2010. Ahora bien las partes acordaron aplicar la vigencia del Acuerdo a partir del 19 de octubre de 2012 |
| Acuerdo comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú | Colombia y el Perú, por una parte. Colombia y la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra. | Mediante Decreto 1636 de 2013 se implementaron los compromisos de acceso a los mercados adquiridos por Colombia en virtud del Acuerdo Comercial, definiendo los contingentes hasta los cuales se aplica arancel cero y los porcentajes de arancel anuales de las importaciones que excedan dichos contingentes para los productos lácteos como leche en polvo, lactosueros y quesos. Dentro del tratado con la Unión Europea, se establecieron las disposiciones relacionadas con la denominación de origen de los productos lácteos. Es así como, los quesos colombianos de tipo europeo deberán cambiar su nombre. Lo anterior significa que quesos como parmesano, mozzarella, manchego, camembert y gruyere solo podrán ser comercializados en Colombia por industrias del país que obtuvo la denominación de origen, como en estos casos, Italia, España y Francia. No es que tales quesos desaparezcan del territorio nacional. Pueden seguir en el mercado solo si son importados. Tampoco equivale a que empresas nacionales dejen de producir sus quesos madurados, sino que les deben cambiar los nombres. |

FUENTE: elaboración GIE - Delegatura para la Protección de la Competencia - SIC, basada en MINCIT (2013)

7.2 Principales exportadores e importadores de productos lácteos en el mundo

La producción de leche en China se redujo 5.7% en 2013, lo que dio lugar a una fuerte demanda de importaciones de productos lácteos y precios mundiales más altos. Además, durante el primer semestre de 2013, los principales actores del mercado mundial de productos lácteos —Estados Unidos de América, la Unión Europea, Nueva Zelanda y Australia— produjeron menos leche que un año antes. Las principales razones fueron los altos costos del forraje y las condiciones climáticas adversas en Oceanía y algunas partes de Europa. Los precios de la leche descremada en polvo (LDP) y la leche entera en polvo (LEP) alcanzaron un nuevo máximo en abril de 2013, por encima del nivel en el auge de los productos básicos de 2007-2008.

Aspectos relevantes de la proyección Los precios internacionales de varios productos lácteos disminuyeron en 2014 tras nuevos máximos alcanzados en 2013. Se espera que los precios nominales en el mediano plazo se afirmen. Se espera que los precios reales disminuyan un poco en la próxima década, aunque aún muy por encima de los niveles anteriores a 2007. Se espera que la producción mundial de leche aumente 175 Mt (23%) hacia

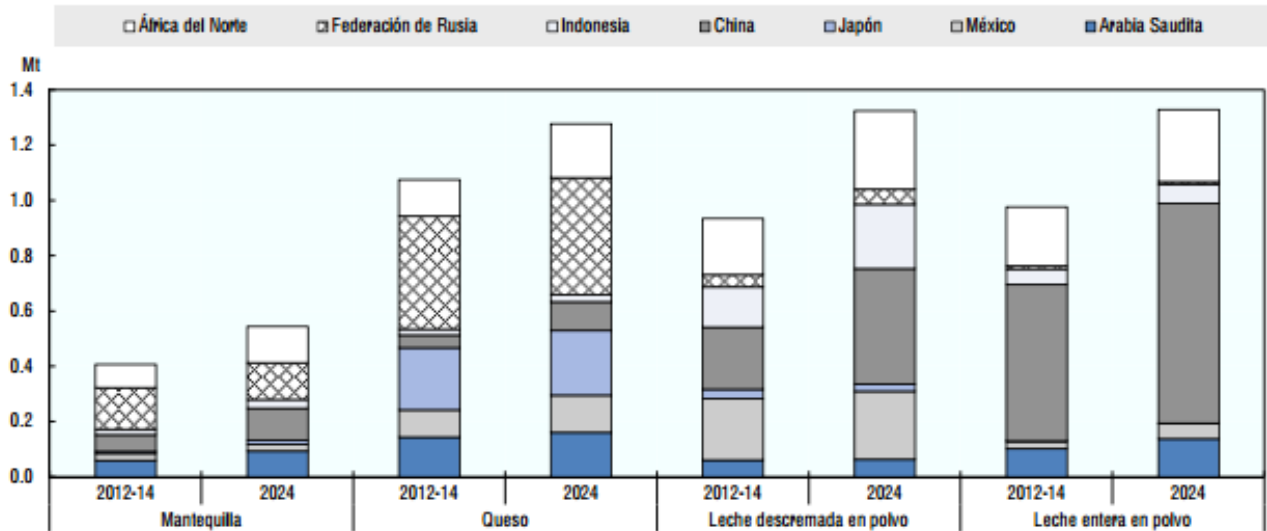


Fuente: OECD/FAO (2015), "OECD-FAO Agricultural Outlook", OECD Agriculture Statistics (base de datos), <http://dx.doi.org/10.1787/agr-outl-data-en>.

StatLinks <http://dx.doi.org/10.1787/888933229218>

2024, en comparación con los años base (2012-2014), la mayoría de la cual (75%) provendrá

de los países en desarrollo, en especial de Asia, según las proyecciones. Se espera que la tasa de crecimiento de la producción de leche durante el periodo de proyección promedie 1.8% anual, lo cual es inferior a 1.9% anual experimentado en la última década. Se espera que el



Fuente: OCDE/FAO (2015), "OECD-FAO Agricultural Outlook", OECD Agriculture Statistics (base de datos), <http://dx.doi.org/10.1787/agr-outl-data-en>.

StatLinks <http://dx.doi.org/10.1787/888933229552>

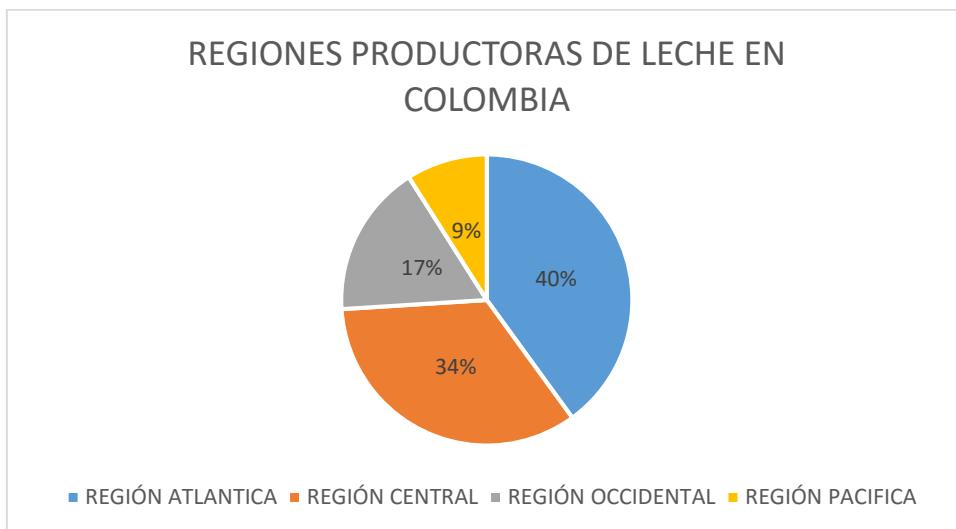
consumo per cápita de productos lácteos en los países en desarrollo aumente de 1.4% a 2.0% anual. Gráfico 12. Exportación de productos lácteos por origen.

Nueva Zelanda es el exportador principal de mantequilla y la leche entera en polvo, y la Unión Europea, de queso y leche descremada en polvo.

Gráfico 13. Principales importadores de productos lácteos.

7.3 Empresas productoras a nivel nacional y regional

Gráfico 14. Regiones productivas de leche en Colombia.



Fuente: FEDEGAN

La cadena de la leche cuenta con seis eslabones que interactúan y se interrelacionan hasta llegar al consumidor final, a saber: proveedores, unidades productivas, acopio, industriales, comercialización y consumidores finales. Es de resaltar, que la comercialización incluye hipermercados, supermercados, tiendas especializadas, tiendas de barrio y plazas de mercado.

Para el año 2012, según información obtenida de la USP del MADR, en el mercado de compra de leche cruda participaron 353 agentes. De los cuales, los principales compradores de leche fueron las sociedades: COOPERATIVA COLANTA LIMITADA, ALPINA S.A., PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A., NESTLÉ DE COLOMBIA S.A., PROCESADORA DE LECHE S.A., COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE LA COSTA ATLÁNTICA S.A., -COOLECHERA S.A., FRESKALECHE S.A., PARMALAT DE COLOMBIA S.A., ALGARRA S.A., y COOPERATIVA INDUSTRIAL LECHERA DE COLOMBIA. Estas 10 compañías representaron entre el 65 y el 67% del volumen acopiado en el año 2012

En la industria existen empresas dedicadas solamente a la producción de quesos, como es el caso de la compañía CAMPO REAL. Adicionalmente, algunas empresas actúan en calidad de maquilas para otras compañías. Como es el caso de LÁCTEOS BETANIA para KOBIA DE COLOMBIA S.A., PARMALAT para PROLECHE y ALIVAL, PRODUCTOS NATURALES DE ANTIOQUIA para ALQUERÍA, COLANTA, BETANIA, PROLINCO, y EL ZARZAL, SANTO DOMINGO para almacenes de cadena, COOLECHERA para almacenes de cadena como (OLÍMPICA, COLSUBSIDIO y ALMACENES ÉXITO), y para otras empresas del sector como CILEDCO, COOLESAR, y COLANTA. Las actividades maquila no se limitan a la producción de leche líquida, sino que también se presenta en leche en polvo y en leches saborizadas, en todo tipo de presentaciones según el formato.

Gráfico 15. Participación porcentual de la industria en el acopio de leche (litros) Año 2012.

| EMPRESA | PARTICIPACIÓN (%) |
|--|--------------------------|
| COOPERATIVA COLANTA LIMITADA | 20-30% |
| ALPINA COLOMBIA S.A. | 8-15% |
| PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA ALQUERIA S.A. | 7-10% |
| NESTLÉ DE COLOMBIA S.A | 1-5% |
| PROCESADORA DE LECHE S.A. | 2-6% |
| COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE LA COSTA ATLÁNTICA | 1-4% |
| FRESKALECHE S.A. | 1-3% |
| PARMALAT COLOMBIA LIMITADA | 1-3% |
| ALGARRA S.A. | 1-3% |
| COOPERATIVA INDUSTRIAL LECHERA DE COLOMBIA | 1-3% |
| TOTAL 10 AGENTES | 67% |
| OTRAS 343 EMPRESAS | 33% |

Fuente: Elaboración GIE- Delegatura para la Protección de la Competencia- SIC, a partir de datos suministrados por el MADR (2013).

7.4 cifras de consumo de productos lácteos a nivel nacional e internacional

CONSUMO PROMEDIO ANUAL DE LECHE EN EL MUNDO (POR PERSONA)

Mas de 6000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lacteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo.

A nivel nacional, se ha evidenciado un mercado fluctuoso con ingresos de \$6 billones. Un ejemplo de ello se puede evidenciar con el Grupo Gloria (Perú), el cual es dueño de la marca Algarra en el país, realizando la compra de compañías reconocidas como: 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.

Según la FAO 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 mantuvo estadísticas de crecimiento permanente lo cual es positivo para el sector.

Dando un vistazo al mercado internacional, tomando como referencia a la FAO, el consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, representado por los altos niveles de ingresos, el crecimiento demográfico y la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios.

Como datos referentes al consumo de leche per cápita, se evidencia:

- Elevado (mayor que 150 kilogramos per cápita al año) en América del Norte, Argentina, Armenia, Australia, Costa Rica, Europa, Israel, Kirguistán y Pakistán;
- Medio (de 30 a 150 kilogramos per cápita al año) en la India, Japón, Kenia, México, Mongolia, Nueva Zelandia, la República Islámica de Irán, África septentrional y meridional, la mayoría del Oriente Próximo y la mayor parte de América Latina y el Caribe;
- Bajo (menor que 30 kilogramos per cápita al año) en Vietnam, Senegal, la mayoría de África central y la mayor parte de Asia oriental y sudoriental.

7.5 Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector



La Cámara Gremial de la Leche (CGL) nace con el objetivo fundamental de defender los intereses de todos los

productores lecheros del país, en un sector que se ha caracterizado por las asimetrías existentes a lo largo de los eslabones de la cadena, las cuales afectan profundamente el negocio de la leche en Colombia.

FUNCIONES

La CGL tendrá como propósito fundamental y exclusivo, la defensa de los productores lecheros del país.

A su vez, abordará temas que puedan afectar o estén afectando el equilibrio del sector lácteo colombiano y deberá generar propuestas ante las instancias pertinentes, que busquen

equilibrar o corregir la problemática analizada. Particularmente centra sus esfuerzos en los siguientes temas:

- Propender por el desarrollo e implementación de políticas de desarrollo para el sector lácteo colombiano.
- Fomentar el cumplimiento de la normatividad vigente.
- Fomentar las relaciones de transparencia entre los eslabones de la cadena láctea.
- Establecer posiciones concertadas frente a los temas de análisis y emitir comunicados a las entidades correspondientes.
- Asesorar al Gobierno Nacional, a FEDEGÁN y a las entidades que así lo requieran, en temas que tengan inherencia en el sector tales como: normatividad vigente, negociación de acuerdos comerciales, proyectos de desarrollo productivo, entre otros.

MIEMBROS CAMARA GREMIAL DE LA LECHE (CGL)



7.6 Red Láctea

| | |
|--|--|
| <p>Asociación nacional de Productores de Leche</p>  | <p>Asoleche</p>  |
|--|--|

7.7 innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación.

En materia de innovación, el sector apunta al mercado de consumidores que buscan mantener hábitos de vida saludable, analizar y entender sus necesidades y requerimientos, debido a que es el mercado que se ha presentado en aumento. Como materialización del proceso innovativo, para el año 2014, Alpina realizó inversiones por unos \$125.000 millones para ampliar su capacidad de producción, fortalecer su logística y expandir su operación en Estados Unidos.

También la reducción en costos, manteniendo grandes volúmenes y ampliando el tamaño del mercado para tomar ventaja de las economías de escala y de esta manera preparar mejor al mercado en el ámbito de competitividad internacional.

Otras estrategias de innovación incluyen la participación de empresas como Tetra Pak, empresa líder en el proceso y envasado de alimento, la cual dentro de su II Seminario de productos lácteos, caracterizado por el encuentro entre profesionales de la industria láctea en el que se analiza la actual situación del mercado y se exponen los avances en equipos y tecnología, así como las últimas innovaciones y tendencias., han definido diferentes estrategias de innovación que incluyen el incremento de la producción conquistando la cuota de mercado tanto nacional como internacional, métodos de envasado, tendencias de calidad agroalimenticia y promoción del sector.

La Universidad de Antioquia también realiza su aporte al sector, generando ideas a través de las granjas de innovación que permitirán establecer estrategias a nivel técnico en el sector lechero de los Países Bajos con el fin de implementar y probar con productos derivados colombianos al mismo tiempo que se supervisa y se pone a prueba el proceso. El proyecto iniciará con un inventario de la red regional de los actores de la cadena de valor que participan en el clúster de productos lácteos en el DNEAC en Antioquia para después continuar con el

proyecto demuestra en la DFT, donde se exponen posibles innovaciones para pequeños y medianos productores adecuadas a sus sistemas de producción regional.

8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter. Las cinco fuerzas, (competidores potenciales, competidores del sector, productos sustitutos, clientes y proveedores) forman un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de competitividad y rentabilidad.

8.1 Análisis de las fuerzas de Porter en el sector lácteo

8.1.1 Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, porque no existen economías de escala significativas, no hay diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al negocio no son demasiado cuantiosos, es fácil el acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico, no existe segmentación del mercados por marcas ni publicidad, hay oferta de crédito y otros instrumentos financieros. Por el contrario en el eslabón industrial presenta fortalezas frente a esta amenaza porque existen economías de escala, tienen mercados diferenciados por marca e invierten importantes recursos en publicidad además se cuenta con acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tiendas. (Orjuela,A.)

8.1.2 Amenaza de rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria, es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales. (Orjuela,A.)

8.1.3 Amenaza por presión de productos sustitutos

Aunque existen productos como la leche de soya, la leche de almendras, la leche de arroz, leche de coco entre otros; estos no se consideran una amenaza porque realmente no están reemplazando el consumo de leche o sus derivados, sino que van dirigidos a un nicho de mercado muy específico.

8.1.4 Amenaza por poder de negociación de los compradores

Es importante señalar que el peso de la materia prima dentro de los costos de producción del comprador es bastante alto de manera que según la estacionalidad de la oferta el proveedor puede cobrar una mayor importancia. Existe una labor de estandarización de los procesos de la cadena, por medio de normatividad, como el sistema de pago al productor y los reglamentos técnicos para la obtención y procesamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos, lo que atenúa el poder de negociación de los compradores. (Orjuela,A.)

8.1.5 Amenaza por poder de negociación de los proveedores

No hay concentración de la oferta primaria de leche y existe una baja asociatividad entre ganaderos lo que impide ejercer poder por parte de estos. La dependencia de los compradores de leche es alta por no tener sustitutos y ser el insumo principal de varias industrias, pero varía según la época del año de acuerdo con la estacionalidad de la

producción, el proveedor puede mejorar su poder de negociación de acuerdo con la calidad higiénica y composicional que pueda garantizar a su comprador. (Orjuela,A.)

