

PROYECTO INTERNACIONALIZACIÓN DEL YOGUR FIBRA DIGESTY

DESLACTOSADO

Daniel Mendoza Díaz

Laura Sofía Prada Jaimes

Silvia Mendoza Martínez

Universidad Pontificia Bolivariana

CONTENIDO

Tabla de Ilustraciones	4
1. ANTEPROYECTO	5
1.1. Problema	5
1.1.1. Identificación del Problema.....	5
1.1.2. Formulación del Problema.....	5
1.1.3. Descripción del Problema.....	5
1.2. Objetivos	7
1.2.1. General.....	7
1.2.2. Específicos.....	8
1.3. Justificación	8
1.4. Cronograma	9
2. Caracterización del Sector.....	11
2.1. Variables Económicas.....	11
Producción de Leche en Colombia.....	12
Departamentos Productos de Leche	13
Ocupación laboral	14
Representación del sector lácteo en el PIB nacional.....	14
Importaciones Colombianas sector lácteo.....	16
Principales Orígenes de Importación	17
Exportaciones Colombianas del sector Lácteo.....	18
Principales destinos de productos lácteos Colombianos.....	19
Principales productos lácteos exportados desde Colombia.....	20
Empresas Productoras a nivel Regional y Nacional.....	21
2.2. Tendencias mundiales, retos y oportunidades	22
2.3. Fuerzas de Porter	27
2.3.1. Rivalidad entre Vendedores Competidores	27
2.3.2. Nuevos Actores Potenciales	27
2.3.3. Productos sustitutos	27
2.3.4. Proveedores	28
2.3.5. Clientes	28
3. COLANTA.....	28

3.1. Análisis Financiero	34
Indicadores de Tamaño	35
Indicadores de Liquidez	35
Indicadores de Endeudamiento	37
Indicadores de Rentabilidad:	38
Indicadores de Rotación:	39
4. Análisis de Mercado.....	41
Condiciones de Acceso	43
Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes:	48
Competencia	50
Sustitutos.....	51
Promoción.....	52
Precios.....	56
5. Estrategia de Internacionalización	56
Análisis de Competitividad.....	58
6. Análisis Logístico.....	59
6.1. Tabla de Costeo	64
7. Evaluación Financiera.....	65
8. Conclusiones Finales.....	66
9. Bibliografía.....	68

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Producción Anual de Leche Cruda en Colombia _____	12
Ilustración 2 Departamentos Productores de Leche a nivel nacional _____	13
Ilustración 3 Ocupación Laboral en el Sector Lácteo _____	14
Ilustración 4 Representación de la Producción de Lácteos en el PIB Nacional. _____	15
Ilustración 5 Importaciones Colombianas de Productos Lácteos _____	16
Ilustración 6 Principales orígenes de Importación de productos Lácteos desde Colombia _____	17
Ilustración 7 Valor de las Exportaciones Colombianas en USD FOB _____	18
Ilustración 8 Principales Importadores de productos Lácteos Colombianos _____	19
Ilustración 9 Principales Países Importadores de leche en 2015 _____	22
Ilustración 10 Principales Países Exportadores de leche en 2015 _____	23
Ilustración 11 Principales Países Exportadores de yogur en 2015 _____	24
Ilustración 12 Principales Países Importadores de yogur en 2015 _____	25
Ilustración 13 Capital de Trabajo Colanta _____	36
Ilustración 14 Indicador de Utilidad/Ventas _____	38
Ilustración 15 Indicador Gastos de Admon y Ventas/Ventas Totales _____	39
Ilustración 16 Rotación de Inventarios _____	40
Tabla 1 Principales Productos Exportados desde Colombia	20
Tabla 2 Empresas Productores a Nivel Regional y Nacional	21
Tabla 3 Participación de Empresas Lácteas en el Mercado Colombiano	21
Tabla 4 Exportaciones a los países con acuerdos vigentes	26

1. ANTEPROYECTO

1.1. Problema

1.1.1. Identificación del Problema: Oportunidades de comercialización de la marca Colanta a través del producto Yogur Fibra Digesty Deslactosado, analizando diferentes estrategias de internacionalización.

1.1.2. Formulación del Problema: ¿Cuáles son las oportunidades de comercialización del Yogur Fibra Digesty Deslactosado en un nuevo mercado internacional?

1.1.3. Descripción del Problema:

El consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam. La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción.

El yogur Fibra Digesty Colanta es un alimento simbiótico; estos alimentos combinan probióticos (bacterias vivas) que refuerzan la flora intestinal y prebióticos que son fibras presentes en frutas, verduras, nos funcionan como fibra soluble en el Tracto Gastrointestinal y colaboran en la regulación del intestino al ser el sustrato de las bacterias intestinales.

También es el único probiótico que ha recibido la denominación de GRAS (Generally Regarded As Safe, Reconocido Como Inocuo o seguros para el consumo) de la Administración de Alimentos y Fármacos (Food and Drug Administration) de los Estados Unidos y está entre los agentes que han sido mejor caracterizados y que han sido sometidos a la mayor cantidad de estudios clínicos, demostrando impactos positivos sobre la salud humana.

En el yogur Fibra Digesty, se ha adicionado nutraflora (fructo-oligosacaridos (fos) la cual es una fibra soluble cuya función es retener agua en el tubo digestivo, ayudar al metabolismo de los carbohidratos, no digeribles por las enzimas intestinales y completamente fermentadas en el colon por las bifidobacterias.

Los cultivos probióticos ayudan a generar los movimientos peristálticos a nivel digestivo. Esta cepa cuenta con más de 50 estudios clínicos a nivel mundial, resaltando su trabajo en combinación o simbiosis con la fibra prebiótica y al ser ingeridos en cantidades adecuadas, son benéficos y protegen nuestro sistema gastrointestinal.

Cada uno de estos elementos hace su aporte para que el yogur sea saludable:

- El trigo contienen los cinco nutrientes: carbohidratos, proteínas, grasas, minerales y vitaminas.
- Las ciruelas pasas se caracterizan por su alto contenido de fibra, necesaria para mantener y disfrutar de un buen tránsito intestinal, mientras que igualmente nos ayuda a depurar el organismo y a eliminar toxinas que nuestro cuerpo no necesita. También son una buena fuente de antioxidantes, gracias a su alto contenido en bioflavonoides, y que protegen las células y ayudan a prolongar su juventud por un mayor tiempo.

- Destaca igualmente su alto contenido en potasio, un mineral imprescindible para el correcto funcionamiento de nuestro organismo, a la par que es un excelente depurativo al ayudarnos a eliminar líquidos del cuerpo.
- Las almendras pertenecen al grupo de las frutas secas, que se destacan por su alto contenido en nutrientes y por brindar al organismo múltiples propiedades, entre las cuales se encuentra la de bajar el colesterol de la sangre, además de ejercer un efecto protector sobre el sistema cardiovascular.

Teniendo en cuenta que los consumidores quieren tomar control de su salud y alcanzar beneficios para ellos como es la salud digestiva y que uno de los trastornos más comunes es el vientre hinchado, COLANTA® les ofrece el Yogur FIBRA DIGESTY® Deslactosado elaborado con leche semidescremada, reducido en azúcares, rico en fibra y libre de lactosa; es ideal para aquellos que buscan prevenir problemas con el sistema digestivo, cardiovascular e inmunológico.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Identificar las oportunidades de internacionalización del producto Yogur Fibra Digesty Deslactosado.

1.2.2.Específicos

- 1.2.2.1. Presentar una propuesta de internacionalización en el mercado objetivo para comercializar el producto Yogur Fibra Digesty Deslactosado tomando en cuenta ventajas competitivas del mismo.
- 1.2.2.2. Analizar las capacidades financieras de Colanta de modo que se evalúe la capacidad de liquidez, tomando como base los indicadores financieros para evaluar la viabilidad del proyecto de internacionalización.
- 1.2.2.3. Seleccionar un mercado potencial a través de una investigación de mercados utilizando fuentes secundarias que nos llevaran a definir condiciones de acceso.
- 1.2.2.4. Diseñar e implementar una estrategia logística donde la cadena de distribución sea primordial.

1.3. Justificación

Desde los últimos años se viene hablando sobre el concepto de alimentos funcionales, definidos como “aquellos que, con independencia de aportar nutrientes, han demostrado científicamente que afectan de manera beneficiosa a una o varias funciones del organismo, de manera que proporcionan un mejor estado de salud y bienestar, ejerciendo un papel preventivo al reducir los factores de riesgo que provocan la aparición de enfermedades” (Pulevasalud, 2016)

En las últimas décadas, nuestros hábitos dietéticos han variado. Ya no se trata únicamente de que reduzcamos los alimentos cuyo exceso puede ser perjudicial para

nuestra salud, sino de buscar aquellos que tengan beneficios saludables y nos ayuden a retrasar la aparición de algunas enfermedades.

Los alimentos funcionales están dirigidos principalmente a incrementar la psicológica de saciedad, incluyendo diversas fibras, proteínas y una combinación de ingredientes para alterar la respuesta hormonal a la comida, incrementando la saciedad y potencialmente favoreciendo a la pérdida de peso.

El Yogur FIBRA DIGESTY® Deslactosado fue creado ante la necesidad de normalizar las funciones digestivas mediante un producto nutritivo y de buen sabor para lograr que quien lo consuma obtenga salud mientras disfruta los medios para conseguirla. Además es una forma de aportarle a nuestro organismo los nutrientes que necesita.

1.4. Cronograma

Actividad	Semana
Las 5 fuerzas de Porter Diamante de Porter	22 – 26 agosto
Condiciones de los Factores Condiciones de la Demanda Sectores Afines y de Apoyo Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa	29 ago - 2 sept
Entrega Financiera (5 sept)	5 sept
Oportunidades de Mercado Preselección del Mercado Mercados Potenciales Selección del País	9-12 sept
Análisis del Mercado Objetivo Condiciones de Acceso Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes Competencia Promoción	16-19 Sept

Estrategia de Inmersión	23 sept
Estrategia de Producción Cantidades a Producir Costos Fijos Inversiones Tecnológicas para la Adaptación del Producto Hacia el Mercado Internacional	26-30 oct
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	3-10 oct
Evaluación Financiera Punto de equilibrio tasa de retorno TIR payback del proyecto	14-17 oct
SUSTENTACION	28 Octubre

2. Caracterización del Sector

2.1. Variables Económicas

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.

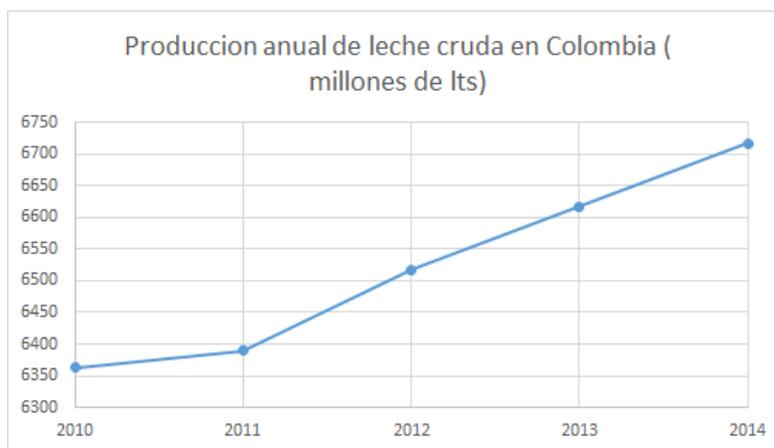
Colombia tiene grandes oportunidades de negocio, en función de un importante mercado interno y de nuevos mercados a raíz de los tratados de libre comercio. Estas oportunidades se abren gracias a las características geográficas, su luminosidad anual (sol todo el año), disponibilidad de pasturas y vocación 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 Colombia el sector lechero representa el 2.3 por ciento del Producto Interno Bruto Nacional (es decir, cerca de 18 billones de pesos) y el 24.3 por ciento del PIB pecuario del país. Según el DANE, en 22 de los 32 departamentos se produce leche. El gerente de la Asociación Nacional de Productores de Leche, Analac, Carlos Alberto Estefan, indicó que “el sector lácteo genera cerca de 720 mil empleos directos, sin contar los empleos vinculados a las demás actividades que

involucra la cadena de valor, convirtiéndose en una alternativa factible para la ocupación permanente y lícita del campo colombiano”.

Producción de Leche en Colombia

Ilustración 1 Producción Anual de Leche Cruda en Colombia



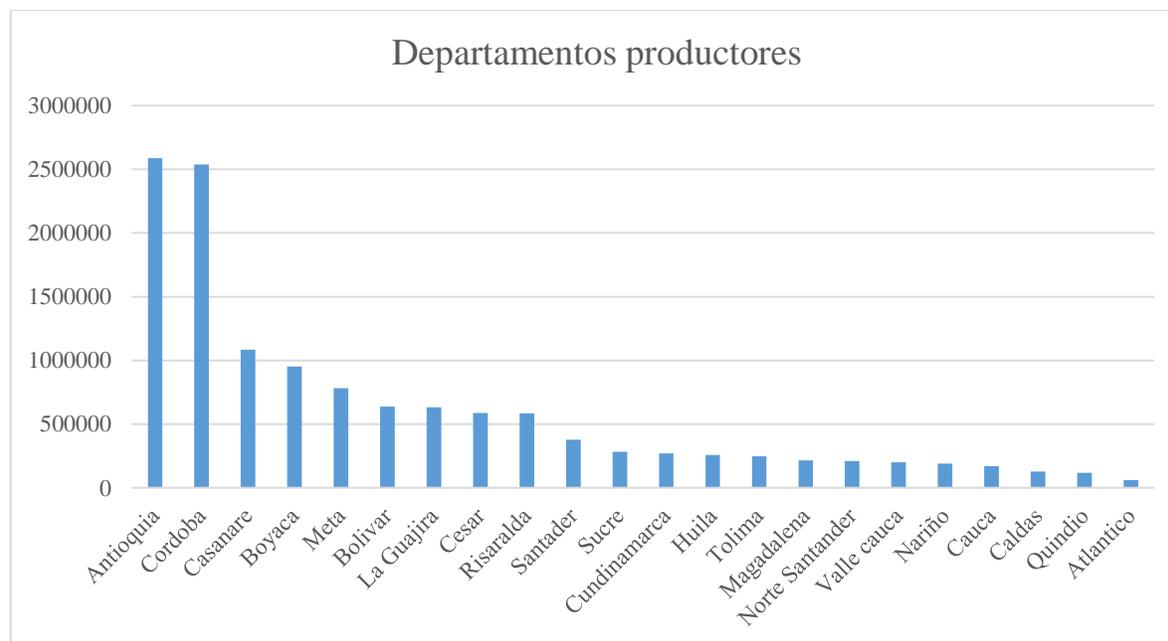
Fuente Benchmark. Elaboración Propia.

Año	Millones de Lts
2010	6363
2011	6390
2012	6518
2013	6617
2014	6717

Como podemos observar en la tabla dada por Benchmark desde el 2010 al 2014 el efecto productivo de lácteos en Colombia fue ascendente. De acuerdo con FEDEGAN, la producción en millones de litros alcanzó un máximo 6,717 en el año 2014. Este comportamiento guarda relación con el interés público de anticiparse a una posible escasez del producto durante el primer semestre de 2015. Sin embargo, este escenario no se manifestó y la producción en exceso terminó generando el efecto contrario.

Departamentos Productos de Leche

Ilustración 2 Departamentos Productores de Leche a nivel nacional



Fuente Programa de Transformación productiva. Elaboración propia.

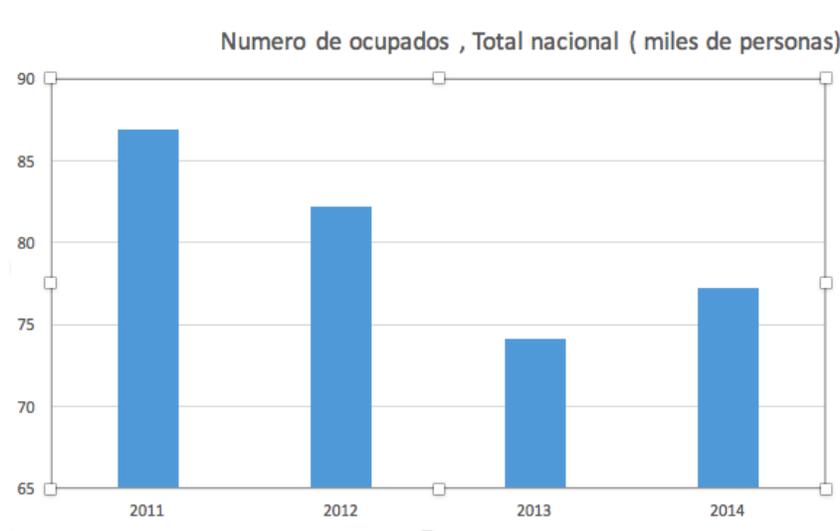
Según las cifras dadas el Programa de Transformación Productiva nos refleja que los departamentos productivos con el mayor porcentaje de participación podemos encontrar que Antioquia se lleva el mayor número con un 20%, Córdoba 19%, Casanare 8%, Boyacá un 7%, Meta 6%, Bolívar 5%, La Guajira 5%, Cesar 4%.

Como conclusión podemos decir que al cierre de 2014 la producción de lácteos representó el 0.21% del PIB nacional y el 1.87% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró un sólido crecimiento del 4.0%, que mantuvo la tendencia crecimiento del sector después de la desaceleración observada en 2012. •En el primer trimestre del año en curso, el sector se expandió en un 5.0%. De acuerdo con el diario económico La República, la comercialización de lácteos en el mercado colombiano tuvo un excelente primer trimestre en 2015, que permitió que se comercializaran 198 millones de litros de leche larga vida

(+9.7%) y 4,594 toneladas de queso campesino (+3.3%), comparándolo con igual periodo de 2014.

Ocupación laboral

Ilustración 3 Ocupación Laboral en el Sector Lácteo



Fuente Programa de Transformación Productiva. Elaboración propia.

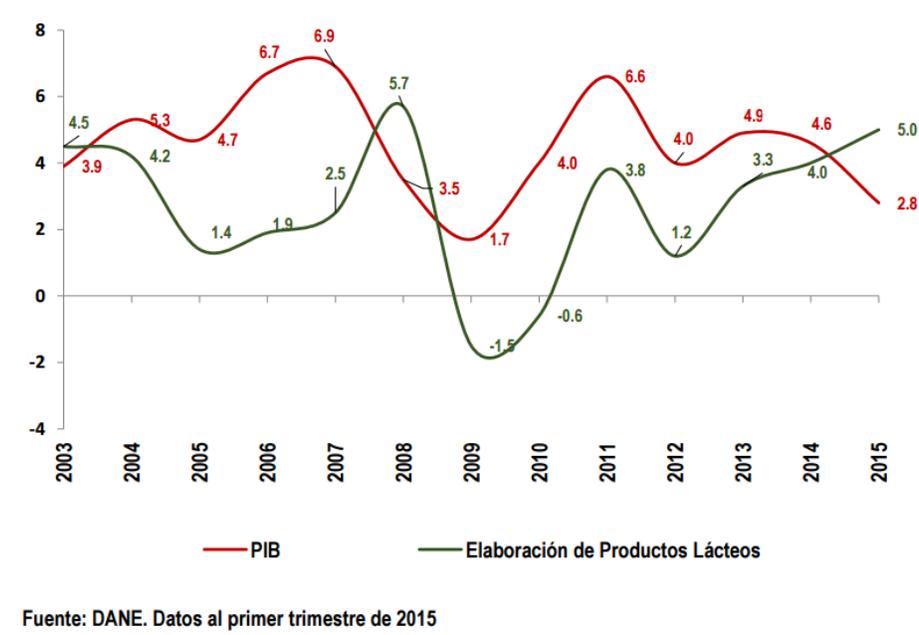
Según las cifras ofrecidas por el programa de Transformación Productiva podemos observar que para el 2013 la ocupación nacional disminuyó considerablemente para este sector debido a la crisis que el sector presentó para este año pero para el 2014 ya se recuperó y fue aumentando lo cual es un efecto positivo para la industria y además economía Colombiana

Representación del sector lácteo en el PIB nacional.