8.2 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter: Alpina Yox con Defensis

La cadena láctea está compuesta por seis eslabones:

1. Producción Primaria
2. Acopio de leche cruda
3. Procesamiento
4. Comercialización de productos lácteos
5. Consumidor final
6. Proveedores de Insumos y servicios

8.2.1 Amenaza de nuevos Competidores

Con la entrada de las multinacionales de lácteos al país como Danone y Parmalat, se ha destacado una dura competencia con las empresas colombianas como Colanta y Alquería, pero esto sin embargo no le resta a Alpina ya que de las empresas colombianas es la que tiene mayor tradición. Por otro lado aunque su marca está bien posicionada sus precios son más elevados que Colanta y Parmalat sin embargo a pesar de esto goza de gran aceptación, confianza y credibilidad en el mercado.

8.2.2 Amenaza de Productos sustitutos

Como el Producto Yox con Defensis es un producto lácteo se puede incluir los mismos productos sustitutos mencionados anteriormente sin embargo como también es catalogado como un producto para reforzar la barrera intestinal estos son los productos que los puede sustituir:

- ✓ Medicinas que ayuden al sistema inmunológico.
- ✓ Yogurt con pro bióticos
- ✓ Cereales
- ✓ Frutas cítricas
- ✓ Una alimentación balanceada

8.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto a los proveedores Alpina crea lealtad entre los mismos premiando a los que entregan mejores insumos, con calidad y menos contaminados generando una cultura de calidad y capacitándolos en el tema propio de la industria; además mediante políticas de pagos organizadas y motivación constante al continuo mejoramiento es difícil que se retiren de negociar con la compañía.

La compañía compra cerca de 850.000 litros diarios de leche a 1.100 proveedores en regiones como Cundinamarca, Antioquia, Cauca y Nariño, para abastecer sus seis plantas de producción y sus estándares han generado una verdadera cultura de la calidad desde los proveedores hasta el último eslabón de la cadena. Esta labor le ha merecido el reconocimiento del consumidor final y de los empresarios del país, que la tienen como una de las compañías con mayores estándares de calidad, de acuerdo con el estudio de Invamer Gallup para Dinero.

8.2.4 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación es bajo, puesto que sus clientes se encuentran en grandes superficies, clientes institucionales, cadenas de supermercados y tiendas de barrio.

8.2.5 Rivalidad de los Competidores

- ✓ **COMPETENCIA DIRECTA:** entre su competencia directa se encuentran Colanta, Parmalat y Alquería. Estas compañías constituyen una competencia directa, ya que ofrecen productos similares a los de Alpina como yogures, leche, mantequilla, quesos, avena, postres como el arequipe y gelatina.
- ✓ **COMPETENCIA INDIRECTA:** Todos los productos sustitutos.
- ✓ **COMPETENCIA POTENCIAL.** La competencia potencial de Alpina puede ser Parmalat o Danone, ya que cuando Alpina lanza al mercado un nuevo producto, lo más lógico es esperar a que estas otras marcas hagan lo mismo lanzando un producto con un nuevo nombre y características similares al de Alpina.

9. Análisis Financiero

9.1 Indicadores Financieros Alpina S.A

| Indicadores (año) | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tamaño | | | | | |
| Ventas | \$1.625.894 | \$1.509.395 | \$1.429.904 | \$1.414.940 | \$1.265.084 |
| Activos | \$1.015.699 | \$1.139.531 | \$1.147.264 | \$1.165.491 | \$1.096.645 |
| Utilidad | \$64.130 | \$54.378 | \$36.097 | \$33.583 | \$29.975 |
| Patrimonio | \$172.959 | \$450.486 | \$471.664 | \$535.753 | \$521.856 |
| Crecimiento | | | | | |
| Crecimiento en Ventas % | 7,72% | 5,56% | 1,06% | 11,85% | 10,74% |
| Crecimiento / Disminución en Activos | -10,87% | -0,67% | -1,56% | 6,28% | 4,05% |
| Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta | 17,93% | 50,65% | 7,49% | 12,04% | 60,99% |
| Crecimiento (Disminución) del Patrimonio | -61,61% | -4,49% | -11,96% | 2,66% | 8,48% |
| Rentabilidad | | | | | |
| EBITDA | \$201.549 | | | | |
| Utilidad Neta / Ventas | 3,94% | 3,60% | 2,52% | 2,37% | 2,37% |
| Rentabilidad de Activos | 6,31% | 4,77% | 3,15% | 2,88% | 2,73% |
| Utilidad Neta / Patrimonio | 37,08% | 12,07% | 7,65% | 6,27% | 5,74% |
| Utilidad Operacional / Ventas | 9,54% | 7,84% | 7,50% | 6,54% | 6,26% |
| Endeudamiento | | | | | |
| Endeudamiento | 82,97% | 60,47% | 58,89% | 54,03% | 52,41% |
| Apalancamiento | 487,25% | 152,96% | 143,24% | 117,54% | 110,14% |
| Pasivo Total / Ventas | 51,83% | 45,65% | 47,25% | 44,51% | 45,43% |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Pasivo Corriente / Pasivo Total | 35,26% | 37,95% | 39,50% | 42,73% | 39,06% |
| Eficiencia | | | | | |
| Rotación de Cobro | 21 días | 19 días | 18 días | 17 días | 21 días |
| Rotación de Inventario | 43 días | 46 días | 49 días | 47 días | 43 días |
| Rotación de Proveedores | 67 días | 15 días | 16 días | 17 días | 11 días |
| Ciclo Operativo | 64 días | | | | |
| Liquidez | | | | | |
| Ratio Corriente | 1,14 veces | 1,27 veces | 1,28 veces | 1,38 veces | 1,31 veces |
| Prueba Acida | 0,75 veces | 0,84 veces | 0,84 veces | 0,97 veces | 0,9 veces |
| Capital de Trabajo | \$41.104 | \$70.801 | \$76.040 | \$103.553 | \$68.910 |
| Otros | | | | | |
| Utilidad Bruta | 41,05% | 40,79% | 40,11% | 39,04% | 39,60% |
| Otros Ingresos/Utilidad Neta | 25,35% | 27,76% | 39,61% | 42,13% | 42,20% |
| Importaciones / Exportaciones | | | | | |
| Importaciones - FOB U\$ | USD\$21.629.788 | USD\$26.477.508 | USD\$18.702.366 | USD\$30.151.842 | USD\$22.927.965 |
| Exportaciones - FOB U\$ | USD\$43.12.055 | USD\$4.945.786 | USD\$11.605.078 | USD\$17.132.608 | USD\$14.786.147 |

VALORES EN MILLONES DE COP

9.2 Indicadores Sector Lácteo En Colombia

| Indicadores (año) | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tamaño | | | | | |
| Ventas | \$5.758.573 | \$7.205.707 | \$6.923.283 | \$6.583.985 | \$6.113.697 |
| Activos | \$4432738 | \$4622176 | \$4210196 | \$4071471 | \$3780432 |
| Utilidad | \$63182 | \$108133 | \$94738 | \$74718 | \$80470 |
| Patrimonio | \$1551810 | \$2339978 | \$2123748 | \$2100809 | \$1986232 |
| Crecimiento | | | | | |
| Crecimiento en Ventas % | -20,08% | 4,08% | 5,15% | 7,69% | 7,32% |
| Crecimiento / Disminución en Activos | -4,10% | 9,79% | 3,41% | 7,70% | 4,88% |
| Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta | -41,57% | 14,14% | 26,79% | -7,15% | 77,93% |
| Crecimiento (Disminución) del Patrimonio | -33,68% | 10,18% | 1,09% | 5,77% | 12,70% |
| Rentabilidad | | | | | |
| EBITDA | \$371.957 | \$404.716 | \$360.058 | \$322.646 | \$305.861 |
| Utilidad Neta / Ventas | 1,10% | 1,50% | 1,37% | 1,13% | 1,32% |
| Rentabilidad de Activos | 1,43% | 2,34% | 2,25% | 1,84% | 2,13% |
| Utilidad Neta / Patrimonio | 4,07% | 4,62% | 4,46% | 3,56% | 4,05% |
| Utilidad Operacional / Ventas | 4,30% | 4,02% | 4,12% | 3,75% | 3,66% |
| Endeudamiento | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Endeudamiento | 64,99% | 49,38% | 49,56% | 48,40% | 47,46% |
| Apalancamiento | 185,65% | 97,53% | 98,24% | 93,80% | 90,33% |
| Pasivo Total / Ventas | 50,03% | 31,67% | 30,14% | 29,93% | 29,35% |
| Pasivo Corriente / Pasivo Total | 45,40% | 59,13% | 59,43% | 63,75% | 60,30% |
| Eficiencia | | | | | |
| Rotación de Cobro | 40 días | 23 días | 23 días | 17 días | 16 días |
| Rotación de Inventario | 34 días | 39 días | 35 días | 39 días | 30 días |
| Rotación de Proveedores | 76 días | 16 días | 15 días | 14 días | 12 días |
| Ciclo Operativo | 74 días | 61 días | | | |
| Liquidez | | | | | |
| Ratio Corriente | 1,11 veces | 1,19 veces | 1,23 veces | 1,17 veces | 1,18 veces |
| Prueba Acida | 0,83 veces | 0,78 veces | 0,84 veces | 0,75 veces | 0,84 veces |
| Capital de Trabajo | \$148.494 | \$259.116 | \$291.136 | \$208.581 | \$192.931 |
| Otros | | | | | |
| Utilidad Bruta | 32,02% | 28,28% | 26,72% | 26,82% | 26,06% |
| Otros Ingresos/Utilidad Neta | 91,14% | 66,64% | 73,08% | 88,12% | 75,97% |
| Importaciones / Exportaciones | | | | | |
| Importaciones - FOB U\$ | USD\$48.733.154 | USD\$69.317.862 | USD\$74.221.609 | USD\$85.357.938 | USD\$72.241.834 |
| Exportaciones - FOB U\$ | USD\$4.620.016 | USD\$7.518.088 | USD\$45.381.115 | USD\$20.230.462 | USD\$18.660.852 |

VALORES EN MILLONES DE COP

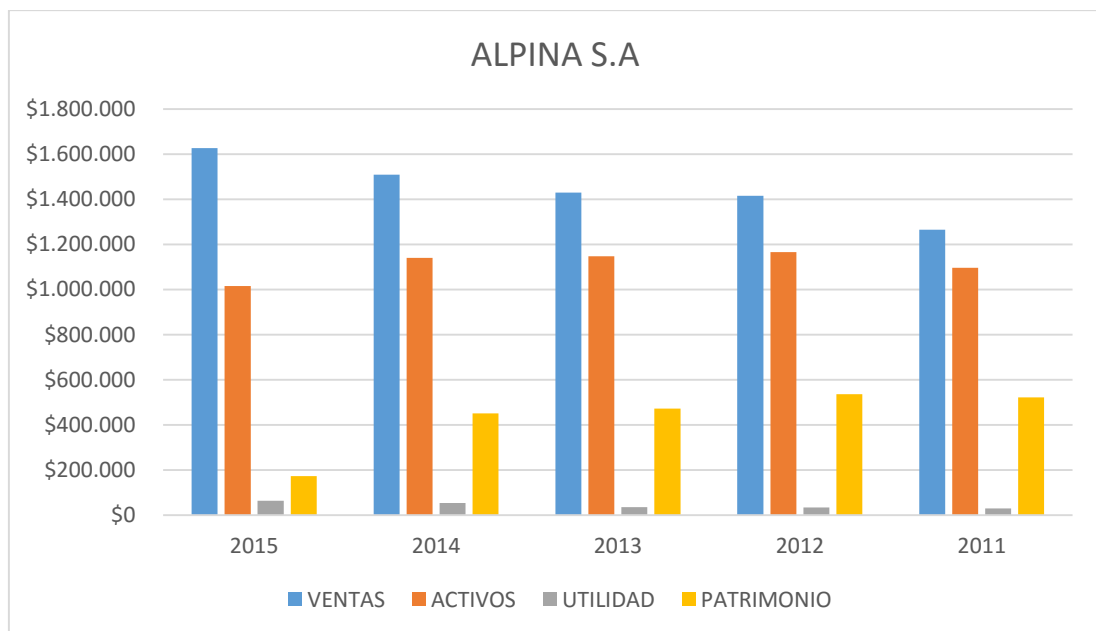
- En 2015 Alpina focalizó sus esfuerzos en fortalecer la productividad a través de procesos de innovación, buenas prácticas gerenciales, renovación tecnológica y excelencia operacional.

Alpina amplió su oferta al consumidor a través del lanzamiento de sus fórmulas infantiles que le permitieron llegar a un nuevo segmento de la población.

La Compañía creció en ventas, rentabilidad y participación en el mercado, cerrando el 2015 con ventas netas de \$1,6 billones de pesos, con un crecimiento del 7.9% respecto al 2014. También, incrementó su generación operativa un 28.7% frente al 2014, alcanzando un EBIDTA de \$230,093 millones. De igual forma, la utilidad neta pasó de \$16,234 millones de pesos

en el 2014 a \$36,908 millones de pesos en el 2015.

DURANTE EL 2015, ALPINA INCREMENTA LAS VENTAS NETAS EN 7,9% Y LAS UTILIDADES OPERACIONALES (EBITDA) EN 28,7% VS. 2014



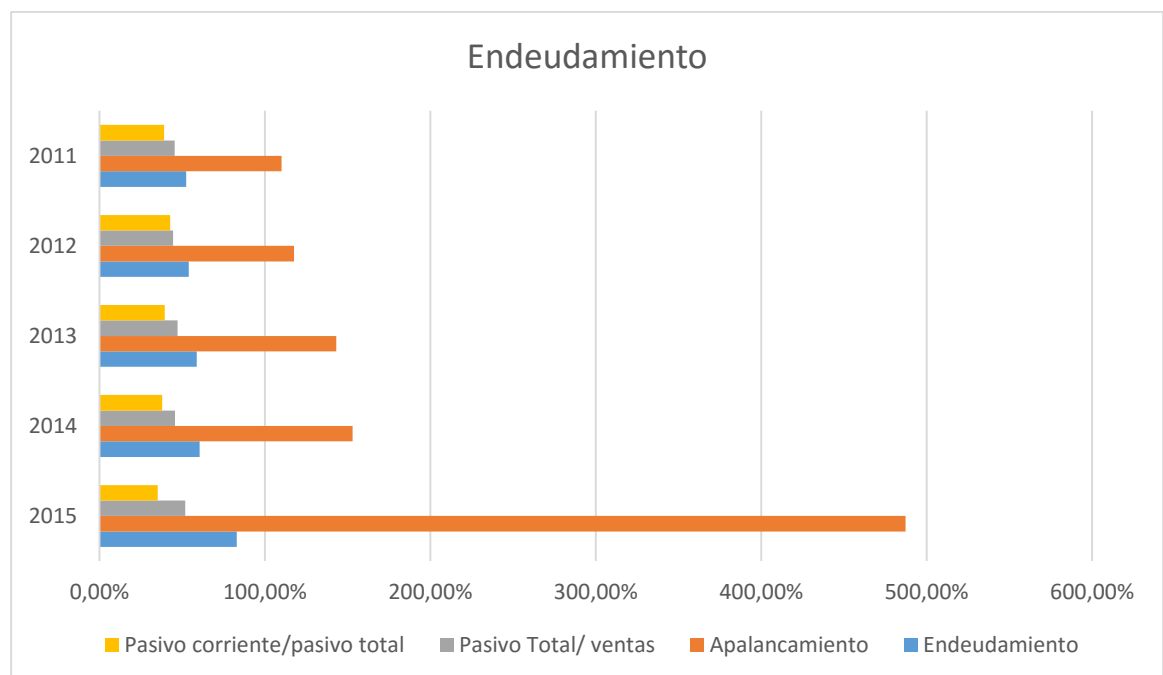
- Alpina focalizó sus esfuerzos en continuar con su plan de inversión en mejoramiento y ampliación de las capacidades de logística y operación, que tenían como objetivo ampliar su portafolio y asegurar una organización dinámica, ágil y competitiva lista para enfrentar los diferentes retos del mercado y crecer de forma sostenible.

De igual manera, teniendo en cuenta que el motor de su crecimiento es su gente, focalizó sus esfuerzos en el desarrollo y aumento de capacidades de liderazgo, entre otros de sus colaboradores.

ALPINA CIERRA 2015 CON UN NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE 1,8 VECES. (DEUDA NETA/ EBITDA)

La compañía presenta un nivel de apalancamiento inferior al de la industria y al alcanzando por la misma en 2014.