Al cierre de 2014 la producción de lácteos representa 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 revelan que el país tiene un exceso de oferta de lácteos como resultado del acopio de los mismos durante el año 2014. Bajo este escenario, el comportamiento de los precios no ha resultado favorable y diversos actores del sector han sido enfáticos en la necesidad de establecer mejores reglas de juego que permitan que el sector tenga una política estable en lo que respecta a los mecanismos de contratación de proveedores que se suscriben entre las industrias y los ganaderos.

Ilustración 4 Representación de la Producción de Lácteos en el PIB Nacional.



Fuente Benchmark. 2015

Importaciones Colombianas sector lácteo

Ilustración 5 Importaciones Colombianas de Productos Lácteos



Fuente Programa de Transformación Productiva. Elaboración propia.

Año	DÓLARES CIF
2013	\$ 59.146.691
2014	\$ 123.188.592
2015	\$ 90.978.211

Principales Orígenes de Importación

Ilustración 6 Principales orígenes de Importación de productos Lácteos desde Colombia



Fuente Programa de Transformación Productiva. Elaboración Propia

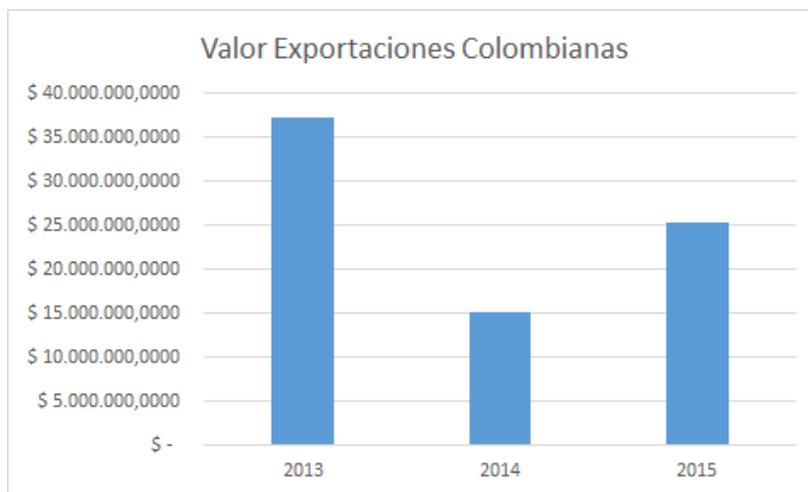
Países	DÓLARES CIF
Estados Unidos	\$ 46.127.928
Chile	\$ 10.802.323
República Checa	\$ 4.423.510
Francia	\$ 4.212.005
España	\$ 4.119.726

Según las cifras del PTP podemos deducir que en el 2014 las importaciones Colombianas de productos lácteos tuvieron un auge con un valor de 123.188.598 dólares CIF, para el 2015 disminuyeron considerablemente con un valor de 90.978.211 Dólares CIF pero aún mejores que las del año 2013 que fue un año caótico para este sector debido a la crisis que debió enfrentar.

Los principales países exportadores de productos lácteos se encuentran Estados Unidos, Chile, República Checa, Francia, España.

Exportaciones Colombianas del sector Lácteo

Ilustración 7 Valor de las Exportaciones Colombianas en USD FOB



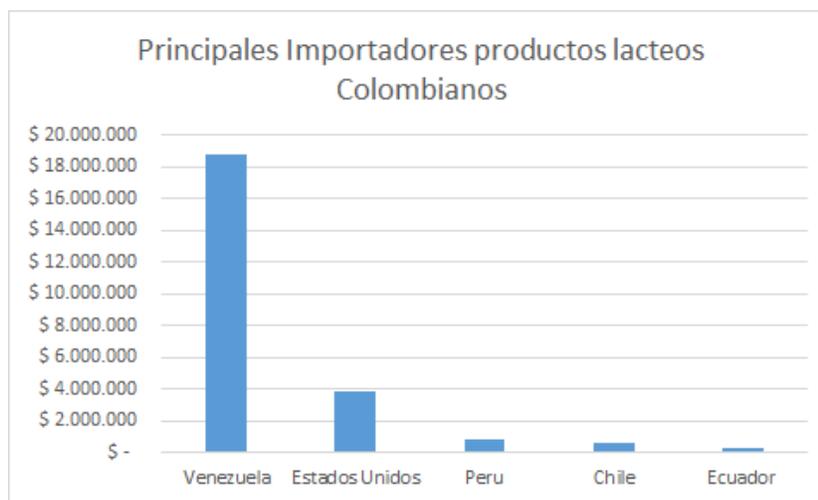
Fuente Programa de Transformación Productiva. Elaboración propia

Año	Dólares CIF
2013	\$ 37.323.267,0000
2014	\$ 15.206.752,0000
2015	\$ 25.257.428,0000

A diferencia que en las importaciones, para el 2013 las exportaciones Colombianas fueron por el valor de 37.323.267 Dólares CIF ,siendo esta la cifra más alta, para el 2014 el valor de las exportaciones fueron de 15.206.752 Dólares CIF viendo reducidas casi a la mitad y para el 2015 un valor de 25.257.428.

Principales destinos de productos lácteos Colombianos

Ilustración 8 Principales Importadores de productos Lácteos Colombianos



Fuente Programa de Transformación Productiva. Elaboración Propia

Países	Dólares CIF
Venezuela	\$ 18.737.868
Estados Unidos	\$ 3.865.068
Peru	\$ 820.546
Chile	\$ 574.772
Ecuador	\$ 286.187

Entre los principales destinos de los productos lácteos Colombianos encontramos a Venezuela con un valor de exportaciones de \$18.737.808 siendo este el líder de la lista, Estados Unidos \$3.865.0678, Perú \$820.546, Chile \$574.772, Ecuador \$286.187

Principales productos lácteos exportados desde Colombia

Tabla 1 Principales Productos Exportados desde Colombia

Productos	2014	2015	Ene-Abr 2015	Ene-Abr 2016
Total Lacteo	15.206.752	25.257.428	1.918.337	1.934.234
Leche y nata (crema) concentrada o con adición de azúcar u otro edulcorante.	9.276.787	19.359.825	293.337	24.337
Quesos y requesón	2.345.291	3.139.786	893.064	1.209.193
Manjar blanco o dulce de leche	1.146.596	1.142.572	302.138	357.827
Helados, Incluso con cacao	819.284	712.380	216.675	194.185
Suero de mantequilla (de manteca) leche y nata(crema) cuajada, yogur, kéfir y además leche y natas (cremas) fermentadas o acidificadas, incluso concentrados, con adición de azúcar u otro	358.955	331.673	129.249	93.203

Fuente DANE-DIAN. Elaboración Propia.

Entre los principales productos exportados mundialmente encontramos el nuestro que se encuentra en la sexta posición, lo cual es una oportunidad muy importante para nosotros ya que nuestro yogur es un producto potencial de exportación.

Empresas Productoras a nivel Regional y Nacional

Tabla 2 Empresas Productores a Nivel Regional y Nacional

Empresas productoras de lácteos a nivel regional (Santander)	Empresas productoras a nivel nacional
PIPOLAC LTDA	Pasteurizadora Santo Domingo
Productos SARAI LTDA	El Zarzal SA
Distribuciones Barrancabermeja Real LTDA	Colanta
Lácteos Hervilla SH	Lácteos Rio negro
Lácteos Santander LA BRICHA SAS	Lácteos Betania
SURTILAC SAS	Pasteurizadora la mejor SA
FRESKALECHE	Lácteo los ángeles S.A.S
Industrias VILLAMAR LTDA	Proalba LTDA
Productora de Lácteos LA HOLANDESA LTDA	Granja Damagu
QUIROGAR LTDA	Lácteos el Galán

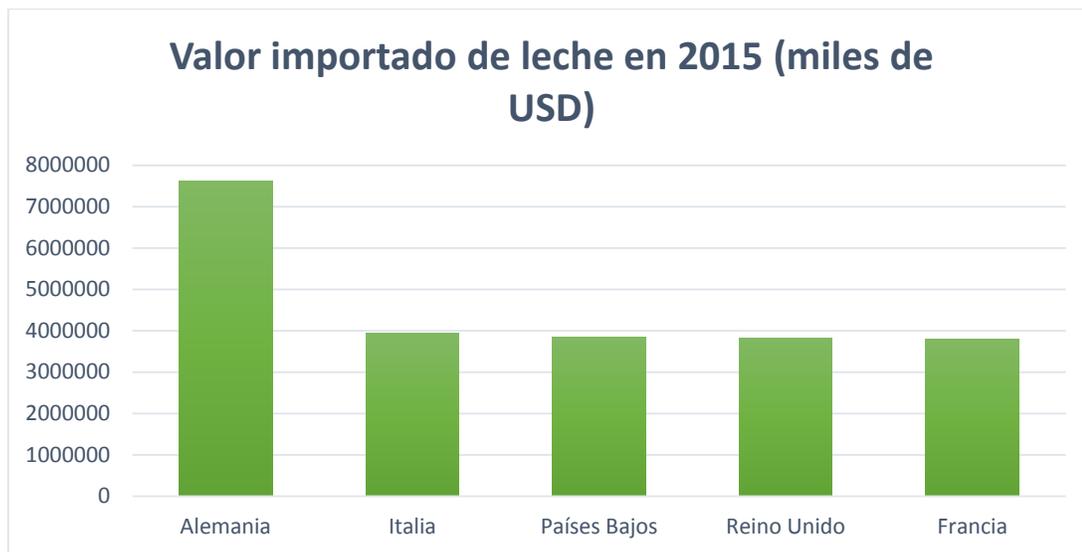
Tabla 3 Participación de Empresas Lácteas en el Mercado Colombiano

EMPRESA	% PARTICIPACIÓN
COLANTA	24.6%
ALPINA	23.6%
ALQUERIA	10.2%
TOTAL	58.4

Fuente Colanta Lidera el Mercado que suma 10,6 billones. Diario la República. 2016. Elaboración propia.

2.2. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

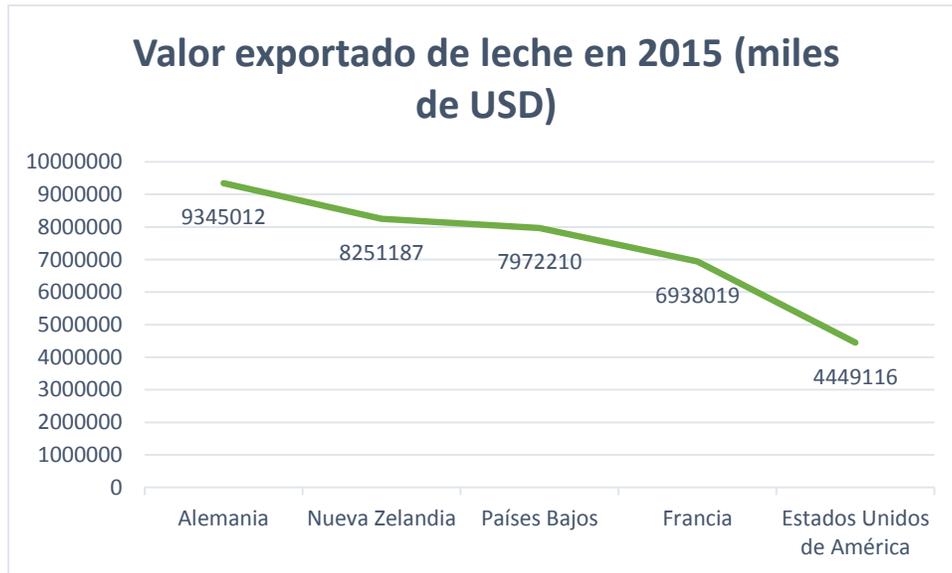
Ilustración 9 Principales Países Importadores de leche en 2015



Fuente Trade Map. Elaboración Propia.

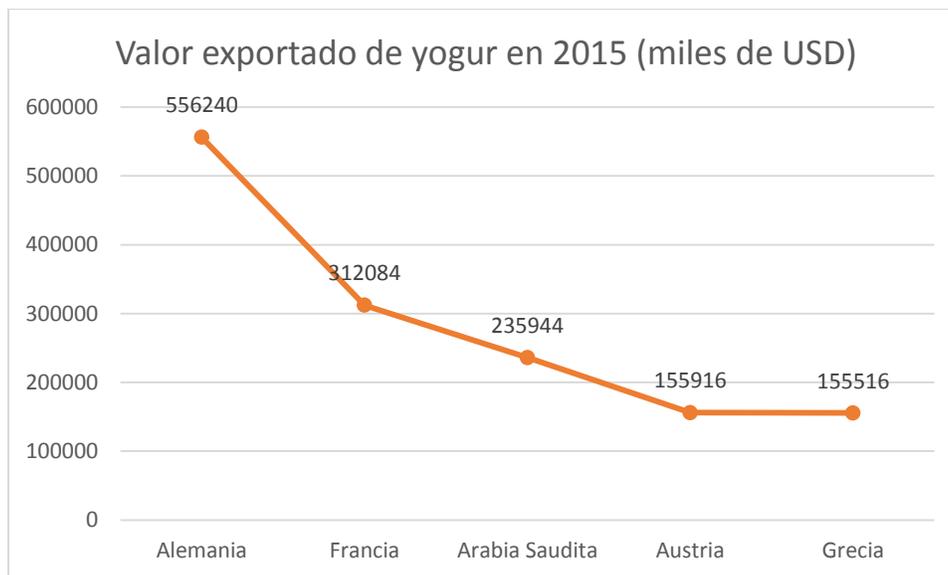
Según las cifras de Trade Map, podemos observar que Alemania es el líder de las importaciones de leche para el periodo del 2015, superando los 70.000.000 millones Dólares para el mismo periodo, le siguen países como Italia, Países Bajos, Reino Unido, Francia los cuales tienen un valor de importaciones alrededor de los 40.000.000 millones de dólares. Esto nos muestra una clara de imagen de países a tener en cuenta al momento de hacer las exportaciones de nuestro producto ya que con un fuerte poder de negociación estos países podrían convertirse en clientes potenciales.

Ilustración 10 Principales Países Exportadores de leche en 2015



Fuente Trade Map. Elaboración Propia.

Según cifras ofrecidas por Trade Map, el valor de las exportaciones para los diferentes países protagonistas fue: USD 9.345.012 para Alemania, USD 8251.18 Para Nueva Zelanda, USD 7.972.210 Países Bajos, USD 6.938.019 para Francia y 4.449.116 para Estados Unidos de América. Podemos observar que Alemania lleva una gran ventaja en el valor de exportaciones comparando con los otros países, por lo tanto se convierte en uno de nuestros mayores competidores a nivel mundial.

Ilustración 11 Principales Países Exportadores de yogur en 2015

Fuente Trade Map. Elaboración propia.

Según cifras de Trade Map, los cinco mayores exportadores de yogur a nivel mundial son Alemania exportando un total de 421.810 toneladas que representan un valor total de USD 556.240, le sigue Francia con un valor exportado de USD 312.084, Arabia Saudita con USD 235.944 como total del valor exportado, Austria con USD 155.916 como total del valor exportado y finalmente Grecia con un valor exportado de USD 155.516.

Ilustración 12 Principales Países Importadores de yogur en 2015

Fuente Trade Map. Elaboración Propia.

Según cifras de Trade Map, Italia fue el mayor importador de yogur con un valor importado de USD 241.960 equivalentes a 164.167 toneladas, seguido de Reino Unido con un valor importado de USD 233.436 equivalentes a 126.056 toneladas que representan un 24 % del valor importado a nivel mundial, España importó un total de 157.648 toneladas de yogur, lo que representa un valor importado de USD 209.820 y Portugal importó un valor total de USD 148.026 representados en 113.660 toneladas de yogur.

Tabla 4 Exportaciones a los países con acuerdos vigentes

Acuerdos Comerciales	2014	2015	Ene-Abr 2015	Ene-Abr 2016
Total Lácteo	14.530.080	24.348.740	1.701.286	1.631.643
Venezuela	8.380.414	18.737.686	122.187	926
Estados Unidos	3.537.989	3.865.068	1.029.035	1.058.119
Comunidad Andina	1.370.235	1.106.987	356.047	217.491
Chile	433.297	574.772	185.590	342.156
Canadá	27.338	45.374	3.143	11.118
Unión Europea	20.068	18.596	5.284	1.833
Puerto Rico		42		
México		721.211		
Triangulo del norte	39.216			
EFTA	312			

Fuente 1 DANE-DIAN

CAN: Bolivia, Ecuador y Perú.

Unión Europea: 27 países.

Triángulo Norte: El salvador, Guatemala y Honduras

Nota: se presentan los principales resultados ordenados de mayor a menor correspondiente al último periodo disponible. Elaboración propia.

Según cifras del DANE, en 2015 Venezuela fue el principal importador de productos lácteos colombianos, con una participación del 80.2%(USD 18.7 millones), seguido por Estados Unidos con una participación del 13.6% (USD 3.8 millones)

2.3. Fuerzas de Porter

2.3.1. Rivalidad entre Vendedores Competidores

La rivalidad entre competidores por ahora es menor debido a que solo hay tres competidores directos yogur Activia (Danone), yogur Regeneris (Alpina), yogurt



Deslactosado (alpina), además la demanda el consumo de productos lácteos aumenta a grandes pasos debido a que en Colombia las personas manejan con mayor frecuencia problemas

digestivos, también se manejan precios muy iguales entre competidores por lo cual es una desventaja debido a que con facilidad se puede perder la fidelidad del cliente con la marca pero gracias a la diferenciación que maneja Yogur Fibra Digesty que es Deslactosado y cuenta con fibra lleva una ventaja con su competencia.

2.3.2. Nuevos Actores Potenciales

La rivalidad es menor debido a que hay muy pocos candidatos para entrar al mercado además las barreras son altas debido a que se debe contar con un gran capital para poder producir a gran escala lo cual dificulta a los nuevos competidores además de los requisitos aprobados por el INVIMA, y entre competidores hay una pelea por aumentar la ganancia.

2.3.3. Productos sustitutos

La rivalidad es mayor ya que hay una gran variedad de productos en los cuales el cliente puede satisfacer como en Leches, Avena, Kumis y Leche



de Soya, los cuales manejan precios atractivos para los consumidores ya que en algunos casos están por debajo del precio que tiene el Yogur Fibra Digesty.

2.3.4. Proveedores

El poder de negociación es débil ya que se encuentran muchos proveedores en la actualidad solo en la parte de proveedores de leche hay más de 1.200 por parte de la cooperativa de Colanta, los que le proveen el plástico para los empaque de los productos y aquellos que le suministran las frutas y otras materias primas para realizar los diferentes productos, lo que hace débil el poder de negociación además para que estos proveedores puedan producir producto con su materia prima es muy complicado ya que necesitan una inversión muy grande.

2.3.5. Clientes

El poder negociación es por ahora mayor porque los precios que se manejan en el mercado para el cliente tiene un costo bajo cambiar nuestro producto por alguno de nuestros competidores aunque nuestro producto tiene una gran diferenciación ya que maneja fibra y es deslactosado.

3. COLANTA

Colanta, (Cooperativa de Lácteos de Antioquia) es una cooperativa colombiana sin ánimo de lucro fabricante de productos alimenticios que incluye lácteos, refrescos, embutidos, vinos y cereales y exporta a Canadá, Curazao, Estados Unidos, Guatemala, San Martín y Venezuela.



La Cooperativa COLANTA ha sido visionaria en la diversificación de su cadena de productos. Hoy abarca las Líneas de Lácteos, Cárnicos, Refrescos, Sales, Concentrados, Fertilizantes y su gran cadena de Agropecuarios, denominada AGROCOLANTA®.

En Funza, Cundinamarca, COLANTA tiene la más moderna planta de leche larga vida U.H.T

Las plantas pulverizadoras de leche y suero de leche, ubicadas en los municipios de San Pedro y Planeta Rica, han contribuido a solucionar el grave problema de los excedentes de este producto, que afectó a los ganaderos durante 40 años.

En la moderna y completa Planta de San Pedro de los Milagros al Norte de Antioquia, se fabrican los derivados lácteos que comercializa COLANTA.