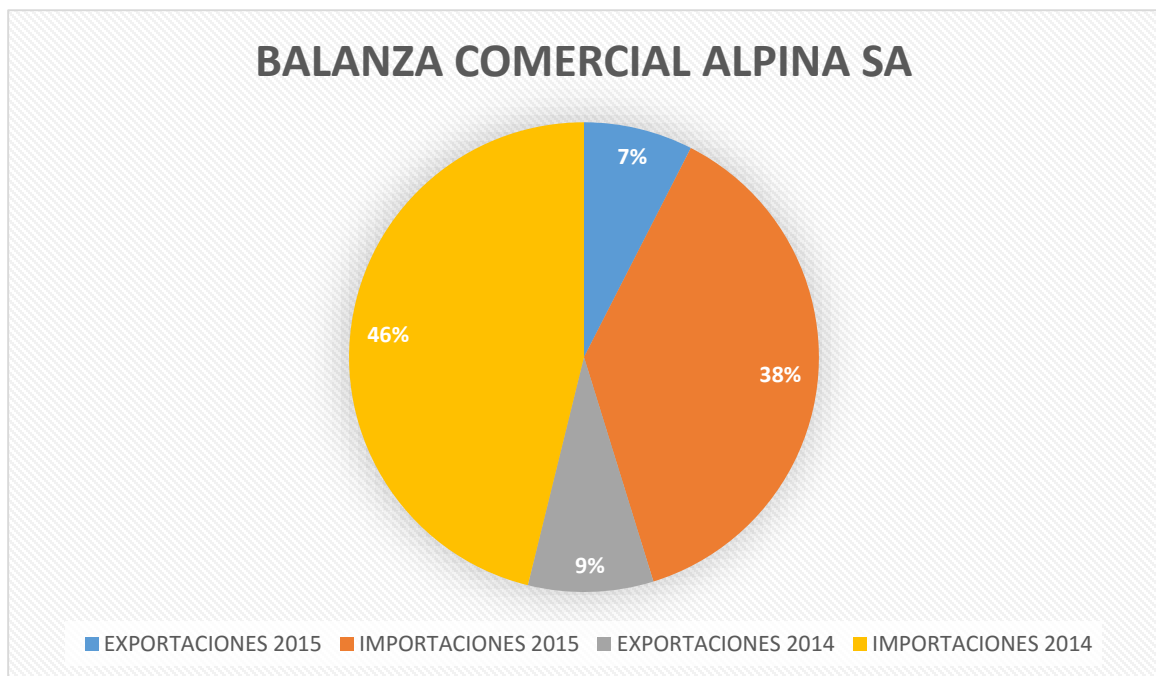
El perfil de plazos de la deuda de Alpina se mantiene balanceado frente a sus requerimientos de inversión tanto de largo como de corto plazo.

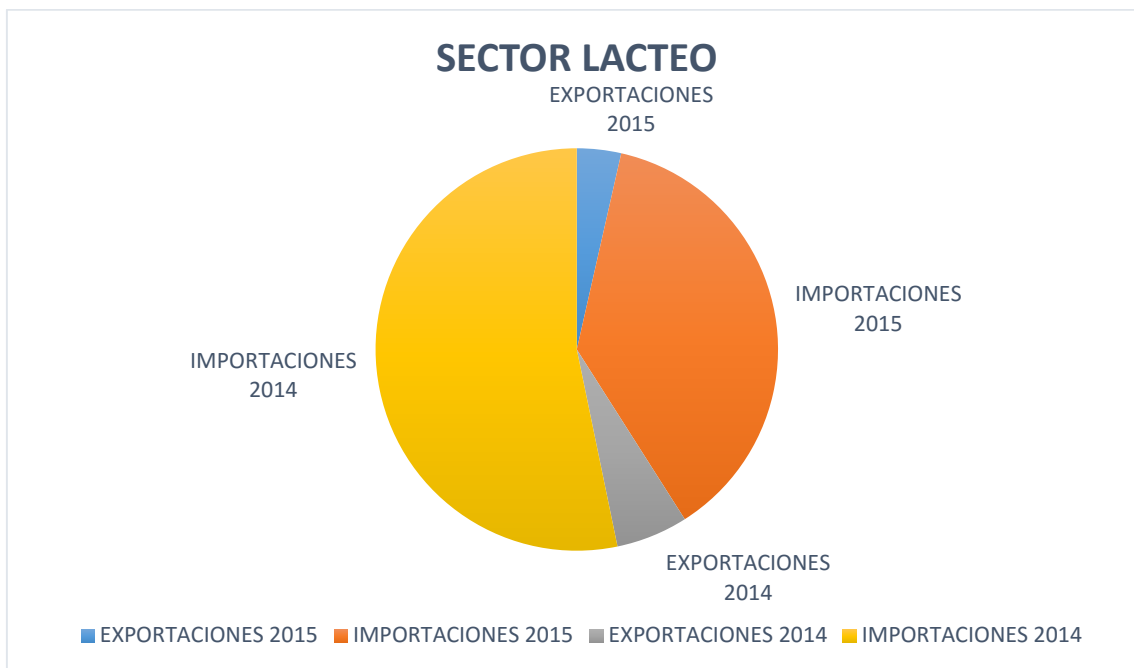


- Alpina al igual que el sector lácteo y el resto de industrias en Colombia disminuyeron sus exportaciones en el 2015.

Las ventas al exterior en 2015 disminuyeron 34,9 por ciento comparadas con las del 2014, mientras que las de diciembre del 2015 cayeron 32,5 por ciento, frente al mismo mes del periodo anterior.

De acuerdo con la DANE, ese resultado es consecuencia de la reducción de 47,1 por ciento en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas; 11 por ciento en el de manufacturas, 31 por ciento, en el de otros sectores, y 5,6 por ciento en el de productos agropecuarios, alimentos y bebidas.





10. Análisis de Mercadeo

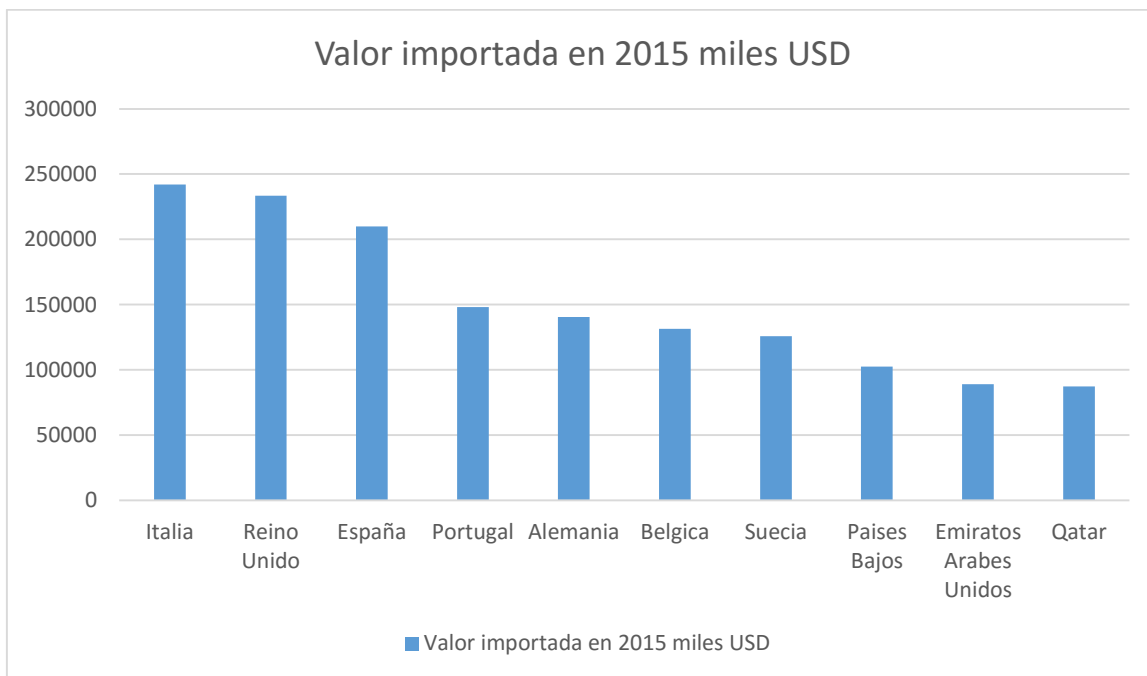
Producto: 040310 Yogur, incl.
Aromatizado, con adición de azúcar u otro
edulcorante, frutas o cacao.



10.1 Preselección del mercado Objetivo.

Para la preselección del mercado objetivo se tuvo en cuenta la cantidad importada de nuestra partida arancelaria en el año 2015 y los tratados vigentes que cuenta Colombia con el resto de países.

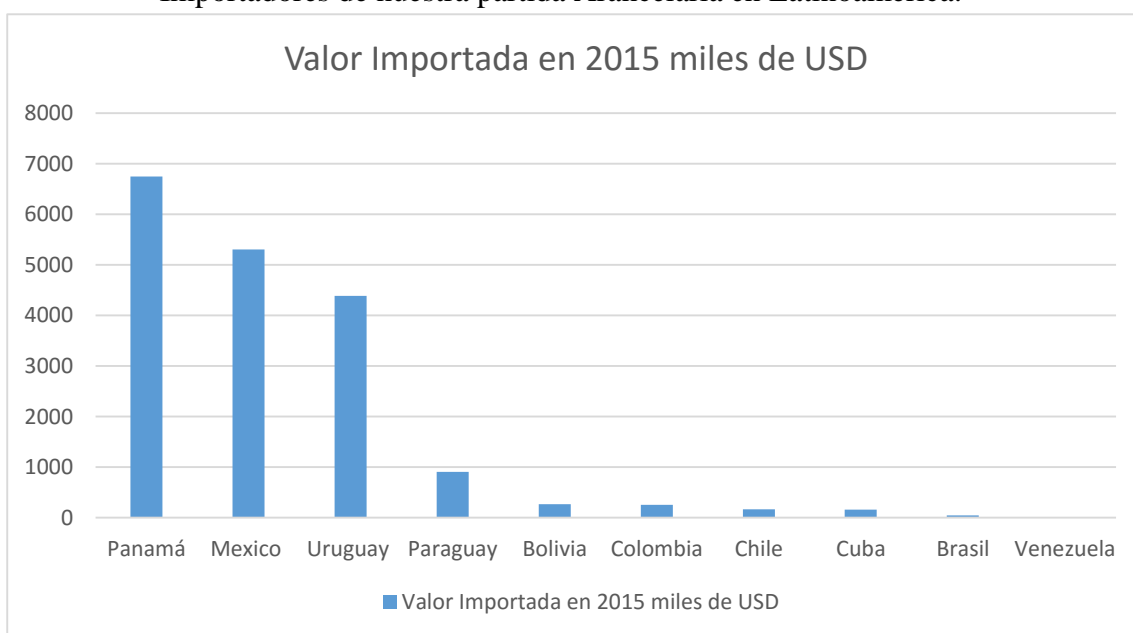
- Importadores de nuestra partida Arancelaria en el mundo:



FUENTE: TRADEMAP

Las importaciones de Italia representan 9,5% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es el primero. Importaciones con un Valor de 241.960 (miles de USD).

- Importadores de nuestra partida Arancelaria en Latinoamérica:



FUENTE: TRADEMAP

De Latinoamérica se preseleccionaron México y Perú, debido a que México tiene un valor de sus importaciones en este producto de 5.308 (miles de USD), ubicándose como el segundo importador de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración, en la cual Colombia es miembro). Y Perú, ubicándose en el puesto 11 de los países de ALADI, tiene importaciones de 14 (miles de dólares USD).

Además de esto; Alpina tiene Operaciones locales en 5 países en América: Perú, Colombia, EE.UU., Venezuela y Ecuador. Por lo tanto se consideró que para que la empresa y el producto Yox se puedan internacionalizar, se debe aprovechar la oportunidad de tener operaciones en el país mexicano; el cual presenta indicadores satisfactorios para incursionar en el sector.



10.2 Matriz De Selección Del Mercado Objetivo

10. 3 Mercado Objetivo: México

10.3.1 Perfil Del País

México está localizado en el sur de Norteamérica y es uno de los países más grandes del continente americano. Cuenta con varias ventajas, entre ellas estar rodeado de los Océanos Pacífico y Atlántico.



Cuenta con una población creciente, ocupa el 11° lugar entre los países más poblados, y goza de políticas liberalizadas en su comercio exterior, por lo que es considerado un mercado atractivo y abierto al comercio de bienes y servicios.

| | |
|------------------|---|
| Capital | Ciudad de México |
| Tipo De Gobierno | República presidencial federal |
| Población | 123, 166,749 (July 2016 est.) |
| Lenguaje | El español sólo 92,7%, Español y lenguas indígenas, los indígenas sólo 5,7% 0,8% 0,8% indeterminado |
| Religión | Católica Pentecostal 82,7%, 1,6%, 1,4% de los Testigos de Jehová y otras iglesias evangélicas del 5%, otros 1,9%, ninguno de 4,7%, 2,7% indeterminado (2010 EST). |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Estructura De Edades De La Población | <p>0-14 años: 27.26% (hombres 17,167,636/mujeres 16,402,301)</p> <p>15 a 24 años: 17.72% (hombres 11,049,818/mujeres 10,770,843)</p> <p>25-54 años: 40.69% (hombres 24,174,900/mujeres 25,938,909)</p> <p>55-64 años: 7.41% (hombres 4.187.644/mujeres 4.944.802)</p> <p>65 años y más: 6,93% (hombres 3.827.870/mujeres 4.702.026) (2016 est.)</p> |
| Composición PIB Por Sector | <p>agricultura: 3.5%</p> <p>industria: 34.1%</p> <p>Servicios: 62.4% (2015 est.)</p> |
| Fuerza Laboral (52.81 Million) | <p>agricultura: 13.4%</p> <p>industria: 24.1%</p> <p>servicios: 61.9% (2011)</p> |
| Desempleo | 4.5% (2015) |
| Principales Socios De Exportación | US 81.1% (2015) |
| Principales Socios De Importación | US 47.3%, China 17.7%, Japón 4.4% (2015) |
| Deuda Externa | \$424.1 billion (31 December 2014 est.) |

FUENTE: CIA FACTBOOK

10.3.2. Condiciones de acceso
Por el importador

Obligaciones

- Quienes importen mercancías deberán cumplir, sin perjuicio de las demás obligaciones previstas por la Ley Aduanera, con las siguientes:

I. Llevar los sistemas de control de inventarios en forma automatizada, que mantengan en todo momento el registro actualizado de los datos de control de las mercancías de comercio exterior, mismos que deberán estar a disposición de la autoridad aduanera.

II. Obtener la información, documentación y otros medios de prueba necesarios para comprobar el país de origen y de procedencia de las mercancías, para efectos de preferencias arancelarias, marcado de país de origen, aplicación de cuotas compensatorias, cupos y otras medidas que al efecto se establezcan conforme a la Ley de Comercio Exterior y tratados internacionales de los que México sea parte, y proporcionarlos a las autoridades aduaneras cuando éstas lo requieran.

III. Entregar al agente aduanal que promueva el despacho de las mercancías, una manifestación por escrito y bajo protesta de decir verdad con los elementos que en los términos de la Ley Aduanera permitan determinar el valor en aduana de las mercancías. El importador deberá conservar copia de dicha manifestación y obtener la información, documentación y otros medios de prueba necesarios para comprobar que el valor declarado ha sido determinado de conformidad con las disposiciones aplicables de la Ley Aduanera y proporcionarlos a las autoridades aduaneras, cuando éstas lo requieran.

IV. Estar inscritos en el Padrón de Importadores y, en su caso, en el Padrón de Importadores de Sectores Específicos o en el Padrón de Exportadores Sectorial que están a cargo del Servicio de Administración Tributaria.

- Quienes promuevan el despacho de las mercancías sin la intervención de agente aduanal, deberán cumplir, sin perjuicio de las demás obligaciones previstas por la Ley Aduanera y su Reglamento, con las siguientes:

I. Solicitar ante el Servicio de Administración Tributaria, cumpliendo con los términos y condiciones que se establezcan en el Reglamento de la Ley Aduanera, se les asigne un número de autorización con la finalidad de que puedan transmitir pedimentos a través del sistema electrónico aduanero.

II. Transmitir al sistema electrónico aduanero en la forma y periodicidad que el Servicio de Administración Tributaria determine en reglas, la información estadística de los pedimentos.

III. Realizar los actos que le correspondan conforme a la Ley Aduanera en el despacho de las mercancías, empleando el sistema aduanero electrónico y su firma electrónica avanzada o sello digital.

IV. Contar con el equipo necesario para promover el despacho electrónico, conforme a las reglas que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

V. Utilizar los candados oficiales o electrónicos en los vehículos y contenedores que transporten las mercancías de los despachos aduaneros que realicen, de conformidad con lo que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas.

VI. En los casos de las mercancías sujetas a regulaciones y restricciones no arancelarias cuyo cumplimiento se realice mediante documento electrónico o digital, anotar en el pedimento el acuse correspondiente.

VII. Declarar, bajo protesta de decir verdad la naturaleza y características de las mercancías y los demás datos relativos a la operación de comercio exterior en que intervenga, en las formas oficiales y documentos en que se requieran o, en su caso, en el sistema electrónico aduanero.

VIII. Aceptar las visitas que ordenen las autoridades aduaneras, para comprobar que cumple sus obligaciones fiscales y aduaneras, o para investigaciones determinadas.