Los quesos se fabrican con leche pasteurizada de la mejor calidad y tienen gran aceptación nacional e internacional: Tipo Manchego, único en el mercado colombiano, Tipo Pecorino, Tipo Parmesano, Tipo Emmental, Tipo Gruyere, Tipo Cheddar, Tipo Tilsit y Holandés o Gouda, hilados como el quesillo, Doble Crema y mozzarella. Además de los quesos frescos: blanco, campesino y quesito. Los yogures de variados sabores y el kumis son productos de una leche de óptima calidad, al igual que la avena.

COLANTA también produce golosinas como arequipes (KIPE®), leches saborizadas (FRESCOLANTA®) y gelatina (TWISTY®, que suplen el contenido calórico para la población infantil y postres como el PETITO®, o Pettit Swisse, con alta proteína.

También en nuestro portafolio ofrecemos otros productos de inigualable calidad como mantequilla, crema de leche, queso crema, crema agria y dips en diferentes presentaciones, para los diferentes gustos de nuestros consumidores.

FRIGOCOLANTA y plantas de cárnicos

En Santa Rosa de Osos, está localizado FRIGOCOLANTA, con todos los equipos importados de Europa. La más moderna planta de sacrificio del país, donde se seleccionan y sacrifican más de quinientos ejemplares diarios entre porcinos y bovinos.

En la planta de derivados cárnicos de San Pedro se producen los embutidos marca MONTEFRÍO®, una excelente opción alimenticia con variedades en carnes frías y carnes especiales, procesados con altos estándares a los mejores precios del mercado. El chorizo de ternera, es líder en esta línea de embutidos y con gran futuro en mercados Europeos donde se ofrece el “Vitelo” como Francia, Italia u Holanda entre otros. También están el chorizo Santarrosano y campesino, la butifarra, morcilla, tocineta, hamburguesas, salchichon, jamón y cabano y las carnes de temporada: pollo relleno, jamón buffet, pernil ahumado y cañón.

SALES, FERTILIZANTES Y CONCENTRADOS AGROCOLANTA®.

AGROCOLANTA® comercializa sus propias sales mineralizadas de 3, 4,6, 8 y 9% de fósforo, las más completas en elementos menores de acuerdo al análisis de suelos, con el nombre de Fertisal- Agrocolanta y también su gama de fertilizantes para gramíneas, leguminosas, papa, tomate de árbol, y café, entre otros. Además fabrica sus concentrados balanceados para bovinos, porcinos, equinos, mascotas, gallinas y pollos de engorde.

Materias primas para que cada ganadero haga sus mezclas propias en sus fincas todo lo cual se distribuye en su gran cadena AGROCOLANTA® con 48 puntos estratégicamente ubicados y que no solo se han convertido en reguladores de la canasta ganadera sino en verdaderos polos de desarrollo para el campo colombiano.

14 plantas de procesos:

- 4 Plantas de pasterización: Medellín, Armenia, Planeta Rica y Funza.
- 1 Planta derivados lácteos: San Pedro de los Milagros.
- 3 Plantas pulverizadoras: San Pedro de los M., Planeta Rica y Valledupar.
- 3 Plantas de leche larga vida UHT: Medellín, Funza y Valledupar.
- 1 Planta de derivados cárnicos: San Pedro de los Milagros.
- 1 Planta de Sales y Concentrados: Itagüí.
- 1 FrigoColanta: Santa Rosa de Osos.
- 2 Queseras: Entrerríos y San Pedro de los Milagros.
- 7 Plantas de Recibo de Leche a nivel nacional.
- 10 Comercializadoras de Lácteos y Cárnicos a nivel nacional.
- 44 AgroCOLANTA: Almacenes de Insumos Agropecuarios a nivel nacional.
- 81 MerCOLANTA: Puntos de Venta Lácteos y Cárnicos a nivel nacional.

Según la página web de Colanta, la empresa maneja más 110 productos dentro de las 14 líneas que tiene, de los cuales mostraremos los más representativos.

Según la cartilla de información de Colanta, el yogur Fibra DIGESTY® Deslactosado COLANTA® es un alimento SIMBIÓTICO; estos alimentos combinan probióticos (bacterias vivas) que refuerzan la flora intestinal y prebióticos que son fibras presentes naturalmente en frutas, verduras, funcionan como fibra soluble en el Tracto Gastrointestinal y colaboran en la regulación del intestino al ser la base de las bacterias intestinales.



Los ingredientes con los que cuenta en producto son:

- Leche entera
- Salsa con trozos de fruta o salsa homogenizada de fruta: (Azúcar, pulpa de fruta o trozos de fruta, agua, ciruela molida, avena en hojuelas, germen de trigo, almendra en trozos, salvado de trigo, leche en polvo entera).
- Azúcar
- Fibra prebiótica (Fructo-oligosacáridos): Ingrediente funcional prebiótico. Son componentes naturales que ejercen efectos promotores de la salud mediante el mejoramiento de las características de la flora intestinal. Un prebiótico provee el material de sustrato o alimento para bacterias benéficas específicas en el colon (intestino grueso).

En nuestro Yogur Fibra Digesty® Deslactosado COLANTA®, adicionamos NutraFlora® Fructo-oligosacáridos (scFOS o FOS), la cual es una fibra soluble prebiótica completamente natural, proviene de la sacarosa natural de la remolacha o

de la caña de azúcar y mediante una reacción de síntesis se obtiene la estructura del FOS. Está soportada por 20 años de investigación y más de 200 publicaciones científicas, con más de 50 estudios realizados con seres humanos. Reconocido como inocuo y apto para consumo humano, cuya función es retener agua en el tubo digestivo, ayudar al metabolismo de los carbohidratos (se encuentra naturalmente en diferentes frutas y verduras entre ellas, cebollas, bananos, ajos), no digeribles por las enzimas gastrointestinales y completamente fermentadas en el colon (intestino grueso) por las bifidobacterias.

- Cultivo lácticos específicos: *Streptococcus Thermophilus*, *Lactobacilos Bulgaricus* (fermentos típicos del yogur tradicional)
- Cultivos lácticos probióticos: *Bifidobacterium animalis Lactis* subsp. (BB-12): Este microorganismo vivo probiótico ayuda a generar los movimientos peristálticos a nivel digestivo. Esta cepa cuenta con más de 50 estudios clínicos a nivel mundial, resaltando su trabajo en combinación o simbiosis con la fibra prebiótica y al ser ingeridos en cantidades adecuadas, son benéficos y protegen nuestro sistema gastrointestinal.

También es el único probiótico que ha recibido la denominación de GRAS (Generally Regarded As Safe, Reconocido Como Inocuo o seguros para el consumo) de la Administración de Alimentos y Fármacos (Food and Drug Administration) de los Estados Unidos y está entre los agentes que han sido mejor caracterizados y que han sido sometidos a la mayor cantidad de estudios clínicos, demostrando impactos positivos sobre la salud humana.

Presentaciones:

Garrafa x 1000 g.

Vaso x 200 g.

- Paquete vaso 200 g. x 4 unidades y por 6 unidades.

Tiempo de vida útil:

El producto tiene una duración de 40 días, debe refrigerarse entre 2° C y 5° C.

Consumo:

El yogur Fibra DIGESTY® Deslactosado COLANTA® es un producto para toda la familia. No obstante, es elaborado con leche entera con toda la grasa y contiene azúcar, por lo tanto, las personas diabéticas o que desean llevar una dieta baja en grasas o son intolerantes a la lactosa deben consultar con su nutricionista, dietista o médico qué cantidad deben consumir según su plan de alimentación.

3.1. Análisis Financiero

COLANTA es una empresa del sector solidario constituida según Resolución # 0255 del 24/06/64, de la Superintendencia de Cooperativas, hoy SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Su duración es indefinida. Su objeto social es la defensa de la economía y actividades sociales de los cooperados, en todos los órdenes de su industria, trabajo y ocupación; estos esfuerzos y actividades están dirigidos a la financiación, producción, industria, distribución y comercialización de la leche, carne y sus derivados, alimentos y bebidas así como de los productos del sector agropecuario en general, extendiéndose la acción social no solo en beneficio de la persona del asociado, sino de todos los integrantes de su familia y al desarrollo en general de la región que le sirve como radio de acción; todo dentro de las más genuinas normas de la cooperación.

Indicadores de Tamaño

Ventas Netas

Para el caso de COLANTA, el valor de las ventas netas fueron: para el año 2011 fueron de \$1.645.042, para el 2012 de \$1.675.314, el 2013 1.810.645, para el 2014 1.876.366 estos están representados en la entrega de bienes a título de venta por la producción de leche y derivados lácteos, insumos agropecuarios, concentrados y sales, fertilizantes, cárnicos, artículos de consumo, productos de panadería, refresco Tampico y las exportaciones de bienes. Es de anotar que este valor refleja las ventas brutas menos las devoluciones y los descuentos, lo cual se presenta en resumen por actividad, debido al gran número de referencias que tiene cada actividad de producción y comercialización, que se encuentran relacionadas y comparadas en el Estado de Resultados con corte al 31 de diciembre de 2015, el cual se presenta a la Asamblea General de Asociados para su análisis y posterior aprobación.

Indicadores de Liquidez

Prueba Acida:

De acuerdo al indicador de prueba acida, para los años 2011 y 2013 Colanta dispuso de 0.47 centavos para satisfacer cada \$1 que debían a corto plazo sin que realizar los inventarios, y para los años 2012 y 2014 dispuso de 0.48 centavos. Para el año 2015 Colanta presento un indicador de 0.49, aumentado así para este año su capacidad para cancelar sus obligaciones Corrientes a corto plazo.

Razón Corriente

De acuerdo al indicador razón corriente para el 2011 por cada \$1,00 que deben a corto plazo, la compañía dispone de \$1,00 para su cancelación. Para el 2012 el indicador

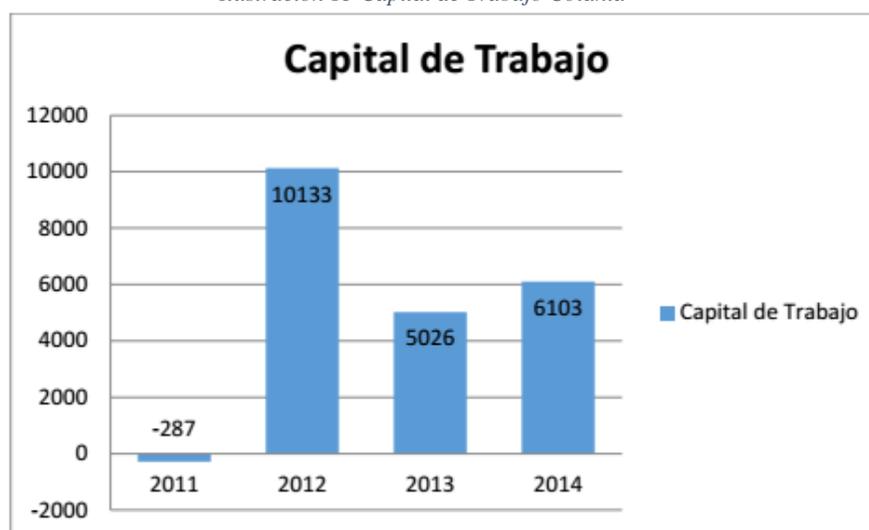
aumento en 0.4 por lo tanto la compañía dispuso de \$1.4 para la cancelación de sus deudas a corto plazo. Para el 2013 y 2014 la compañía dispuso de \$1.2 para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, en el 2015 fue de \$1.17 lo que nos indica que para este año la compañía dispuso de menos dinero a comparación de los dos años anteriores para cancelar obligaciones financieras a corto plazo.

La deuda financiera de COLANTA está atada 100% a la DTF y por lo tanto es variable. En el caso que hubiese un incremento de la DTF con respecto a la de Diciembre 31 de 2015 de 50 puntos básicos, el pago por intereses se incrementaría en \$370 millones; una disminución de 50 puntos básicos representaría pagar \$350 millones menos.

Capital de Trabajo:

Para el año 2011 el capital de trabajo fue negativo en 287 puntos, lo que supone una mayor proporción en los pasivos corrientes en relación a los activos corrientes, pero aun así sus activos corrientes son suficientes para seguir operando, revelando para el próximo periodo, un aumento de más del 5000%.

Ilustración 13 Capital de Trabajo Colanta



Fuente: Datos de Benchmark. Elaboración Propia

Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento

De acuerdo a las cifras encontradas en la plataforma BM, podemos deducir que para el año 2011 el 39,41% de los activos de Colanta pertenecían a los acreedores, para el 2012 fue de 44,56%, 2013 de 41,87%, 2014 de 38,94% y para el 2015 de una 44,22%. Como podemos observar Colanta ha mantenido unos niveles de endeudamiento no tan fluctuantes que son representativos pero no críticos para una compañía como estas.

Apalancamiento

De acuerdo con los indicadores de apalancamiento, la Cooperativa Colanta requirió de más financiamiento por parte de sus acreedores con respecto a recursos de accionistas especialmente en el año 2011 donde el riesgo era del 66,51%, para el 2014 ya había bajado la cifra considerablemente hasta un 38,94% lo cual nos indica que con el pasar de los años Cooperativa Colanta ha hecho una buena gestión al momento de hacer financiamientos, reduciendo así su dependencia a los mismos.

Las obligaciones financieras de COLANTA al 31 de diciembre de 2015 corresponden a los créditos con las siguientes entidades financieras: Banco de Bogotá, Bancolombia y Banco BBVA. La tasa de interés de los préstamos corresponden a una tasa variable y los plazos varían entre 1 y 5 años.

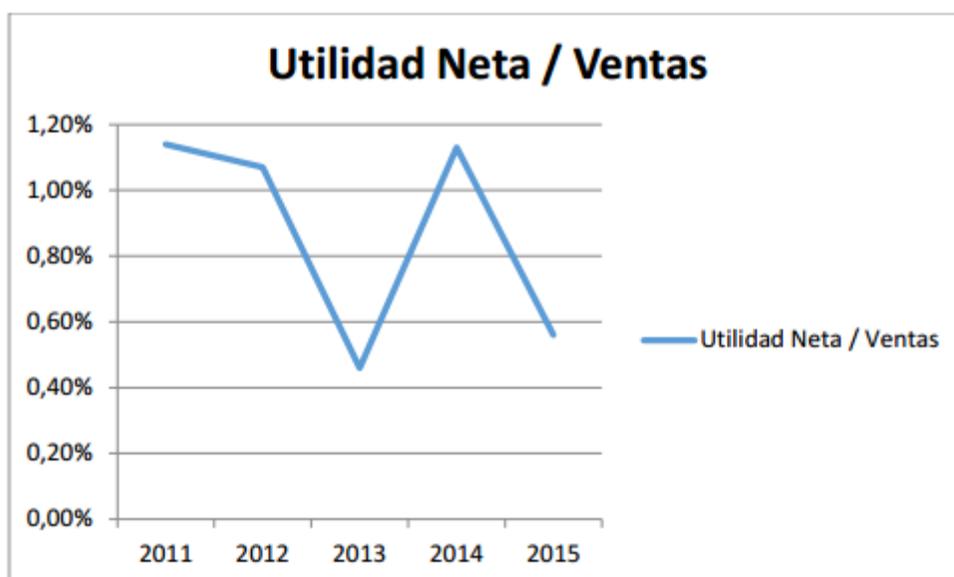
Las obligaciones por leasing al 31 de diciembre de 2015 se encuentran con el Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Davivienda, Corpbanca, BBVA y Bancolombia, la tasa de la obligación es variable y el plazo inicial de la obligación está entre 5 y 10 años para todos los contratos. La Cooperativa a la fecha no ha presentado infracciones o incumplimiento respecto al cumplimiento de sus obligaciones financieras.

Indicadores de Rentabilidad:

Rentabilidad sobre las Ventas o Utilidad Neta:

Este índice nos muestra que para el año 2011 por cada \$100 vendidos, \$1,14 son excedentes, en el 2012 por cada \$100, \$1,07 son excedentes, para el 2013 este índice estuvo por debajo de 1 así que por cada \$100, solo \$0,46 fueron excedentes, para el 2015 por cada \$100, solo \$0.56 fueron excedentes.

Ilustración 14 Indicador de Utilidad/Ventas

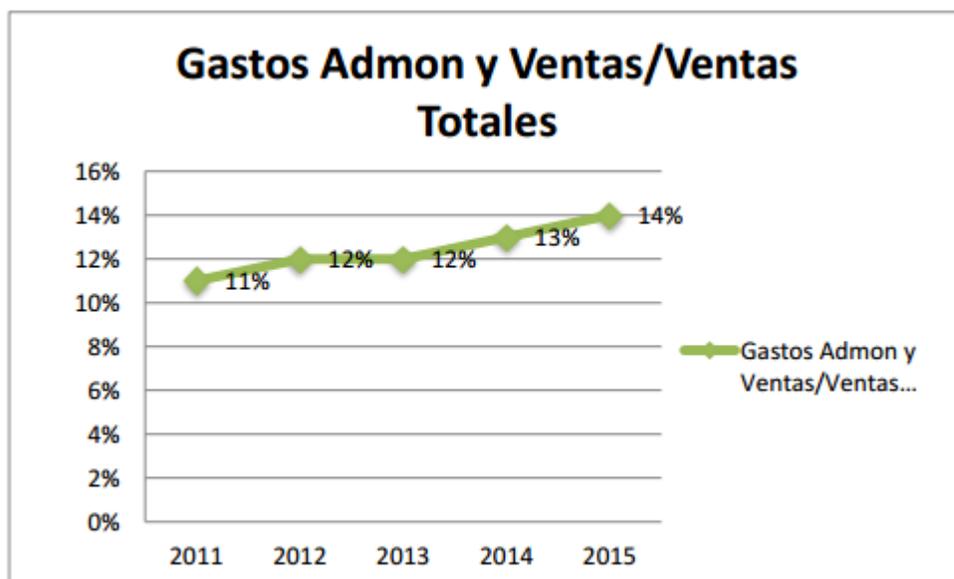


Fuente Datos de Benchmark. Elaboración Propia

Se destaca que para el año 2013 la rentabilidad neta sufrió una baja considerable debido a los altos costos de insumo, según la información revelada por FEDEGAN, los insumos y materias primas registraron alzas por encima de la inflación, es decir, mientras el índice de precios al consumidor y la inflación de alimentos estuvieron por debajo de 3%, el índice de costos ganaderos revelado por el DANE, llegó a 5,8% en leche.

Gastos de Administración y Ventas sobre Ventas Totales

Ilustración 15 Indicador Gastos de Admon y Ventas/Ventas Totales



Fuente Datos de Benchmark. Elaboración Propia

Para este indicador observamos que la variaciones entre los últimos 5 años, no es muy notoria, pero que la curva de variación va en aumento, lo que representa un mayor gasto en administración en ventas, ocasionado por los planes de expansión y desarrollo que ha realizado Colanta en el último par de años, como la apertura de tiendas retail propias, que a la fecha ya cuenta con 90 vitrinas de Mercolanta a lo largo del país.

Indicadores de Rotación:

Rotación de Inventarios:

Teniendo en cuenta que este índice representa el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado, tenemos que, para el año 2011 la rotación de inventarios fue de 30 veces, lo que supone que los productos estuvieron 12 días en inventario aproximadamente, antes de ser vendidos, para el año 2012 la rotación fue de 45 veces, lo que supone que los productos se vendieron o fueron despachados cada 8 días, para el año 2013 la rotación volvió a bajar a 31 veces, mientras que para el año

2014 la rotación fue de 42 veces, para finalizar, en el año 2015 la rotación de inventarios fue de 35 veces en el año.

Es interesante destacar los picos en los años pares (2012 y 2014) que debería coincidir con un gran aumento en las ventas en para los mismos años, pero que en realidad el crecimiento en las ventas fue menor al año inmediatamente anterior, con variaciones de crecimiento de 1,47% y 3,63% respectivamente.

Ilustración 16 Rotación de Inventarios



Fuente Datos de Benchmark. Elaboración Propia

Condiciones de Acceso

Portugal está situado al sudoeste del continente Europeo en la Península Ibérica. En total el país posee un área de 92.090 km², de los cuales 91.470 km² son de la zona continental y 620 km² son de zona marítima.