Documentos en importación:

a) La relativa al valor y demás datos relacionados con la comercialización de las mercancías, contenidos en la factura o documento equivalente, cuando el valor en aduana de las mismas se determine conforme al valor de transacción, declarando el acuse correspondiente que se prevé en el artículo 59-A de la Ley Aduanera.

b) La contenida en el conocimiento de embarque, lista de empaque, guía o demás documentos de transporte, y que requiera el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas, declarando el acuse respectivo que se prevé en el artículo 20, fracción VII de la Ley Aduanera.

c) La que compruebe el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias a la importación, que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior, siempre que las mismas se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y se identifiquen en términos de la fracción arancelaria y de la nomenclatura que les corresponda conforme a la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.

d) La que determine la procedencia y el origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos, marcado de país de

origen y otras medidas que al efecto se establezcan, de conformidad con las disposiciones aplicables.

e) La del documento digital en el que conste la garantía efectuada en la cuenta aduanera de garantía a que se refiere el artículo 84-A de la Ley Aduanera, cuando el valor declarado sea inferior al precio estimado que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por el exportador

- Acuerdos comerciales internacionales y regímenes arancelarios
 - Miembro de la Organización Mundial del Comercio
 - Miembro de la OCDE
 - Adherido al Protocolo de Kyoto
 - Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres
 - Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación
 - Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono
 - Adherido al Convenio internacional del Café de 2007
- Cooperación económica

México ha firmado tratados de libre comercio con la Unión Europea, Noreamérica y la Asociación Europea de Libre Comercio, así como tratados de comercio con Mercosur, el

Triángulo del Norte, Japón e Israel. Asimismo, el país firmó acuerdos comerciales con otros 21 países en la Ronda de São Paulo del Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo (SGPC). México es miembro de la Alianza del Pacífico.

- Miembro de la convención sobre admisiones temporales y de uso de los cuadernos ATA

Si

Como recordatorio, ATA es un sistema que permite el libre tránsito de las mercancías y su admisión temporal. Las mercancías se acompañan de un único documento denominado cuaderno ATA que es regulado por acuerdos internacionales.

- Miembro de la convención TIR

Sí

Como recordatorio, el convenio TIR y su régimen de tránsito contribuye a facilitar los transportes internacionales, en particular, el transporte por carretera, en Europa, en Medio Oriente, y también en el resto del mundo, como en África y América Latina.

- Documentos de acompañamiento de la importación

Los bienes expedidos a México deben estar acompañados de los documentos siguientes:

- El documento único administrativo (DUA).
- La factura comercial; tres copias escritas, de preferencia en español.
- Un certificado fitosanitario; necesario para frutas, legumbres, semillas y otros vegetales.
- Un certificado sanitario; necesario para carnes.

- Formulario EUR1. Para beneficiar de una tarifa preferencial, aplicable a importaciones de la Unión Europea.

- Certificado de contaminación radiactiva; exigido particularmente para productos lácteos.

- Certificado de venta libre para los productos cosméticos; expedido por la federación de industrias de la perfumería.

- La documentación relativa al transporte y la lista de empaque.

Las leyes aduanales mexicanas son muy estrictas en cuanto a la preparación y la presentación de los documentos. Errores en estos documentos pueden implicar una multa e incluso la confiscación de la mercancía por considerarse contrabando.

- Zonas francas

Cancún y las zonas libres donde se encuentran las "Maquiladoras".

Hay nuevas zonas francas (FTZ). México cuenta con cuatro: San Luis Potosí, Ciudad de México, Monterrey y Guanajuato.

- Barreras no arancelarias

Desde su adhesión al GATT en 1986, México ha reducido el número de productos sujetos a licencias de importación. Los productos que aún están regulados requieren un permiso que debe solicitarse a la Secretaría de Economía. Aún hay muchas condiciones específicas para productos textiles. Cerca del 10% de los bienes importados son verificados a detalle, especialmente las importaciones automotrices, químicas, farmacéuticas, metalúrgicas y agrícolas. Si bien las regulaciones de origen permiten que ciertos bienes

paguen menos por concepto de aranceles, las reglas se han vuelto más rigurosas desde que México firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Reglas de embalaje y etiquetado en México

- o El embalaje

La Norma Oficial Mexicana NOM-050-SCFI-2004 brinda una serie de informaciones sobre el etiquetado general de los productos.

Las etiquetas deben contener: los nombres del fabricante y del importador, la descripción de los componentes, cuando corresponda, las advertencias de riesgos; etc.

- o Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado

Se debe expresar en español, pero pueden usarse expresiones en otros idiomas.

- o Unidades de medida autorizadas

Se debe utilizar el sistema métrico decimal. También pueden incluirse otras unidades de medición.

- o Marcado de origen "Hecho en"

Siempre debe incluir la frase "Producido en...", "Hecho en...", "Fabricado en..." u otras frases análogas.

- o Normativa relativa al etiquetado

Existen reglas específicas para bienes como productos a granel, animales vivos, libros, revistas y publicaciones periódicas, refacciones, etc.

- o Obligación de utilización de normas

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM)son obligatorias. Son expedidas por dependencias gubernamentales. También existen normas de carácter voluntario (NMX.CC) que pueden ser aplicadas a nivel local, regional o nacional. Equivalen a las normas ISO 9000. Los certificados y análisis se hacen en los laboratorios reconocidos por el Sistema Nacional de Acreditación y el Laboratorio Nacional de la Construcción.

o Clasificación de las normas

Sello "NOM" con el nombre de la secretaría de Estado que la ha expedido.

o Evaluación del sistema de normalización

Los mexicanos respetan los estándares al verlos como señal de calidad y seguridad en productos y servicios. Sin embargo, las normas nacionales son menos conocidas que la norma ISO 9000.

○ Consulta de normas en línea

Datos de Identificación

| | |
|---|--|
| Clave de la Norma: | NOM-181-SCFI-2010 |
| Título de la Norma: | YOGURT-DENOMINACIÓN, ESPECIFICACIONES FÍSICOQUÍMICAS Y MICROBIOLÓGICAS, INFORMACIÓN COMERCIAL Y MÉTODOS DE PRUEBA.(CONTIENE TRES MODIFICACIONES LA ÚLTIMA DEL 14/11/2012 EN LA OPCIÓN ARCHIVO TEXTO DE MODIFICACIONES) |
| Fecha de Publicación: | 2010-11-16 |
| Fecha de Entrada en Vigor: | 2011-01-15 |
| Nombre del Archivo: | 181scfi2012mod.pdf |
| Fe de Erratas: | SIN INFORMACION |
| Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR): | SIN INFORMACION |
| Tipo de Norma: | Definitiva |
| Norma Internacional: | CODEX STAN 243-2003 |
| Producto: | Yogurt |
| Concordancia: | NO APLICA |
| Rama de Actividad Económica | INDUSTRIA ALIMENTARIA |
| Dependencia: | SECRETARÍA DE ECONOMÍA |
| Comité Consultivo: | CCNN DE SEG. AL USUARIO, INF. COMERCIAL Y PRACTICAS DE COMERCIO (SCFI) |

| Antecedentes | Fecha de Publicación | Archivos de Texto |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| Proyecto de NOM: | 2010-03-17 | p181scfi2010.pdf |
| Respuesta a Comentarios: | 2010-10-29 | rc181scfi2010.pdf |
| Modificaciones | | |
| Fecha de Publicación de modificación | 2012-11-14 | |
| Fecha de entrada en vigor de modificación | 2013-01-13 | |
| Nombre del archivo de texto de modificación | | mod181scfi2012a.pdf |
| Fé de Erratas de modificación | | SIN INFORMACION |
| Manifestación de Impacto Regularorio (MIR) de modificación | | |
| Antecedentes de la Modificación | Fecha de Publicación | Archivos de Texto |

○

10.3.3 Balanza Comercial

En el 2014, las exportaciones de México sumaron USD397.536 millones, mientras que las importaciones en este mismo periodo del año totalizaron USD399.997 millones, lo que dio como resultado una balanza comercial deficitaria de USD2.441 millones.

Las ventas al exterior de México en el 2014 fueron de USD397.536 millones, es decir, registraron un aumento del 4,6% respecto al 2013, cuando alcanzaron USD380.027 millones, según los datos registrados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (Inegi).

| Balanza comercial de México | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
| Millones de USD | | | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Exportaciones | 298.473 | 349.434 | 370.770 | 380.027 | 397.536 |
| Importaciones | 301.481 | 350.843 | 370.752 | 381.210 | 399.997 |
| Totales | -3.008 | -1.409 | 18 | -1.183 | -2.461 |

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del Inegi

En el 2014, las compras en el exterior de México totalizaron en USD399.997 millones. De este modo, registraron una disminución del 4,9% respecto al 2013, cuando alcanzaron USD381.210 millones, según las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (Inegi).

10.3.4 Inversión

México es uno de los países emergentes más receptivos a la inversión extranjera directa. Según el Informe sobre las inversiones mundiales de 2015, publicado por la CNUCYD, México es el décimo destino más importante de flujos entrantes de IED en el mundo. Los flujos IED hacia el país llegaron a su punto más alto en 2013 y cayeron de

drásticamente en 2014 debido a la llegada y partida de grandes grupos internacionales. Al año siguiente, los flujos IED crecieron considerablemente, llegando en última instancia a los 21.5 mil millones de USD. Las inversiones en el sector aeroespacial fueron especialmente sustanciales ese año; se invirtió principalmente en el estado de Querétaro.

La competitividad mexicana se ha visto afectada por el crecimiento del crimen organizado, aunque la corrupción y la ineficacia burocrática también se reportan como problemas importantes. Una ola de reformas iniciadas en 2014 podría ayudar a mejorar la situación regulatoria en México: los sectores de telecomunicaciones, empleo, finanzas y educación se reformaron a profundidad para mejorar la competitividad del país. Desde el 2014, el gobierno también planea crear nuevos centros industriales (ubicados en Guerrero, Oaxaca y Chiapas), los cuales podrían atraer IED. Se planea un desarrollo sustancial de infraestructura, sobre todo aeropuertos, para atraer a inversionistas extranjeros. Asimismo, según un informe del FMI, la explotación de reservas de hidrocarburos requerirá una inversión de 40 mil millones de USD anuales entre 2015-2019, representando una oportunidad considerable en el futuro cercano. El clima empresarial en México ha mejorado, ya que el país aparece como el #38 en el informe Doing Business 2016 del Banco Mundial.

La inversión extranjera se concentra principalmente en las ciudades fronterizas con Estados Unidos (donde se encuentran muchas maquilas) y en la capital. Los sectores que reciben inversión extranjera importante son la industria financiera, la industria automotriz, el sector energético y el sector electrónico. Gracias a su robusta industria turística, la Península de Yucatán también recibe mucha inversión extranjera (principalmente de los Estados Unidos y el sector bancario español).

Flujos de IED por país y por sector de actividad

| Principales países inversores | 2014, en % | Principales sectores de inversión | 2014, en % |
|-------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|
| Estados Unidos | 29,6 | Sector manufacturero | 56,5 |
| España | 17,7 | Servicios financieros | 22,4 |
| Canadá | 11,9 | Sector minero | 8,8 |
| Países Bajos | 6,4 | Comercio | 8,4 |
| Alemania | 6,2 | Construcción | 4,3 |
| Japón | 5,2 | Hotelería | 3,5 |
| Bélgica | 5,0 | Servicios inmobiliarios | 2,1 |
| Francia | 3,7 | | |

Fuente: Secretaría de Economía - últimos datos disponibles.

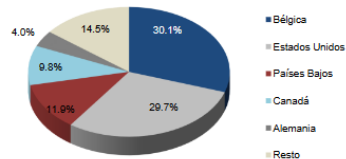
Comparativo internacional de la protección de los inversores

| | México | América Latina y Caribe | Estados Unidos | Alemania |
|--|--------|-------------------------|----------------|----------|
| Índice de la transparencia de las transacciones* | 8,0 | 4,0 | 7,0 | 5,0 |
| Índice de la responsabilidad de los gerentes** | 5,0 | 5,0 | 9,0 | 5,0 |
| Índice del poder que tienen los accionistas*** | 5,0 | 6,0 | 9,0 | 5,0 |
| Índice de la protección de los inversores**** | 6,0 | 5,0 | 8,3 | 5,0 |

Fuente: Doing Business - últimos datos disponibles.

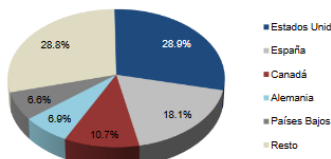
Nota: *Entre más grande sea el índice, mayor es la transparencia de las transacciones. ** Entre más grande sea el índice, mayor es la responsabilidad personal de los gerentes. *** Entre más grande sea el índice, mayor es el poder que tienen los accionistas para defender sus derechos. **** Entre más grande sea el índice, mayor es la protección de los inversores.

COMPOSICIÓN DE LOS FLUJOS DE IED HACIA MÉXICO POR PAÍS DE ORIGEN, 2013 (participación porcentual)



Fuente: Secretaría de Economía.

COMPOSICIÓN DE LOS FLUJOS DE IED HACIA MÉXICO POR PAÍS DE ORIGEN 2014* (participación porcentual)



* Con información al 31 de diciembre de 2014. Fuente: Secretaría de Economía.

FLUJOS DE IED HACIA MÉXICO POR PAÍS DE ORIGEN, 2012-2014 (Participación porcentual y posición)

| | Participación | | | Posición | | |
|---------------------|---------------|------|------|----------|------|------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Estados Unidos | 49.6 | 29.7 | 28.9 | 1 | 2 | 1 |
| España | -4.1 | -0.5 | 18.1 | 89 | 87 | 2 |
| Canadá | 9.3 | 9.8 | 10.7 | 3 | 4 | 3 |
| Alemania | 5.0 | 4.0 | 6.9 | 5 | 6 | 4 |
| Países Bajos | 7.7 | 11.9 | 6.6 | 4 | 3 | 5 |
| Japón | 9.6 | 3.7 | 6.4 | 2 | 7 | 6 |
| Bélgica | 0.0 | 30.1 | 5.6 | 58 | 1 | 7 |
| Francia | 2.1 | 0.5 | 3.2 | 9 | 14 | 8 |
| Brasil | 2.3 | 0.1 | 2.1 | 8 | 24 | 9 |
| Suiza | 1.5 | 0.6 | 1.5 | 11 | 11 | 10 |
| Corea, República de | 0.7 | 0.9 | 1.3 | 16 | 10 | 11 |
| Reino Unido | 2.4 | 2.8 | 1.1 | 7 | 8 | 12 |
| Dinamarca | 1.0 | 0.5 | 0.8 | 14 | 13 | 13 |
| Italia | 1.3 | -1.7 | 0.7 | 12 | 88 | 14 |
| Suecia | 0.9 | 0.6 | 0.6 | 15 | 12 | 15 |
| Total 15 países | 89.2 | 93.0 | 94.4 | --- | --- | --- |
| Resto | | | | | | |

Nota: I Fuente: i.i.a.

FLUJOS DE IED HACIA MÉXICO POR PAÍS DE ORIGEN, 2012-2014* (Millones de dólares)

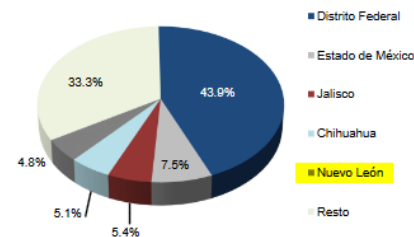
| | 2012 (a) | 2013 (b) | 2014 (c) | Variación absoluta (b-a) | Variación (c-b) | Variación (b/a) |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|------------------|-----------------|
| Estados Unidos | 9,417.2 | 13,141.1 | 6,516.4 | 3,723.9 | -6,624.7 | 39.5 |
| España | -780.9 | -217.9 | 4,092.9 | 563.0 | 4,310.7 | -72.1 |
| Canadá | 1,767.6 | 4,350.9 | 2,421.4 | 2,583.3 | -1,929.5 | 146.1 |
| Alemania | 946.1 | 1,772.5 | 1,546.2 | 826.4 | -226.3 | 87.3 |
| Países Bajos | 1,460.4 | 5,257.2 | 1,489.6 | 3,796.7 | -3,767.6 | 260.0 |
| Japón | 1,815.9 | 1,643.0 | 1,433.7 | -172.9 | -209.4 | -9.5 |
| Bélgica | 0.4 | 13,290.3 | 1,261.6 | 13,289.9 | -12,028.7 | n.s. |
| Francia | 398.7 | 201.6 | 729.1 | -197.1 | 527.5 | -49.4 |
| Brasil | 435.6 | 39.1 | 479.0 | -396.5 | 439.9 | -91.0 |
| Suiza | 282.1 | 284.3 | 329.2 | 2.2 | 44.9 | 0.8 |
| Corea | 129.1 | 403.7 | 285.6 | 274.6 | -118.1 | 212.8 |
| Reino Unido | 449.9 | 1,253.8 | 259.0 | 803.9 | -994.7 | 178.7 |
| Dinamarca | 183.1 | 202.4 | 174.6 | 19.3 | -27.8 | 10.6 |
| Italia | 254.1 | -770.2 | 147.8 | -1,024.2 | 918.0 | n.a. |
| Suecia | 180.5 | 253.4 | 133.6 | 72.9 | -119.8 | 40.4 |
| Unión Europea (28 países) | 3,936.3 | 23,078.2 | 10,590.4 | 19,141.9 | -12,487.8 | 486.3 |
| América del Norte | 11,184.8 | 17,492.0 | 8,937.8 | 6,307.2 | -8,554.2 | 56.4 |
| Resto | 3,876.7 | 3,628.5 | 3,040.1 | -248.2 | -588.4 | -6.4 |
| Total | 18,997.9 | 44,198.8 | 22,568.4 | 25,200.9 | -21,630.4 | 132.7 |

* Con información al 31 de diciembre de 2014. Fuente: Secretaría de Economía

n.s.: No significativo

n.a.: No aplica.