La Infraestructura de transporte está compuesta por una red de carreteras que se extiende sobre 82.900 Km., de los cuales 71.294 Km. están pavimentados (incluyendo 8.613 Km de autopistas). Así mismo, Portugal cuenta con una importante red ferroviaria que abarca 2.786 km y cubre todo el territorio continental portugués, asegurando también enlaces internacionales con Vigo, Madrid y París.

Los principales socios comerciales en términos de exportaciones de Portugal, son España, Alemania, Francia, Angola y el Reino Unido; en temas de importaciones los principales aliados comerciales del país son Alemania, España, Italia, Francia y Países Bajos.

Durante el primer semestre de 2016, se exportaron a Portugal 1,45 millones de toneladas, que correspondieron a US\$ 65,4 millones en valor FOB. El 99,9% de la carga exportada se transportó por vía marítima. (PROCOLOMBIA, 2016)

Según PROCOLOMBIA, para envíos comerciales a Portugal se requiere que:

- La carga de los países de la Unión Europea: deberá acompañarse por la factura que contiene el número de registro IVA del exportador/importador.
- La carga de los países del EFTA: El certificado EUR debe tenerse en cuenta en la factura cuando es emitido por la autoridad exportadora.
- 2 facturas comerciales certificadas por EU/EFTA. Estas son requeridas cuando el envío es directamente de los países de EU/EFTA.

- las licencias y certificados de Importación y Exportación son bajo la jurisdicción de el “Direccao Peral das Alfandegas, Direccao do servico de Licenciamento, Largo do Terreiro do Trigo, Lisboa”
- El registro previo deberá ser solicitado por la parte interesada para poder diligenciar la declaración de importación/exportación.
- Las licencias de importación/exportación deberán ser solicitadas por la parte interesada para el diligenciamiento de las respectivas formas.
- Las licencias son usadas solamente para bienes sujetos a medidas de restricción.
- Los certificados de importación/exportación son emitidos cuando lo requiera la legislación de la Unión Europea.

Dentro del cumplimiento de la normatividad fitosanitaria, Portugal aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de marzo de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

Según Banco Santander, en su Portal Santander Trade (2016), los documentos solicitados por Portugal para todos los envíos marítimos y aéreos incluyen la factura comercial, el conocimiento de embarque marítimo o el documento de transporte aéreo y un certificado de origen.

Para las mercancías con un peso inferior a 1.000 kg o un valor inferior a 1000 EUR es suficiente con una declaración verbal en la aduana y una presentación de la factura.

Para las mercancías de valor superior se debe presentar en la aduana:

- Una breve declaración (transporte aéreo o marítimo) de la mercancía.
- El Documento Único Administrativo (DUA), junto a los documentos necesarios para el despacho de aduana.

El formulario DUA puede obtenerse en las cámaras de comercio o en una imprenta autorizada. Se puede acceder a una plataforma informatizada de despacho de aduanas (SOFI) en las oficinas de aduanas o en algunas cámaras de comercio.

En el marco de las normas "SAFE" promovidas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la UE implementó un nuevo sistema de control de importaciones, el "Import Control System" (ICS), para hacer más seguros los flujos de mercancías en el momento de entrar en el territorio aduanero de la UE. Este sistema de control, que se inscribe en el programa comunitario eCustomer, entró en vigor el 1 de enero de 2011. Desde entonces los operadores están obligados a presentar una declaración sumaria de entrada (ENS, Entry Summary Declaration) en la aduana del país de llegada antes de introducir mercancías en el territorio aduanero de la Unión Europea.

El código aduanero modernizado de la UE (MCC) simplifica algunos procedimientos con la introducción de un entorno sin soporte en papel, un despacho de aduanas centralizado y otras ventajas.

En relación al acceso marítimo desde Colombia a Portugal existen cuatro navieras que ofrecen sus servicios desde Buenaventura hacia Portugal, recalando en Panamá, Bélgica, Alemania y España, con tiempos de transito promedio de 28 días.



Portugal posee una eficiente infraestructura portuaria compuesta por una variedad de puertos que extienden sobre la costa atlántica. Los servicios desde Colombia se dirigen principalmente hacia los puertos de Lisboa, Leixoes y Sines, siendo este último el principal puerto del país.

Tabla 4 Frecuencias y Tiempos de Tránsito desde los puertos colombianos

Ciudad destino	Ciudad origen	Conexiones	Transito estimado
Leixoes	Barranquilla	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	28
	Buenaventura	Balboa - Panamá, Algeciras - España	30
	Cartagena	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	27
	Santa marta	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	24
Lisboa	Barranquilla	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	26
	Buenaventura	Balboa - Panamá, Algeciras - España	28
	Cartagena	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	25
	Santa marta	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	24
Oporto	Cartagena	Amberes - antwerp - Bélgica	32
Punta Delgada	Cartagena	Rotterdam - Países Bajos	37
Sines	Cartagena	Cristobal - Panamá, Freeport - Bahamas	28

Fuente: PROCOLOMBIA. PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PORTUGAL. Elaboración Propia

Para el acceso aéreo desde Colombia hasta Portugal, se circunscribe principalmente a vuelos con conexión en diferentes ciudades como: Frankfurt, Ámsterdam, Londres, Madrid, París, Washington, New York y Miami. La oferta se presenta principalmente en Aviones de pasajeros con cupo de carga. Sin embargo, también se presenta oferta en aviones cargueros, aunque solo en la Aerolínea Martinair.

Tabla 5 Aerolíneas prestadoras de servicio de carga hacia Portugal

Aerolínea	Ciudad destino	Conexiones	Frecuencia
Martinair	Lisboa	Ámsterdam (Países Bajos)	Jue, vie, dom
	Lisboa	Londres (Reino Unido)	Mar, jue, dom

Fuente: PROCOLOMBIA. PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PORTUGAL. Elaboración Propia



Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes:

El acuerdo de Libre Comercio suscrito entre la Unión Europea y Colombia, pactan fundamentalmente, por un lado, un trato preferencial para que productos y servicios ingresen con ventajas y, por el otro, se conviene la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Así, los productos colombianos exportados al mercado europeo ingresarán con ventajas que otros países no tienen y a su vez, sucederá lo propio con los productos europeos que ingresen a Colombia.

Adicionalmente, la reducción de barreras arancelarias se traduce en temas técnicos que facilitan el comercio, como medidas sanitarias y fitosanitarias, inversiones, asuntos laborales, disposiciones para el medio ambiente, propiedad intelectual entre otros.

Las relaciones comerciales entre Colombia y la UE se basan en la estabilidad, seguridad jurídica y la predictibilidad.

Se ha acordado entre Colombia y la Unión Europea que la cobertura para los productos de mercados no agrícolas, es decir productos industriales y pesqueros, será de un 100%.

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), el Acuerdo entre Colombia y la Unión Europea toma en cuenta diversos períodos de desgravación arancelarios para los productos europeos, con el propósito de prevenir el impacto que pueda tener una liberalización rápida en el mercado colombiano y consagrando así el principio de asimetría. De hecho, los productos colombianos podrán entrar en la UE sin ningún arancel desde la entrada en vigor del Acuerdo, mientras que los productos europeos deberán esperar un periodo de transición de 10 años para poder entrar libres de aranceles a Colombia.

Existe una cláusula de salvaguardia bilateral que permite la suspensión de las preferencias cuando el aumento de las importaciones de un producto de la contraparte amenaza con causar un daño grave a la industria nacional. En la Unión Europea existen regiones periféricas con intereses propios, el Acuerdo comercial Colombia-Unión Europea establece condiciones específicas para dichas regiones que permite la suspensión de las preferencias para la importación directa de un determinado producto. La cláusula puede también aplicarse cuando estas importaciones causen o amenacen con causar un grave deterioro a la situación económica en esa región.

Según la Delegación de la Unión Europea en Colombia (2012), el Acuerdo Comercial Colombia-Unión Europea establece que se considerarán productos originarios de cada parte aquellos que se produzcan totalmente en la Unión Europea o en Colombia, o que incorporen materiales que no hayan sido totalmente obtenidos allí, siempre que esos materiales hayan sido objeto de elaboración o transformación suficientes en la Unión Europea o en Colombia.

Ahora bien, el Acuerdo prevé la posibilidad de que Colombia pueda utilizar materiales originarios de algún país de Centroamérica y de otros países andinos, cuando sean procesados o incorporados posteriormente. Este procedimiento se denomina “acumulación de origen”. Asimismo, se podrá discutir en el futuro la acumulación de origen con otros países latinoamericanos con los que la UE haya concluido un Acuerdo comercial, esto es, México, Chile, Cariforum y posiblemente Mercosur.

Competencia

Competidores directos

- Yogur Alteza Bífidos con muesli 4x125g-1,05 €



- Yogur deslactosado con vitamin C / fibra de melocotón 4X156- €1,99



- Yogur deslactosado de Fresa y cereales(trigo, avena, cevada)4X156-€2,39



- Yogur digestive Activia , con fibra y cereals
4X160-€1,69



- Bifidus Kiwi Cereais E Fibra 4X125 G-€1,29



Sustitutos



Promoción

Tomando en cuenta que nuestro principal canal de distribución será supermercados JUMBO en Lisboa Portugal, el cual actuara como comercializadora de nuestro Yogur fibra digesty, COLANTA pretende desarrollar diferentes estrategias de promoción como lo son:

Según el portal de Santander Trade, el comportamiento de los consumidores portugueses está influenciado principalmente por: La publicidad (TV, radio), relación calidad-precio y servicio post-venta para los coches y electrodomésticos, el precio (sobre todo para la comida y los artículos de higiene), los símbolos de estatus social (ropa, moda, coches), el aspecto medioambiental es aún secundario pero está haciéndose más importante entre los jóvenes (más receptivos a las campañas de concienciación en los medios) y por ultimo la marca, asociada al estatus.

✓ Televisión

Los anuncios en television ejercen una gran influencia en el consumidor. Por lo tanto planeamos emitir un anuncio patrocinando nuestro producto Yogur Fibr Digesty en la tarde-noche, ya que esta es la hora donde mas portugueses se encuentran viendo television. Lo haremos dos veces en un rango de 4 horas por medio de SIC TV, Groupe RTP y Groupe Prisa TVI, que son los principales canales de television. El anuncio tendra una duracion de 21 segundos, en el cual se explicaran los beneficios para la salud de nuestro producto.