COMPOSICIÓN DE LOS FLUJOS DE IED HACIA MÉXICO POR ENTIDAD FEDERATIVA, 2014* (participación porcentual)



* Con información al 31 de diciembre de 2014. Fuente: Secretaría de Economía.

10.3.5 Acuerdos vigentes

ACUERDOS VIGENTES - Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)



México, Canadá y Estados Unidos firmaron el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, el 17 de diciembre de 1992 entrando en vigor el 1 de enero de 1994. TLCAN dio origen a una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo y estableciendo la base para un crecimiento económico fuerte y mayor prosperidad para Canadá, Estados Unidos y México. Desde que entró en vigor el TLCAN, los niveles de comercio e inversión se han incrementado en América del Norte, generando un crecimiento económico sólido, la creación de puestos de trabajo y una mayor variedad de bienes de consumo a mejores precios. Todo esto ha beneficiado a las empresas, los consumidores, las familias, los trabajadores y los agricultores de la región.

- **RELACIÓN BILATERAL ESTADOS UNIDOS- MEXICO**

México y Estados Unidos mantienen lazos económicos y comerciales que se han fortalecido con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, junto con Canadá.

México es el segundo socio comercial de Estados Unidos y el primer destino de las exportaciones de California, Arizona y Texas, y el segundo mercado para otros 20 estados.

Aproximadamente seis millones de empleos en Estados Unidos dependen del comercio con México y cada minuto se comercia cerca de un millón de dólares. La frontera de 3,140 km. que une a México y Estados Unidos es la más transitada del mundo. Un millón de personas y trescientos mil vehículos cruzan diariamente esta frontera.

Estados Unidos es el primer socio comercial de México y México es el segundo socio de la Unión Americana.

En 2012, el comercio bilateral ascendió a \$472.9 mil millones de dólares (mmd). Las exportaciones de México a Estados Unidos sumaron \$287.8 mmd, mientras que las importaciones \$185.1 mmd.

El 2 de mayo de 2013, los Presidentes Enrique Peña Nieto y Barack Obama acordaron impulsar la cooperación económica mediante el establecimiento del **Diálogo Económico de Alto Nivel** (DEAN).

DEAN se concentra en:

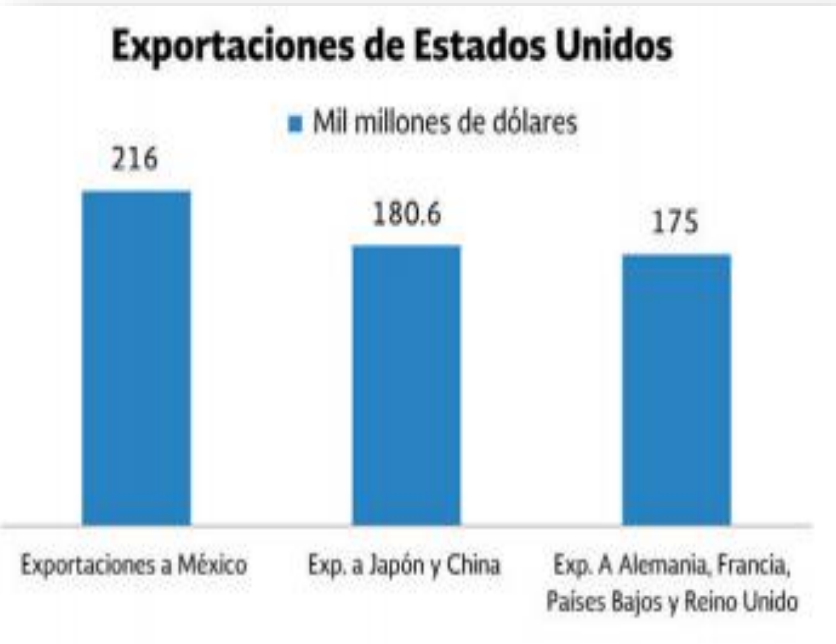
1. promover la competitividad y la conectividad
2. fomentar el crecimiento económico, la productividad, el emprendimiento y la innovación, y
3. ejercicio conjunto de un liderazgo regional y global.

EL MERCADO MEXICANO ES FUNDAMENTAL PARA LA ECONOMÍA DE ESTADOS UNIDOS:

En 2012, las exportaciones de Estados Unidos a México fueron 216.3 MMDD —más que el total de 210 MMDD de las exportaciones a todos los países con los que Estados Unidos tiene un tratado de libre comercio (sin incluir Canadá). También, es más que el total de las

exportaciones de Estados Unidos a Japón y China juntos (180.6 MMDD), y que la suma total de exportaciones a Alemania, Francia, Países Bajos y el Reino Unido (175 MMDD).

LAS EXPORTACIONES A MÉXICO CREAN Y SOSTIENEN EMPLEOS EN ESTADOS UNIDOS:



El Gobierno de Estados Unidos estima que por cada 1 MMDD adicional en exportaciones se crean más de 6,000 empleos. Tan sólo en 2012, las

exportaciones a México aumentaron 18 MMDD, lo que potencialmente ayudó a crear 107,000 nuevos empleos en Estados Unidos. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Estados Unidos, casi 6 millones de trabajos en Estados Unidos dependen del comercio con México.

PROGRAMA DE DESGRAVACIÓN

Incluye un programa de eliminación arancelaria para el universo de productos industriales. El Anexo I al artículo 3-04 establece el Programa de Desgravación, cuyo

principio general establece que el universo arancelario se desgravará de manera gradual y automática en un período de 10 años. Los sectores agrícola y automotor tienen un trato especial.

Actualmente, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado totalmente, quedando algunas subpartidas por desgravar y otras subpartidas excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran mayoría al sector agropecuario.

- **ACCESO A MERCADOS:** Se establecen disciplinas que aseguran el trato nacional a los bienes de los países miembros. Se prohíbe elevar y adoptar nuevos aranceles. Se prohíbe y se eliminan las barreras no arancelarias, con excepción de los bienes usados, del petróleo y de los petrolíferos.
- **MEDIDAS FITOSANITARIAS:** Se establecen reglas y principios para la elaboración, adopción y aplicación de estas medidas; su propósito es promover el comercio de productos sanos. Se acuerda el uso de normas internacionales como una base para la elaboración, adopción y aplicación de las medidas.
- **NORMAS DE ORIGEN:** Promueven una mayor utilización y empleo de los recursos e insumos de la región en el comercio recíproco. Para asegurar que los beneficios del Tratado permanezcan en la región evitando la triangulación, la eliminación de aranceles se aplicará a: Bienes producidos en su totalidad en la región; bienes cuyos materiales cumplan con un cambio arancelario y/o que cumplan con un requisito de contenido regional.
- **INVERSIÓN:** Se establecen las condiciones de seguridad y certidumbre para los inversionistas y sus inversiones. Incluye una definición amplia que cubre los temas de propiedad intelectual, préstamos, reinversiones y, en general, toda transferencia de

recursos, así como al inversionista potencial. Contiene garantías jurídicas para el trato nacional, trato de nación más favorecida, libertad de transferencias y expropiación.

- **SALVAGUARDIAS:** Se aplican para proteger a la industria nacional contra aumentos en importaciones en condiciones o cantidades tales que causen o amenacen causar daño grave como resultado de la aplicación del programa de desgravación arancelaria con las siguientes características: serán de carácter arancelario; tendrán una duración máxima de un año, prorrogable por uno más; y las medidas bilaterales sólo se podrán aplicar durante el período de transición al libre comercio, más cinco años o bien, quince años a partir de la entrada en vigor del Tratado.
- **PRÁCTICAS DESLEALES DE COMERCIO INTERNACIONAL:** Con este capítulo se busca promover la competencia y el comercio leal entre los países miembros. Se establecen compromisos para no otorgar subsidios a bienes industriales destinados al mercado de las otras Partes. Se acordaron normas que garantizan la aplicación transparente y justificada de las medidas de defensa contra estas prácticas. Cada país aplicará su legislación en la materia de conformidad con GATT.

IMPORTANCIA DE MEXICO COMO PAIS POTENCIAL PARA EEUU:

México ha mantenido su crecimiento durante catorce cuatrimestres, desde la crisis económica global de 2009. El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en México aumentó de 7,979 dólares en 2009 a 10,146 en 2011. El crecimiento del PIB en 2012 fue de 3.9%, una tasa mayor al promedio de los últimos veinte años. De acuerdo al índice de bonos de mercados emergentes de J.P. Morgan (EMBI+), el riesgo país de México es menor al de Argentina y Brasil.

MÉXICO ES UN ACTOR GLOBAL

La economía mexicana está abierta a los negocios. Las redes comerciales y de inversión del país son de las más extensas del mundo: 12 tratados de libre comercio con 44 socios, 28 acuerdos internacionales de inversión y 9 acuerdos comerciales en sectores importantes. Ello permite acceso preferencial a mercados en América, Europa y Asia. México es parte de las negociaciones del Acuerdo de Asociación Transpacífica y, junto con otros países de América Latina, ha impulsado un mecanismo ambicioso de liberalización, denominado Alianza del Pacífico.

11. Estudio de mercado consumo lácteo

México es el segundo país con mayor consumo de productos lácteos en América Latina, aunque el consumo per cápita de lácteos en el país es de 370 mililitros (ml) al día, cifra es menor a los 500 ml recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

“México es el segundo país con mayor ingesta por persona de productos lácteos líquidos en América Latina, detrás de Costa Rica y seguido de Brasil y Colombia, en línea con la tendencia mundial de crecimiento, impulsado principalmente por la demanda de países en desarrollo”, indicó el 8vo Índice Lácteo elaborado por Tetra Pak.ⁱ

En México, agregó el estudio, las leches de valor agregado representan una oportunidad de crecimiento como la comercialización de leche deslactosada, la cual ha crecido a un ritmo de 7.7% anual, y que en 95% de los casos está disponible en UHT o ultra pasteurizada.

El Índice Lácteo también mostró que los consumidores de todo el mundo siguen siendo positivos respecto de las bondades de la leche, debido a su valor nutricional, pero

sienten que la variedad y la conveniencia no están siguiendo el paso de sus expectativas y estilos de vida modernos. "El estudio llevado a cabo a principios de este año, resalta la necesidad de las empresas lácteas de revitalizar la relevancia de la leche entre los consumidores de todas las edades, a través de la introducción de productos innovadores y de un enfoque renovado a la manera de comunicarlo y de comercializarlo", destacó.

Liliana Morales, gerente de Comunicaciones para América Central y el Caribe de la compañía, explicó que, a diferencia de Europa, por ejemplo, en Latinoamérica hay un "consumo reprimido" que responde a la situación económica, pero que va mejorando según avanza la situación de cada nación. En el caso de El Salvador, la tasa creció el 2%; en Honduras el 9% y en Costa Rica un 2%.

PROBIOTICOS EN MÉXICO

Los probióticos son un gran negocio. Se espera que para 2018 la venta de productos que incluyen estos microorganismos vivos alcance los 10 mil millones de dólares al año. Sin embargo, todavía no está muy claro qué hacen. Mientras que ciertas investigaciones los elogian como si fueran milagrosos, otros estudios afirman que no sirven en lo absoluto.

Jean Zancanella, profesora de nutrición en el University of Utah College of Health, piensa que la respuesta está en un punto medio: "En los últimos años, se han realizado numerosos estudios sobre los probióticos, y algunos muestran resultados bastante prometedores, pero todavía necesitamos mucha más evidencia", afirma.

¿Qué son los probióticos? Son microorganismos de origen natural vivos que se encuentran en los productos lácteos, como el yogurt o el kéfir, o en alimentos fermentados, como el chucrut. También se pueden tomar como suplementos, en pastillas. Sin embargo, Zancanella asegura que es mejor consumirlos en la comida: "Todavía no sabemos a ciencia

cierta qué tan seguros son los suplementos que contienen bacterias probióticas, por lo que, por el momento, recomendaría que las personas prefirieran los alimentos”.

Los beneficios principales de los probióticos tienen que ver con la digestión. Se cree que el probiótico más común, el *Lactobacillus*, ayuda a digerir la lactosa de los productos lácteos. Mientras que otro probiótico bastante conocido, el *Bifidobacterium*, ayuda a reducir los síntomas del síndrome del intestino irritable (SII) y otras enfermedades gastrointestinales. “La función de los probióticos es ayudarnos a digerir la comida”, dice Zancanella, “lo que puede ser útil para combatir ciertos tipos de infecciones, por ejemplo, algunos tipos de diarrea asociados con la ingesta de antibióticos”.

Aunque a los probióticos se les atribuyen otros beneficios para la salud basta hacer una búsqueda rápida en internet para comprobarlo, desde el esclarecimiento de los brotes de eccema hasta la pérdida de peso, muy pocas de estas afirmaciones están respaldadas con algo más allá que la evidencia anecdótica: “También existen algunos estudios sobre su impacto en la función inmune, en la pérdida de peso y la salud oral, pero se requiere de más investigación.

Mientras que los beneficios de los probióticos no están totalmente esclarecidos, lo que sí es seguro es que no suponen ningún riesgo real para las personas con buena salud: “No se conocen efectos negativos para la salud derivados del consumo de productos alimenticios fermentados”, declara Zancanella. “Quizá haya algunos efectos secundarios leves a corto plazo, como gases o hinchazón, pero eso irá disminuyendo con el tiempo”.

A medida que la popularidad de los probióticos siga creciendo, cada vez habrá más estudios sobre sus beneficios para la salud. “En el futuro, es probable que podamos lograr

saber cuáles son las dosis más efectivas y qué tipo de cepas bacterianas funcionan mejor para cada persona”, concluye Zancanella.ⁱⁱ

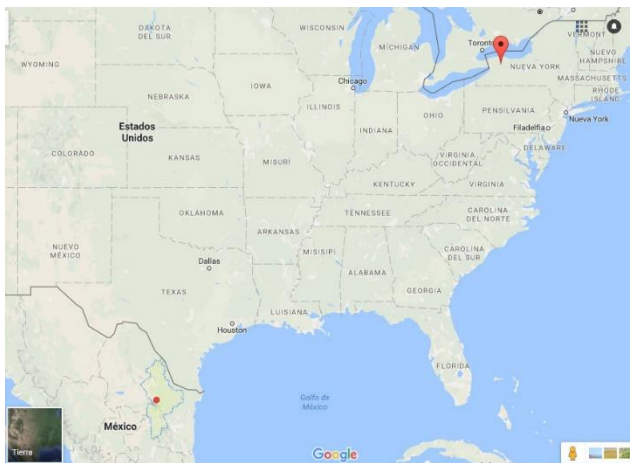
SALUD Y BIENESTAR

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), argumenta que, en el mundo, hay 795 millones de personas subalimentadas, cifra que, de acuerdo a esta organización, resulta ser “un número inaceptablemente alto de personas que carecen todavía de los alimentos necesarios para disfrutar de una vida activa y saludable”.

En nuestro país, según datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en 2014, casi una de cada cinco personas (19.1%) tiene inseguridad alimentaria leve, 13.4% cuenta con seguridad alimentaria moderada y 9.9% tiene inseguridad alimentaria severa. En suma, 42.4% de la población se encuentra con algún grado de inseguridad alimentaria.ⁱⁱⁱ

SELECCIÓN DE MERCADO EN MÉXICO

Monterrey, Nuevo León



Con la creación de la Red Estatal de Municipios por la Salud, Nuevo León impulsa el rol que los Municipios tienen como actores principales para lograr el Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionado con el bienestar y la

salud, que forma parte de la Agenda 2030.

En México cada vez están más convencidos de la necesidad que la salud sea el eje central de todas las políticas públicas y que éste debe ser el foco con el que trabajemos la Promoción de la Salud hoy y mañana. Es por eso que los esfuerzos de las áreas de Promoción de la Salud tanto a nivel federal como estatal y de la OPS/OMS México, están dirigidos a dar un vuelco en el enfoque de los programas y políticas públicas de todos los sectores, de tal manera de que su impacto sea medido en función de los indicadores de salud.

México fue uno de los países que primero se sumó a esta iniciativa, adoptando el nombre de Municipios por la Salud, que refleja con exactitud lo que se quiere con la iniciativa, promover la salud desde el nivel local, con participación de todos y sobre todo con el empoderamiento de las comunidades. La red de Municipios por la Salud estará cumpliendo próximamente 23 años de su instalación.^{iv}

El consumo per cápita de yogurt en Norteamérica se ha duplicado entre 2011 y 2015, y se espera que el consumo en el hogar aumente en los próximos seis años. Impulsado por el aumento de la innovación de productos y la ampliación de los canales de distribución, se espera que el mercado del yogur crezca a una tasa compuesta de crecimiento anual del 8,2% a partir de 2013 a 2019. Nuevos productos con formatos convenientes tales como bebidas funcionales, tubos, pequeños recipientes y empaques flexibles para bebés y niños han contribuido al aumento del consumo.

"La disponibilidad de comer con cuchara, formas comprimibles y bebibles de yogur en varios sabores y estilos han hecho de este alimento lácteo en un favorito entre los adultos como en los niños", dijo el informe.

En México se encuentra la empresa Sigma Alimentos SA de CV, ubicada en Monterrey, México, que ofrece una gama de sabores y formatos bajo la marca Yoplait, incluyendo el yogur de estilo griego, Yoplait Disfruta con fruta en el fondo y otras variedades y productos Yoplait con un posicionamiento indulgente.

Groupe Danone, París, fabrica productos adaptados al gusto de preferencias en México, incluyendo yogures bebibles Activia a base de avena en sabores tales como papaya y plátano, así como variedades griegas bajo la marca Oikos y variedades para niños de Danonino.


Con esta propuesta de Incursionar a Alpina en el mercado mexicano se puede esperar un alto beneficio, pues la industria va creciendo en el país en busca de un fortalecimiento en el ámbito de la salud, y con nuestro producto Yox con defensis cumpliríamos estas expectativas, además contamos con varias empresas con las cuales podemos llegar a competir y le ofreceríamos a la población mexicana una nueva opción muy atractiva para su nutrición diaria.

12 competencias

De acuerdo a diferentes las estadísticas encontradas, se demuestra dentro de los potenciales competidores de Yox con Defensis en el mercado de destino México se encuentran: La marca Francesa DANONE, La marca Suiza Nestlé y la marca Estadounidenses Yoplait.

12.1 Competidores Directos


| Nombre | Empresa promotora | Características | Presentación |
|---------------|--------------------------|------------------------|---------------------|
|---------------|--------------------------|------------------------|---------------------|

| | | | |
|--|---------------|--|---|
| <p>Yogurt Activia a base de Avena</p>  | <p>DANONE</p> | <p>Un yogurt de 115 g de yogur ACTIVIA avena y nueces DANONE tiene 15,1 gr de azúcar, lo que supone un 16,7% de la cantidad máxima orientativa al día (CDO). 115 g de yogurt ACTIVIA avena y nueces DANONE tienen 131 Kcal, lo que representa el 6,6% de la cantidad diaria orientativa (CDO.)</p> | <p>Papaya y Plátano</p> <p>Ingredientes:</p> <p>Leche, fructosa, azúcar, leche en polvo desnatada, fibra alimentaria 1,8% (oligofructosa), avena (1,5%), nueces (1%), nata, bifidobacterias y otros fermentos lácticos activos, aromas y colorante natural (caramelo).</p> |
| <p>Yogurt Danonino (para niños)</p> | <p>DANONE</p> | <p>Danonino es la marca que ofrece productos lácteos sólidos y bebibles especialmente</p> | <p>Concentra dos veces el calcio de la leche, más vitamina D que ayuda a absorberlo.</p> |





diseñados para los niños que están en una etapa de crecimiento. Ha concentrado sus esfuerzos en ofrecer no sólo un alimento nutritivo y delicioso para los niños, sino también formas divertidas de comer, de aprender y de conocer el mundo. Comprometida con el crecimiento y desarrollo sano de los niños y para ello ofrece productos con los mejores ingredientes y nutrimentos.


El calcio no es producido por nuestro cuerpo, por eso debemos consumir diariamente alimentos que lo contienen. La vitamina D es necesaria para la absorción del calcio que se consume en la dieta.

| | | | |
|--|---------------|---|---|
| <p>Yogurt Benegastro con ALIV</p>  | <p>DANONE</p> | <p>BeneGastro es un alimento lácteo fermentado que ayuda a disminuir la sensación de acidez. Gracias a su ingrediente exclusivo ALIV, compuesto por microorganismos probióticos y un agente refrescante, BeneGastro brinda una sensación de frescura desde el primer trago.</p> | <p>BeneGastro viene en su presentación bebible con dos deliciosos sabores: natural y fresa.</p> |
|--|---------------|---|---|

12.2 Competidores Indirectos

| Nombre | Empresa promotora | Características | Presentación |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---|
| <p>Yogurt Yoplait</p> | <p>Yoplait</p> | <p>Una marca con rica fruta 100%</p> | <p>Fresa, Durazno, Frutas y Cereales,</p> |



| | | | |
|---|---------------|---|--|
|  | | <p>natural, con una amplia variedad de sabores que responden a las necesidades y gustos de toda la familia.</p> <p>Por su cantidad de fruta, consistencia cremosa y exquisito sabor se posiciona como el Yogurt #1 en México.</p> | <p>Manzana, Mango, Frutas Tropicales, Frutas Rojas.</p> <p>Yogurt Licuados, Yoplait Disfruta, Yoplait Placer.</p> |
| <p>Yogurt Vitalinea 0%</p>  | <p>DANONE</p> | <p>Vitalínea es el yogurt desnatado de Danone que gracias a su fórmula y nutrientes es el complemento perfecto para</p> | <p>No contiene azúcar añadida, pero sí viene con un variado y delicioso sabor al estar endulzado con Splenda, que contribuye a mantener en línea</p> |

| | | | |
|--|---------------|--|--|
| | | <p>mantenerse saludable. Su fórmula, reducida en grasas y baja en calorías, llegó a México en 2000 y desde entonces ha invitado a las familias a vivir de una manera sana al tomar un Vitalínea al día para sentirse bien.</p> | <p>los niveles de glucosa en la sangre.</p> |
| <p>Yogurt DANUP</p>  | <p>DANONE</p> | <p>Danup es el yogurt de Danone creado en México en 1985 para acercarse a los jóvenes de entre 18 y 21 años. Danup es la primera marca</p> | <p>Danup viene en dos presentaciones: Bebibles, prácticos para llevar; y Danupsote, el Danup extra</p> |

| | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| | | <p>pensada en el bienestar juvenil, que trae sabores innovadores y deliciosos para consumirlos de forma práctica.</p> <p>Además de su estilo y nutrición, Danup está en sintonía con los jóvenes por medio de promociones y ediciones especiales donde ellos siempre serán los ganadores.</p> | <p>grande para compartir.</p> |
|--|--|---|-------------------------------|

| Nombre del producto | Empresa promotora | Características | Presentación |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|
|----------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|

| | | | |
|---|---------------|--|--|
| <p>Alptamil 3 (Leche en polvo)</p>  | <p>DANONE</p> | <p>Aptamil Pronutra H+ 3 es una fórmula láctea de continuación en polvo para niños a partir de 1 año que llegó a México en 2011. Ha sido desarrollada con base a los resultados obtenidos de nuestros estudios científicos. Ayuda a reforzar el sistema inmune y proporciona los nutrimentos esenciales para un adecuado desarrollo en el corto y largo plazo.</p> | <p>Contiene la mezcla única de Pronutra H+ compuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezcla exclusiva de prebióticos GOScc/FOScl (9:1, 12g/l)* • Ácidos grasos poliinsaturados de cadena larga (LCP's) como DHA, ARA, y EPA • Vitamina A, C y D • Hierro |
|---|---------------|--|--|

| | | | |
|---|---------------|---|--|
| | | | |
| <p>GRIEGO</p>  | <p>NESTLÉ</p> | <p>Con sus recetas exquisitas y diferentes, los Griegos de Nestlé ofrecen el equilibrio perfecto entre sabor intenso y la cremosidad de un yogur batido lentamente.</p> | <p>Yogurt griego con coco, mango, frambuesa, maracuyá, azucarado, azúcar de caña y de fresa.</p> |
| <p>Yogurt Griego OIKOS</p>  | <p>DANONE</p> | <p>El Yogur Griego Oikos tiene 2 veces más proteínas que el yogur corriente bajo en grasa. Las proteínas lácteas contienen 9 aminoácidos esenciales que el</p> | <p>Los aminoácidos son los elementos de construcción que precisamos para crear nuestras propias proteínas. Oikos es un yogurt denso y cremoso hecho a partir de ingredientes</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | cuerpo humano no produce por sí mismo. | auténticos y simples con un alto valor nutricional. |
|--|--|--|---|

13. Promoción

El mecanismo de promoción del producto Yox con Defensis se realizará a través Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.



El video consta con una duración de 0:30 segundos en la página oficial de Alpina en YouTube, que en este momento cuenta con 13.461 suscriptores.

Los costos serán aproximadamente

Facebook: \$251,433 peos mexicanos semanales

YouTube: \$570 pesos mexicanos

Twitter: Gratuito (promoción desde la cuenta oficial Alpina Foods.)

13.1 Precio

Precios en el mercado colombiano

Valor unidad: \$1.510



Bebida Lactea Acidificada Fresa 100 gr

YOX
Presentación: U PLU: 75891

\$1.510

Vendido Por: Exito
Tiempo de entrega

1 und.

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <p>Precios bajos</p> <p>5X\$27.50 \$5.90</p> <p>Yoghurt bebible Danone coco 240 g</p> | <p>Precios bajos</p> <p>5X\$27.50 \$5.90</p> <p>Yoghurt bebible Danone sabor fresa moras 240 g</p> | <p>Precios bajos</p> <p>5X\$27.50 \$5.90</p> <p>Yoghurt bebible Danone natural 240 g</p> | <p>\$57.00</p> <p>Yoghurt bebible Activia fresa 8 pzas 240 g c/u</p> | <p>\$51.00</p> <p>Yoghurt bebible Danup piña cokoketa 8 pzas 240 g c/u</p> |
|---|--|--|---|---|

Los precios de la competencia de Yogurt en México son los siguientes teniendo en cuenta:

$$1 \text{ peso Mexicano} = 148.62 \text{ pesos}$$

| | | |
|---|--|---|
| <p>\$35.00</p> <p>Yoghurt bebible Yoplait con fresa 6 pzas</p> | <p>\$25.50</p> <p>Yoghurt bebible Yoplait Mini con fresa 8 pzas 100 g c/u</p> | <p>\$7.00</p> <p>Yoghurt bebible Bene Gastro natural 170 g</p> |
|---|--|---|

✓ **Almacén de cadena:** Walmart

Fuente: <https://www.walmart.com.mx/super/lacteos/yoghurt/>



✓ **Almacén de cadena: Chedraui**
Fuente: <http://www.chedraui.com.mx/>



Yogurt Activia Cero 240 gr,
Ciruela pasa
📄 Agregar a lista de compras

\$8.60



Yogurt Activia Cero 240 gr, Fresa
📄 Agregar a lista de compras

\$8.60



Yoghurt Danone Saboriz Durazno
120
📄 Agregar a lista de compras

\$2.95



Yoghurt Danone Bebible Coco
240 Gr
📄 Agregar a lista de compras

\$5.50



Yoghurt Yoplait Beb Fsa 6Pz 220
Gr
📄 Agregar a lista de compras

\$35.00



\$13.00

Yoghurt bebible Danone
con nuez y cereales 450 g



\$14.00

Yoghurt bebible Danup
fresa broza 495 g



\$6.50

Danonino bebible fresa
170 g

14. Estrategia De Inmersión

Para internacionalizar el producto Yox con Defensis de Alpina, se implementará como estrategia producir el producto en la planta que tiene la empresa en 5011 AG Park Dr West

Batavia, NY 14020 en Los Estados Unidos para después exportar el producto hacia México.

Se escogió la planta de Batavia por su desarrollo lechero, su cercanía a mercados estratégicos para Alpina y por los incentivos ofrecidos por las autoridades estatales. Se ha mencionado que el paquete de beneficios fiscales para Alpina Foods, de Estados Unidos, totalizan unos 3,8 millones de dólares; además la planta tiene una capacidad de producción de 4000 toneladas.

Beneficios de producir en Los Estados Unidos

- La oficina de negocios con sede en Miami, Florida
- Planta de producción ubicada en el Agri-Business Park Genesee Valley en la ciudad de Batavia, Nueva York
- Planta construida en 10 acres con un 10 acres adicionales adquirido recientemente para una futura expansión
- Instalación Certificado Kosher
- Capacidad para el 35M libras. Con planes de expansión
- Estado del arte separador de yogur griego
- SQF Nivel III Certificación
- Capacidad para producir diversas formulaciones de yogur incluyendo el griego, estilo griego, de Australia, calorías reducidas y yogures digestivos
- I + D Departamento compartidos con experiencia corporativa en Colombia

Primeros 10 Países De Exportaciones De Estados Unidos De América Para El Producto:
040310 Yogur, Incl. Aromatizado, Con Adición De Azúcar U Otro Edulcorante, Frutas O Cacao

+

| <u>Valor exportada en 2015 (miles de USD) ▼</u> | <u>Saldo comercial en 2015 (miles de USD) ↑</u> | <u>Participación de las exportaciones para Estados Unidos de América (%)</u> | <u>Cantidad exportada en 2015</u> | <u>Unidad de medida</u> | <u>Valor unitario (USD/unidad) ↑</u> | <u>Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2011-2015 (% p.a.) ↑</u> | <u>Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2011-2015 (% p.a.) ↑</u> |
|---|---|--|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Mundo | 39.859 | 25.136 | 100 | 15.086 | Toneladas | 2.642 | 100 |
| México | 4.861 | 4.767 | 12,2 | 1.982 | Toneladas | 2.453 | 0,2 |
| Trinidad y Tobago | 4.475 | 4.475 | 11,2 | 1.425 | Toneladas | 3.140 | 0,2 |
| Canadá | 3.086 | -9.014 | 7,7 | 875 | Toneladas | 3.527 | 0,1 |
| República Dominicana | 2.556 | 2.556 | 6,4 | 998 | Toneladas | 2.561 | 0,1 |
| Australia | 2.520 | 2.520 | 6,3 | 1.145 | Toneladas | 2.201 | 0,3 |
| Panamá | 1.735 | 1.735 | 4,4 | 747 | Toneladas | 2.323 | 0,3 |
| Bahamas | 1.430 | 1.430 | 3,6 | 550 | Toneladas | 2.600 | 0,1 |
| Barbados | 1.341 | 1.341 | 3,4 | 500 | Toneladas | 2.682 | 0,1 |
| China | 1.195 | 1.195 | 3 | 569 | Toneladas | 2.100 | 0,8 |
| Jamaica | 1.134 | 1.134 | 2,8 | 444 | Toneladas | 2.554 | 0,1 |

FUENTE: TRADEMAP

MEXICO ES EL PRIMER DESTINO DE EXPORTACION PARA ESTE PRODUCTO

Comercio Bilateral Entre Estados Unidos De América Y México Y Estados Unidos Hacia El Mundo 2013- 2015

Producto: 040310 Yogur, Incl. Aromatizado, Con Adición De Azúcar U Otro Edulcorante, Frutas O Cacao

| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EXPORTA HACIA MÉXICO USD \$ | | | ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EXPORTA HACIA EL MUNDO USD \$ | | |
|---|----------------------|----------------------|---|----------------------|----------------------|
| <u>VALOR EN 2013</u> | <u>VALOR EN 2014</u> | <u>VALOR EN 2015</u> | <u>VALOR EN 2013</u> | <u>VALOR EN 2014</u> | <u>VALOR EN 2015</u> |
| 2.783 | 7.125 | 4.865 | 38.613 | 40.271 | 39.859 |

FUENTE: TRADEMAP

Exportaciones De Estados Unidos De América A México

Producto: 040310 Yogur, Incl. Aromatizado, Con Adición De Azúcar U Otro Edulcorante, Frutas O Cacao

| DODIGO DEL PRODUCTO | DESCRIPCION DEL PRODUCTO | VALOR 2015 EN MILES USD \$ | TASA DE CRECIMIENTO ANUAL EN VALOR ENTRE 2011-2015, %, P.A | <u>PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, %</u> | <u>ARANCEL EQUIVALENTE AD VALOREM APLICADO POR MÉXICO A ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</u> |
|----------------------------|--|-----------------------------------|---|--|--|
| 040310 | Yogur, incl. aromatizado, con adición de azúcar u otro edulcorante, frutas o cacao | 4.861 | 49 | 12,2 | 0 |

FUENTE: TRADEMAP

14.1 Viabilidad de la Estrategia

| | |
|--|---------------|
| Ventas Proyectadas 2015 | \$ 20.800.000 |
| Unidades Proyectadas 2015 | 4.160.000 |
| Capacidad Utilizada | 26% |
| Capacidad Instalada Planta | 4.000 |
| Gramos | 1.000.000 |
| Capacidad Instalada Gramos | 4.000.000.000 |
| Gramos Estimados Promedio X Producto | 250 |
| Capacidad Instalada En Unidades Estimadas | 16.000.000 |
| Precio Estimado Promedio | \$ 5 |
| Capacidad Instalada Estimada En Ventas Proyectadas | 80.000.000 |
| Capacidad Utilizada Proyectada A 2015 | 26% |

A partir de esto se puede concluir que la Planta de Alpina en Batavia tiene disponible el 74% de su capacidad, a lo cual hace factible la producción de Yox con Defensis en dicha planta.

Para incursionar a Alpina en el mercado mexicano se puede esperar un alto beneficio, pues la industria va creciendo en el país en busca de un fortalecimiento en el ámbito de la salud, y con nuestro producto Yox con defensis cumpliríamos estas expectativas, además contamos con varias empresas con las cuales podemos llegar a competir y le ofreceríamos a la población mexicana una nueva opción muy atractiva para su nutrición diaria.

Para empezar en el primer trimestre del año 2017 se incursionará Yox con Defensis en el estado mexicano de Nuevo León en la ciudad de Monterrey y cada 14 días se estaría exportando 1 contenedor de Yox con Defensis.



Perfil Monterrey

Alcalde: Adrián de la Garza

PIB (nominal)

- Total – 130 700 millones de USD
- PIB per cápita – USD\$ 21.867 (2015)

Población:

Número de habitantes

En el 2015, en el estado de Nuevo León viven:



Resumen



- **Capital:** Monterrey
- **Municipios:** 51
- **Extensión:** Representa 3.27% del territorio nacional.
- **Población:** 5 119 504 habitantes, el 4.3% del total del país.
- **Distribución de población:** 95% urbana y 5% rural; a nivel nacional el dato es de 78 y 22% respectivamente.
- **Escolaridad:** 10.2 (poco más de primer año de educación media superior); 9.1 el promedio nacional.
- **Hablantes de lengua indígena de 3 años y más:** 1 de cada 100 personas. A nivel nacional 7 de cada 100 personas hablan lengua indígena.
- **Sector de actividad que más aporta al PIB estatal:** Comercio.
- **Aportación al PIB Nacional:** 7.3%

[Territorio](#) | [Población](#) | [Economía](#)

15. Logística

15.1 Empaque y embalaje.

El producto Yox con Defensis está envasado en una botella de 9 ½ cm del siguiente material. CÓDIGO 6: PS (POLIESTIRENO)

Cualidades: uso rígido común: tazas de café de poli estireno y bandejas de carne; tenedores y cucharas de plástico opacos.

El producto será empacado en cajas de cartón parafinadas con las dimensiones descritas en la imagen aptas para refrigeración.



Para la exportación se necesitara un contenedor de 20 pies refrigerado y estibas de plástico con las siguientes dimensiones:

| Medidas Inter. Contenedor 20ft Refrigerado | |
|--|----------|
| Largo | 542 cm |
| Ancho | 227 cm |
| Alto | 226 cm |
| Peso Máx | 20800 kg |
| Peso Vacío | 3200kg |

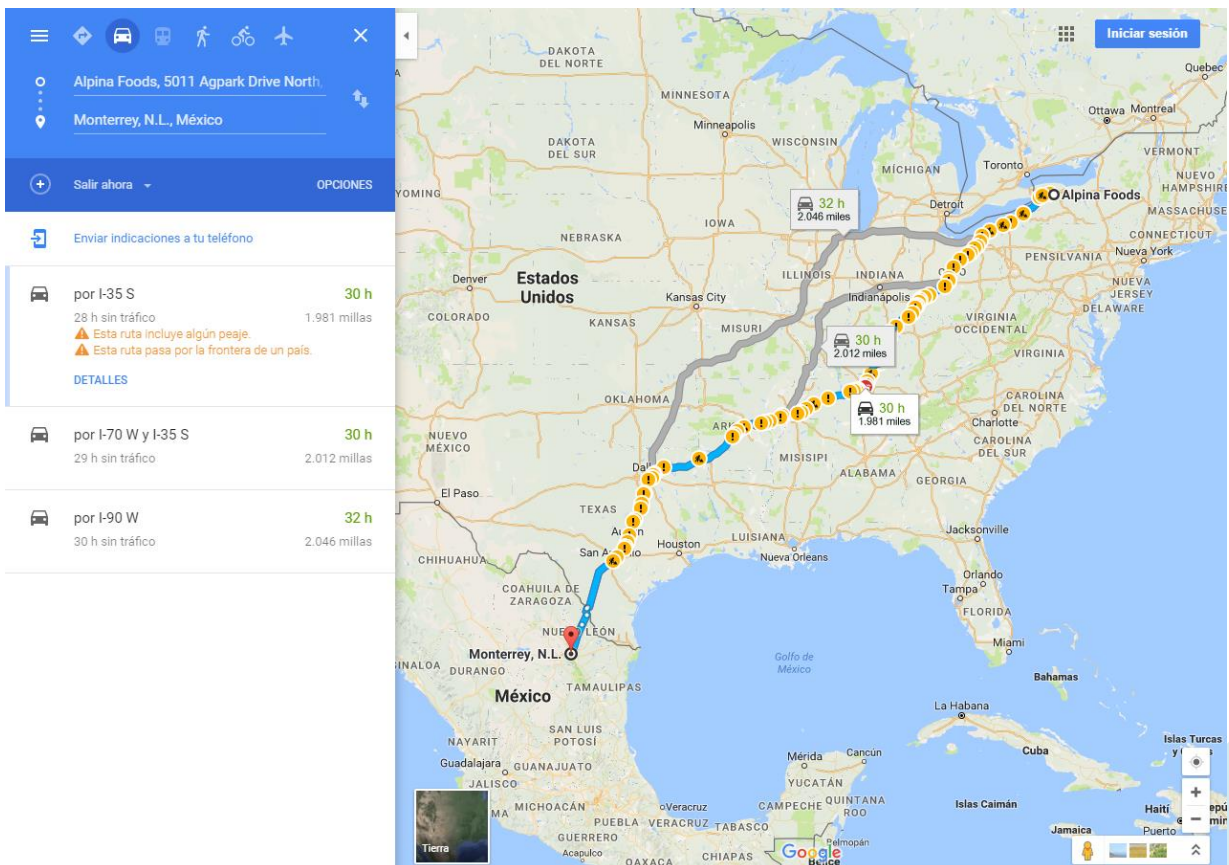
| Medidas Estiba de Plástico | |
|----------------------------|--------|
| Largo | 120 cm |
| Ancho | 100 cm |
| Alto | 15cm |

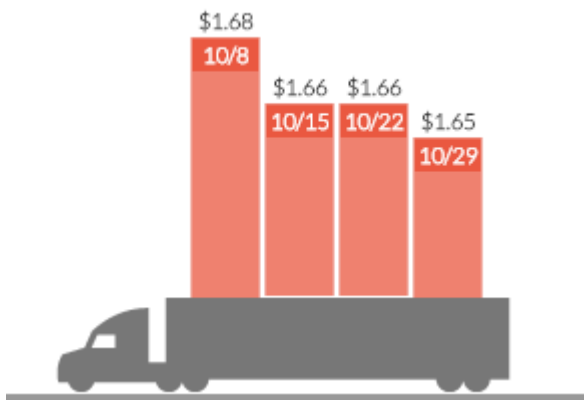
| Cálculo de Estibas necesarias | |
|--------------------------------|----------|
| Largo Contenedor/Largo Estiba | 4,5 |
| Ancho Contenedor/ Ancho Estiba | 2,27 |
| Total Estibas | 8 |

| | |
|--|--------------|
| Número de Cajas por Contenedor | 64 |
| Cantidad de unidades dentro de la caja | 288 |
| Unidades Totales | 18432 |

15.2 Medio y modo de transporte

El medio de transporte utilizado será terrestre debido a los bajos costos y al corto tiempo de tránsito.





Fuel Prices

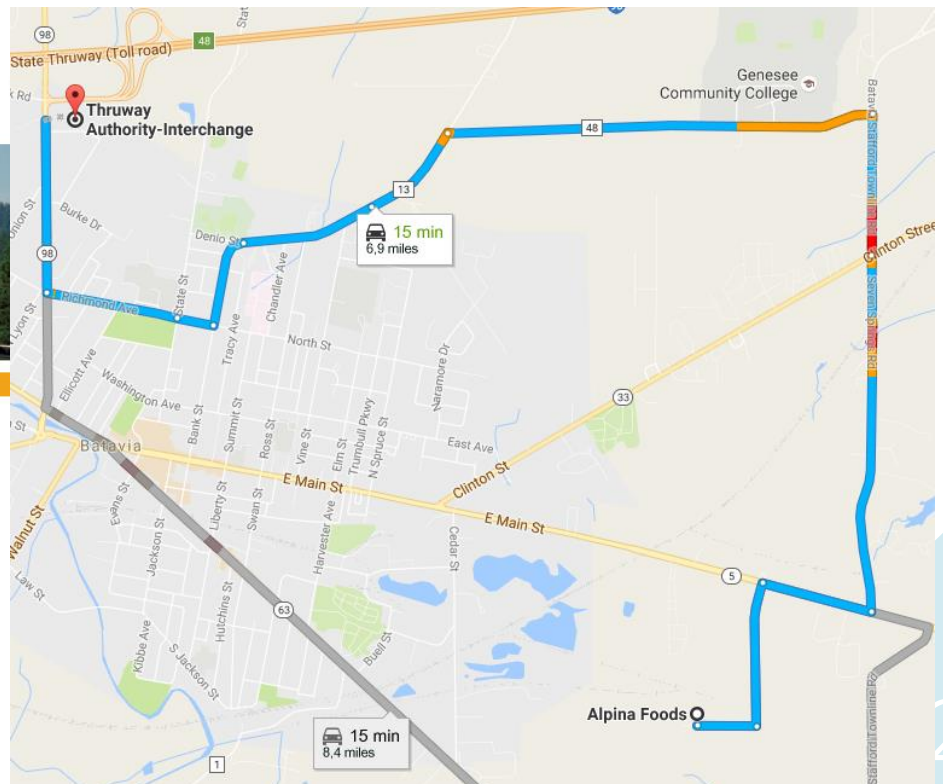


+0.0%

\$2.48 / gallon

| Evaluación de Rutas Batavia, NY - Monterrey | | | |
|---|--------------|--------|--------|
| # | RUTA | MILLAS | TIEMPO |
| 1 | I-35S | 1,981 | 28h |
| 2 | I-70 Y I-35S | 20,012 | 29h |
| 3 | I-90w | 2046 | 30h |

Contrataremos a Harbour INC como operador logístico que se encargara del llenado del contenedor refrigerado de 20 pies y del transporte local de origen desde la planta hasta la estación del tren realizando también, el cargue del contenedor al medio de transporte.

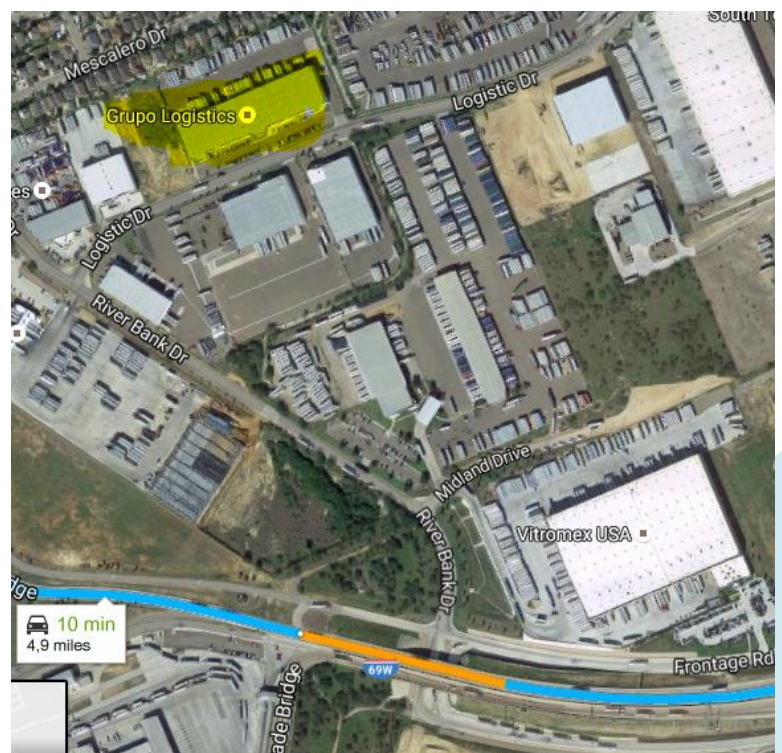


Para el transporte desde Thruway a Laredo Texas se realizará por vía férrea con los siguientes costos y la siguiente ruta:

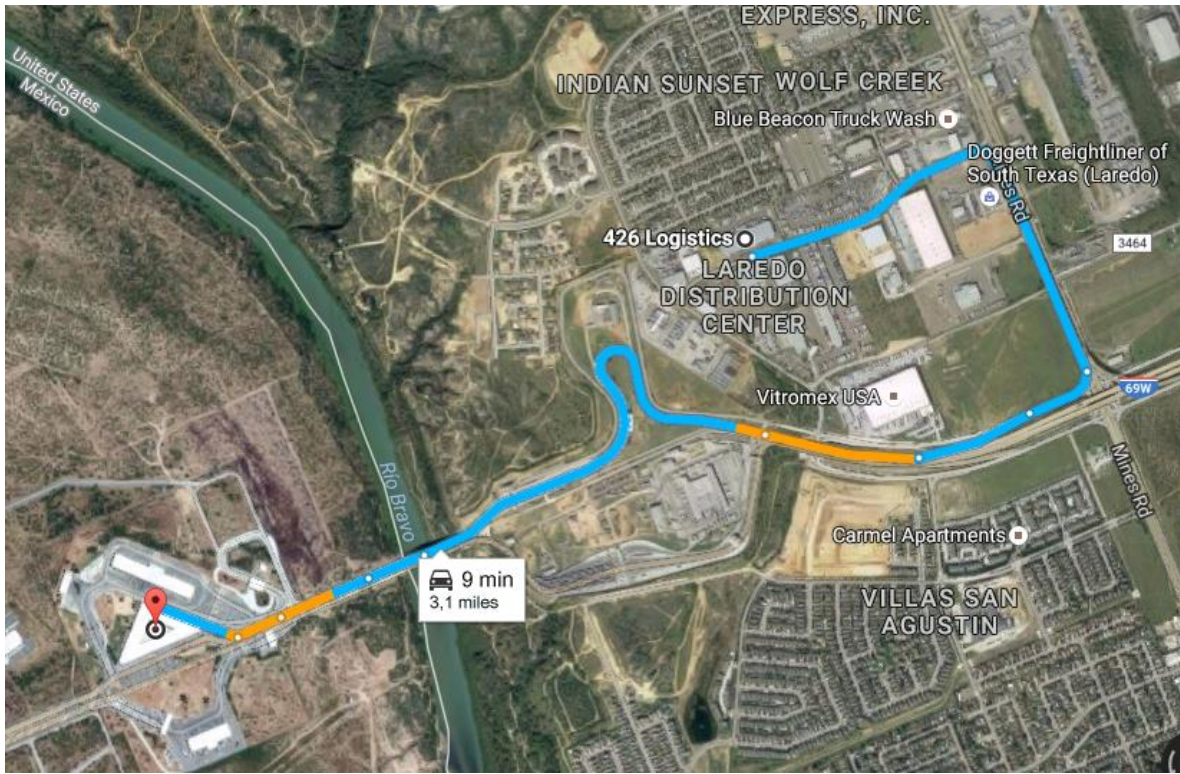


| | mon | tue | Wed | Thu | Fri | Sat | Curre. |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Ramp- Ramp | 218 | 405 | 405 | 405 | 405 | 405 | USD |
| Origin Train | 326 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | USD |
| Destination Train | 682 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | USD |
| Total | 1226 | 1788 | 1788 | 1788 | 1788 | 1788 | USD |

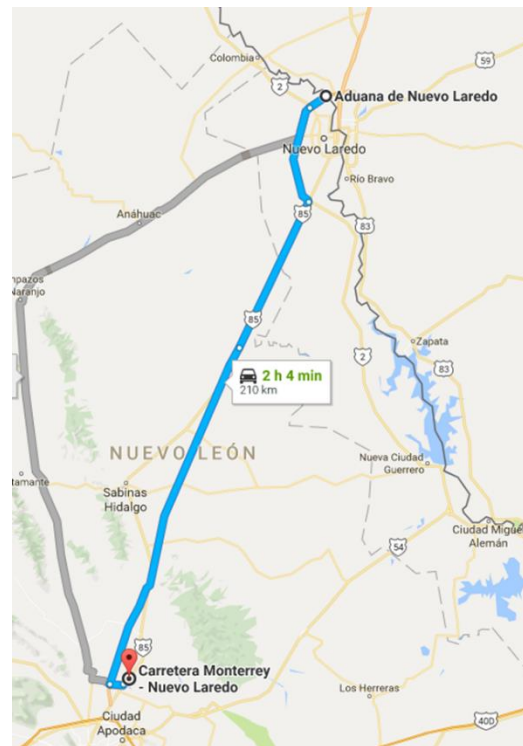
Para el transporte y el descargue del tren de la mercancía en la frontera con México, allí estará ubicado nuestro operador logístico “grupo logistics” que responsabilizara de la mercancía y de responderá frente a la aduana del país mexicano.



Distancia entre grupo logistics y la aduana son 3,1 millas; 9 minutos.



El grupo Logistics también será el encargado de llevar la mercancías hasta las bodegas de Walmart ubicado en Cienega de Flores, Nuevo León Carretera a Laredo Km 24 + 430.



15.21 Tiempo total de la exportación

| Tiempo de la Exportación | |
|-------------------------------------|------------|
| Transporte Fabrica a Thruway | 25 min |
| Transporte Batavia - Laredo | 1680 min |
| Transporte Laredo - Aduana Mexicana | 15 min |
| Transporte Aduana - Bodega Walmart | 150 min |
| TIEMPO ESTIMADO: | 1870 min |
| | 1,298 días |

15.22 Datos para calcular costos de DFI

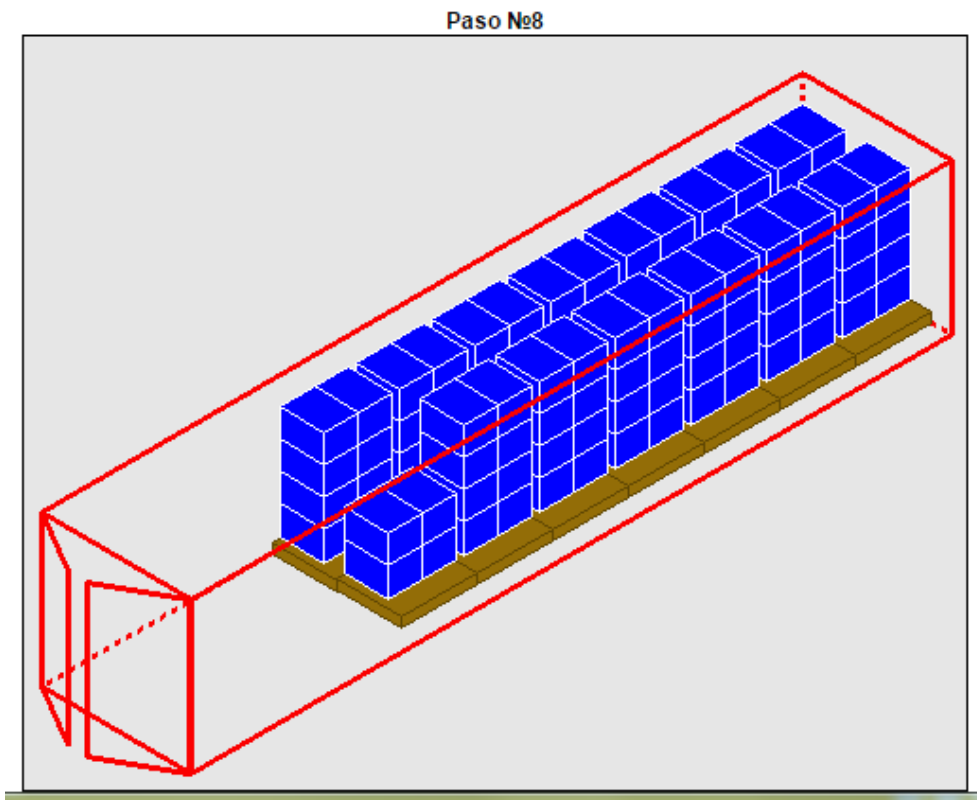
| Evaluación de Rutas Batavia, NY - Monterrey | | | |
|---|--------------|--------|--------|
| # | RUTA | MILLAS | TIEMPO |
| 1 | I-35S | 1,981 | 28h |
| 2 | I-70 Y I-35S | 20,012 | 29h |
| 3 | I-90w | 2046 | 30h |

| Medidas Inter. Contenedor 20ft Refrigerado | | Medidas Estiba de Plástico | |
|--|----------|----------------------------|--------|
| Largo | 542 cm | Largo | 120 cm |
| Ancho | 227 cm | Ancho | 100 cm |
| Alto | 226 cm | Alto | 15cm |
| Peso Máx | 20800 kg | | |
| Peso Vacío | 3200kg | | |

| | |
|--------------------------------|----------|
| Cálculo de Estibas necesarias | |
| Largo Contenedor/Largo Estiba | 4,5 |
| Ancho Contenedor/ Ancho Estiba | 2,27 |
| Total Estibas | 8 |

| | |
|--|--------------|
| Número de Cajas por Contenedor | 64 |
| Cantidad de unidades dentro de la caja | 288 |
| Unidades Totales | 18432 |

Llenado del contenedor: Como es un contenedor refrigerado habrá un espacio de 27 cm para que circule la refrigeración por todo el contenedor.



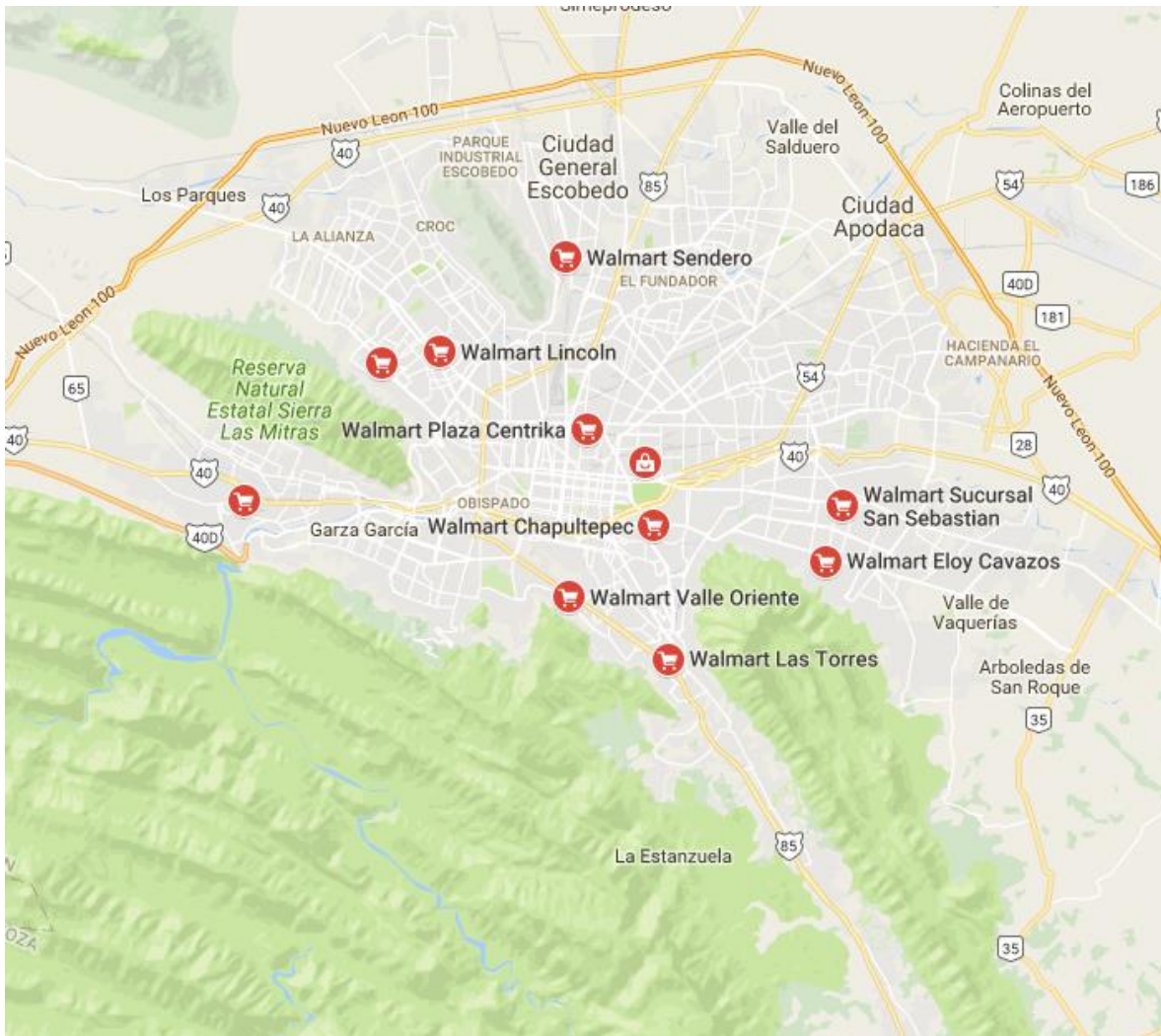
15.3 Tabla de Costos

| CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN | | TERRESTRE | |
|--|--|-----------------|-----------------|
| | | Costo Unitario | Costo Total |
| PAIS EXPORTADOR | <i>Costos Directos</i> | | |
| | 1 EMPAQUE | 0,003 | 57,60 |
| | 2 EMBALAJE | 0,007 | 125,33 |
| | 3 UNITARIZACIÓN | 0,001 | 20,00 |
| | 4 MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR | 0,001 | 21,84 |
| | 5 DOCUMENTACIÓN | 0,004 | 65,00 |
| | 6 TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE) | 0,001 | 12,00 |
| | 7 ALMACENAMIENTO INTERMEDIO | 0,000 | - |
| | 8 MANIPULEO PREEMBARQUE | 0,002 | 29,00 |
| | 9 MANIPULEO EMBARQUE | 0,002 | 29,00 |
| | 10 SEGURO | 0,005 | 100,00 |
| | 11 BANCARIO | 0,000 | - |
| | 12 AGENTES | 0,005 | 96,00 |
| | <i>Costos Indirectos</i> | | |
| | 13 ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto | 0,000 | - |
| 14 CAPITAL-INVENTARIO | 0,000 | - | |
| COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR | 0,030 | 555,77 | |
| B VALOR : FCA No Incluye Embarque | 0,399 | 7.345,97 | |
| C VALOR : DAP* | 0,400 | 7.374,97 | |
| D VALOR : FAS No Incluye Embarque | | NA | |
| E VALOR : FOB | | NA | |
| TRANSITO INTERNACIONAL | 1 TRANSPORTE INTERNACIONAL | 0,067 | 1.228,98 |
| | F VALOR CFR | | NA |
| | G VALOR CPT | 0,467 | 8.603,95 |
| | 1 SEGURO INTERNACIONAL | 0,007 | 122,08 |
| | H VALOR CIF | | NA |
| | I VALOR CIP | 0,473 | 8.726,03 |
| | 1 MANIPULEO DE DESEMBARQUE | 0,002 | 29,00 |
| | <i>Costos Indirectos</i> | | |
| | 2 CAPITAL-INVENTARIO | 0,000 | - |
| | COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL | 0,105 | 1.935,83 |
| C VALOR DAP** No Incluye Desembarque | | NA | |
| J VALOR DAT | 0,475 | 8.755,03 | |
| PAIS IMPORTADOR | 1 TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR | 0,012 | 212,00 |
| | 2 ALMACENAMIENTO | 0,000 | - |
| | 3 SEGURO | 0,003 | 57,00 |
| | C VALOR DAP*** | 0,490 | 9.024,03 |
| | 1 DOCUMENTACION | 0,002 | 35,00 |
| | 2 ADUANEROS (IMPUESTOS) | 0,000 | - |
| | 3 AGENTES | 0,008 | 145,00 |
| | 4 BANCARIO | 0,000 | - |
| | <i>Costos Indirectos</i> | | |
| | 5 CAPITAL-INVENTARIO | 0,000 | - |
| COSTO DE LA DFI PAÍS IMPORTADOR | 0,129 | 2.384,83 | |
| K VALOR DDP TOTAL | 0,499 | 9.204,03 | |

15.4 Estrategia de comercialización

Para comercializar Yox con Defensis en Monterrey Mexico, Alpina Foods INC. Estableció que su comprador potencial es Walmart razón por la cual una vez el producto ya esté en México será llevado a la bodega de Walmart ubicado en Cienega de Flores, Nuevo León Carretera a Laredo Km 24 + 430 para que sea esta empresa la que se encargue de distribuir el Yox con Defensis en sus 10 supermercados siendo estos:

Cabe resaltar que cada 14 días se estará enviando un contenedor de 20ft refrigerado y que el plazo de caducidad del Yox con Defensis oscila entre: 45-55 días.16.



16. Evaluación financiera del proyecto

| | INFLACIÓN Mexico | 2,97% | 2,94% | 2,80% | 2,70% | 2,95% | |
|-----------------------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| INGRESOS | | | | | | | |
| PRECIO DDP MXN | | 9,5 | 9,53 | 9,56 | 9,58 | 9,61 | |
| CANTIDADES | | 442368 | 552960 | 691200 | 864000 | 1080000 | |
| TOTAL | \$ | 4.202.496 | \$ 5.269.377 | \$ 6.606.075 | \$ 8.280.922 | \$ 10.383.012 | |
| EGRESOS | | | | | | | |
| PRECIO EXW MXN | \$ | 7,15 | \$ 7,36 | \$ 7,56 | \$ 7,77 | \$ 8,00 | |
| CANTIDADES | | 442368 | 552960 | 691200 | 864000 | 1080000 | |
| GASTOS VENTAS MXN | \$ | 13 | \$ 13 | \$ 14 | \$ 14 | \$ 15 | |
| TOTAL EGRESOS | \$ | 3.162.316 | \$ 4.069.107 | \$ 5.228.799 | \$ 6.712.467 | \$ 8.638.102 | |
| FLUJO CAJA MXN | \$ | 1.040.179,95 | \$ 1.200.270,19 | \$ 1.377.276,05 | \$ 1.568.454,63 | \$ 1.744.909,71 | |
| FWD 0,043 | \$ | 0,043 | \$ 0,043 | \$ 0,043 | \$ 0,043 | \$ 0,043 | |
| FLUJO CAJA USD | \$ | 44.728 | \$ 51.612 | \$ 59.223 | \$ 67.444 | \$ 75.031 | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| FCAJA | \$ | (135.979,59) | \$ 44.728 | \$ 51.612 | \$ 59.223 | \$ 67.444 | \$ 75.031 |
| VPN | \$ 44.696,55 | VIABLE | | | | | |
| TIR | 30% | > 16% VIABLE | | | | | |
| PAY BACK | 3 AÑOS | | | | | | |
| | (1+IECOL)^N | | | | | | |
| | (1+IEFORE)^N | * SPOT | | | | | |
| | | | | 1,067765552 | 0,043077451 | | |
| | (1+1,32%)^5 | 1,282980869 | | | | | |
| | (1+5,11%)^5 | X 0,05176 | | | | | |

17. Conclusión

El sector estudiado se encuentra en un ambiente hostil por la rivalidad de precios y productos entre las empresas, las cuales están en búsqueda constante de mayor innovación y satisfacción del cliente. Se observa que durante los años estudiados las compañías han luchado por mantener altos estándares de calidad adquiriendo varios tipos Análisis estructural de sectores estratégicos: Sector productos lácteos 13 de certificaciones de calidad y por mejorar la imagen y presentación de sus productos con el fin de brindar mayor valor agregado al consumidor final. Siendo este un sector muy dependiente de las materias primas, cualquier cambio en el clima o en la elaboración de leche está ligado a una variación en la rentabilidad y producción de la empresa, es decir, cualquier factor del entorno que afecte al ganado (temperaturas extremas o enfermedades) así como la calidad de sus productos (mal funcionamiento de la planta de procesamiento, perdurabilidad de la leche, sistemas de higiene durante todo su proceso) afecta gravemente las utilidades e ingresos de las empresas y, si es un fenómeno general, se verá reflejado en los bajos índices del sector.

se considera que el sector es uno de los más dinámicos del país ya que concentra un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos generados por el sector agropecuario y también ocupa un gran espacio en el PIB del sector agropecuario colombiano, siendo la leche uno de los productos más desarrollados en Colombia. De esta forma, las empresas deben asegurar los medios para consolidar un crecimiento sostenido de sus ventas, por ejemplo incursionando en otros mercados, y prever cualquier cambio que afecte su forma de producción o distribución. (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos).

La empresa Alpina S.A se internacionalizará por medio de este proyecto de exportación ya que la empresa no tiene presencia en México, lo que es beneficioso debido a que la empresa se expandirá en nuevos mercados internacionales, teniendo como fortaleza la infraestructura de la planta de producción de EEUU para la producción del Yox con defensis, los incentivos de las autoridades estatales de EEUU, igualmente tomando como ventajas las buenas prácticas empresariales y de responsabilidad social.

La exportación de la empresa Alpina a México se realizará de forma intermodal ya que se utilizará dos modos de transporte, en este caso el terrestre férreo y el terrestre por camión, por lo tanto permite agregar valor a la cadena logística en términos de costos y tiempos, que se trasladan en un precio competitivo al cliente final que es de 9.5 MXN unitario; Además la contratación de operadores logísticos calificados dan confianza de que las actividades logísticas correspondientes se realizan de la manera deseada para la empresa Alpina S.A .

Nuestro Valor presente neto cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión. En nuestro caso para evaluar la viabilidad del proyecto nos dio como resultado un VPN de \$44.696,55 USD, en cuanto a la tasa interna de retorno nos dá una rentabilidad del 30% y el plazo de recuperación de este es de 3 años.

13. Referencias

Portalechero.com. (2016). *Portal Lechero - Colombia: Sector lácteo, vacas flacas y vacas gordas*. Disponible en <http://www.portalechero.com/innovaportal/v/10371/1/innova.front/colombia:-sector-lacteo-vacas-flacas-y-vacas-gordas.html> [Accessed 3 Sep. 2016].

Bck.emis.com. (2016). *Login - ISI Emerging Markets*. Disponible en http://bck.emis.com/mainview/industryreport?sector_id=99990102&pc=CO&sv=BCK [Accessed 3 Sep. 2016].

Dinero.com. (2016). *¿Cómo está el sector lechero?: un llamado a mejorar*. [online] Available at: <http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145> [Accessed 3 Sep. 2016].

Fedegan.org.co. (2016). *Fedegan | Federación Colombiana de Ganaderos*. [online] Available at: <http://www.fedegan.org.co/> [Accessed 3 Sep. 2016].

ASOLECHE. (2016). *ASOLECHE*. [online] Available at: <http://asoleche.org/> [Accessed 3 Sep. 2016].

Dane.gov.co. (2016). [online] Available at: <http://www.dane.gov.co/> [Accessed 3 Sep. 2016].

Alpina.com.co. (2016). *Alpina Colombia | Lácteos, Postres, Bebidas, Alimentos Infantiles*. [online] Available at: <http://www.alpina.com.co/> [Accessed 3 Sep. 2016].

Inversión extranjera en México - Santandertrade.com. (2016). *Es.portal.santandertrade.com*. Retrieved 3 November 2016, from <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/mexico/inversion-extranjera?>

(2016). Retrieved 3 November 2016, from http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/ied/analisis_publicaciones/Otros%20estudios/carpeta_informacion_estadistica_0415.pdf