✓ **Ferias Internacionales**

NOMBRE	DESCRIPCION	SECTOR	PAIS/ CIUDAD	PERIODICIDAD
SISAB 6-8 Marzo 2017	Es una plataforma de negocios ideal para las comidas y bebidas. La cual reúne a alrededor de 400 empresas y marcas líderes en sus segmentos, Portugal y visitantes de otros países, que muestran a un público profesional sus últimos productos y servicios.	Alimentación, Gastronomía	Portugal- Lisboa	Anual
BTL-La Feria Internacional de Turismo 15 al 19 Marzo del 2017	Punto de encuentro de los profesionales vinculados a la zona turística y ámbito de aplicación de las últimas tendencias en este mercado. El turismo gastronómico y productos de viajes de negocios y servicios en general.	Alimentación, Turismo , Gastronomía	Portugal- Lisboa	Anual
Expo-	Las principales marcas y	Alimentación	Portugal	Anual

<p>alimenta</p> <p>Octubre 2017</p>	<p>empresas de comida se congregan para ofrecer la posibilidad de mejorar la imagen de tus productos y aparatos en el mercado interno. Esta feria establece un puente entre la oferta y la demanda con el objetivo de promover el intercambio de know-how, crear nuevos contactos e implementar nuevos negocios.</p> <p>Alli podrán encontrar expositores que van desde fabricantes, importadores y distribuidores a vendedores de equipos, alimentos.</p>	<p>Bebidas</p>	<p>Batalha</p>	
<p>Feria Agrícola de Lamego</p>	<p>Punto de encuentro de diferentes empresarios del sector agrícola donde</p>	<p>Alimentación Bebidas</p>	<p>Portugal - Lamego</p>	<p>Anual</p>

25 al 28 Mayo 2017	ellos expondrán todos sus productos. Además irán empresarios interesados en hacer inversiones, importaciones, exportaciones			
-----------------------	---	--	--	--

✓ **Degustación del Producto Jumbo Lisboa**

En la búsqueda de dar a conocer nuestro producto y aprovechando las grandes e importantes instalaciones de los supermercados Jumbos en las principales ciudades de Portugal, realizar degustaciones de nuestro producto todos los fines de semana durante dos meses en la cede Principal de Jumbo Lisboa.

✓ **Descuentos**

Atendiendo la creciente demanda de productos deslactosados y ricos en fibra de los consumidores, Colanta dependiendo de la cantidad de compra de nuestro producto se hará una rebaja en el precio a pagar de la siguiente manera:

NUMERO DE UNIDADES	PORCENTAJE DESCUENTO
2 cajas – 5 Und	3%
6 cajas – 9 Und	4%
10 cajas o más	5%

Precios

Podemos observar que los precios de nuestra competencia va de un rango desde €1.05 hasta €2.39, teniendo en cuenta los 5 competidores mostrados anteriormente podemos decir que un precio de entrada podría oscilar entre dicho rango, buscando preferiblemente que sea menor, sin embargo el precio promedio presente en este mercado es de €1.68.

5. Estrategia de Internacionalización

Tipo de operación: Exportación Definitiva

De acuerdo con el perfil consumidor y poder adquisitivo del Portugués, la mayoría de ellos son conservadores y muy fieles a las marcas (especialmente para la ropa y menos para la comida). En lo que se refiere a la preferencia por los productos nacionales o extranjeros, la situación está cambiando. Excluyendo el vino y el queso (que los portugueses rara vez eligen de procedencia extranjera), se prefieren en general los productos importados.

Los portugueses prefieren en un 59% hacer sus compras de alimentos en hipermercados, el 40% en supermercados, 16% pequeños almacenes, tiendas de barrio y un 13% a vendedores de calle.

La propuesta de internacionalización consiste básicamente en ya seleccionado nuestro producto “Yogur fibra Digesty Colanta” lo exportaremos a Portugal, por medio de una distribución indirecta, ya que no va dirigido directamente al consumo final si no a través de un intermediaria ya líder en el mercado como lo es Jumbo, el cual es una marca perteneciente a un grupo francés llamado Auchan en Portugal, siendo este uno de las principales empresas de distribución, manejando grandes volúmenes de ventas con precios bajos. Jumbo Portugal será el encargado de comercializar el producto y llevarlo al

consumidos final.

Para la comercialización y distribución de sus productos, Jumbo tiene varias alternativas. La primera es ofrecen el catalogo de productos online, haciendo entrega del pedido a domicilio en el lugar y fecha acordaba por el consumidor. La segunda es en sus puntos de ventas distribuidos en diferentes ciudades de Portugal. Ofrece además el servicio de transporte gratuito para clientes donde recogen a sus clientes en un lugar y hora determinada y lo llevan directamente a sus instalaciones para que realice sus compras.

Se pretende que el producto entre inicialmente en el mercado de Lisboa , capital de Portugal, ciudad mas grande y rica del país, con una población de 552.700 Habitantes. Lisboa esta ubicada estratégicamente ya que cuenta con el principal puerto de Portugal, situado en la desembocadura del río Tajo (Tejo), es la octava ciudad mas solicitada del mundo para la realización de eventos y congreso internacionales y es allí donde se encuentra una de las mas importantes plantas de distribución de Jumbo.

Para el lanzamiento de la marca, se realizaran eventos dirigidos a nuestro público, con una excelente exposición del producto, dando degustaciones en los almacenes Jumbo en la capital del país, con un ambiente musical y dando obsequios para así poder incentivar a las personas a comprar el yogurt Fibra Digesty Colanta.

Para la operación logística Colanta tendrá la responsabilidad de transportar el producto desde su planta de producción ubicada en Antioquia – Colombia, hacia el aeropuerto el Dorado de Bogotá por vía terrestre , de allí será trasladado hacia el Aeropuerto de Lisboa con tiempo estimado de vuelo de 3 a 5 días y luego por vía terrestre será llevado a las bodegas de Jumbo Lisboa. El termino a negociar será un DAP.

Análisis de Competitividad

Tabla 5 Cuadro Comparativo Portugal-Colombia en la Facilidad para hacer Negocios.

Indicadores	Portugal	Colombia
Facilidad de Hacer Negocios	25	53
Apertura de un negocio	32	61
Manejo de permisos de construcción	35	34
Obtención de Electricidad	50	74
Registro de propiedades	27	53
Obtención de crédito	101	2
Protección de los inversionistas minoritarios	70	13
Pago de impuestos	38	139
Comercio transfronterizo	1	121
Cumplimiento de contratos	19	174
Resolución de la insolvencia	7	33

Fuente Datos de Doing Business. Elaboración Propia

En relación al indicador de Apertura de un Negocios, Portugal requiere solo 5 procedimientos que pueden ser realizados en 4 días y medio mientras que, Colombia requiere de 6 procedimientos que son ser realizados en un promedio de 9 días, restándole competitividad a la hora de crear una nueva empresa.

En el manejo de permisos de construcción, Portugal tiene un promedio mayor que Colombia en los procedimientos y días necesarios para la construcción de bodegas y almacenes, siendo estos 14 y 113 respectivamente, mientras que para Colombia son 10 y 73 respectivamente.

Con respecto al registro de propiedades, en Portugal hay un único procedimiento, y tiempo es de 1 día, en comparación con Colombia que tiene 6 procedimientos que cumplir en un promedio de 16 días, lo que resta competitividad.

En referencia al Comercio Transfronterizo, Portugal posee un tiempo y costo para exportar e importar mucho menor al de Colombia, siendo casi nulo el tiempo de espera. Para

Colombia, el tiempo para exportar e importar es en promedio 112 horas para ambos casos, y su costo es de 545 USD promedio también para ambos casos.

6. Análisis Logístico

Transporte vía aérea

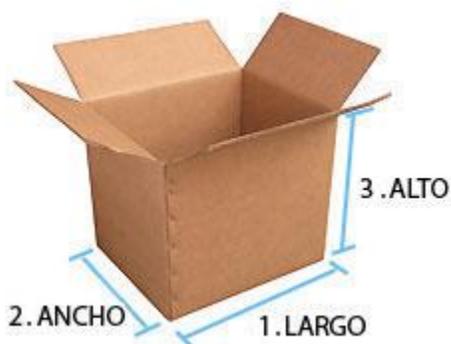
- Empaque yogures: paquetes de cuatro vasos de 200 gramos
- Medidas del empaque :

9.5 cm X 6.7cm X 9 cm

Peso: 800 gr



- Embalaje en cajas de cartón corrugado para exportación



Medidas de la caja Peso: 150 grs

Largo 30 cm

Ancho 21 cm

Alto 20 cm

En cada caja caben 6 paquetes de yogures, se entiende que por caja van 24 unidades.

Peso neto: 200 gr x 24= 4800 gr

=4.8 Kg

Peso bruto: 4.800 gr + 150gr= 4.950 gr

=4,95 Kg

Pallet



Medidas del pallet:

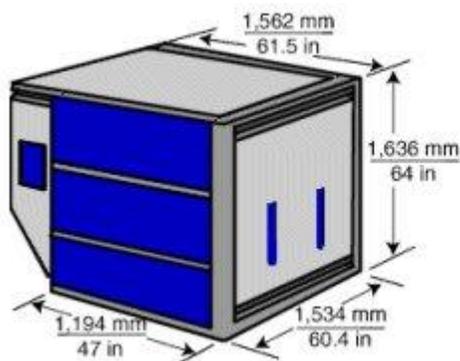
Base: 110 cm X 120 cm x 15 cm

Cubicaje:

Forma de acomodo						
1.LAH	Pallet	Caja	numero de Cajas por pallet			Peso bruto
L	110CMS	30CMS	3,7	3,0	105Cajas x pallet	535KG
A	120CMS	21CMS	5,7	5,0		Peso Neto
H	145CMS	20CMS	7,3	7,0		520KG
2.LHA	Pallet	Caja	numero de Cajas por pallet			Peso bruto
L	110CMS	30CMS	3,67	3	108Cajas x pallet	550KG
A	120CMS	20CMS	6,00	6		Peso Neto
H	145CMS	21CMS	6,90	6		535KG
3.ALH	Pallet	Caja	numero de Cajas por pallet			Peso bruto
L	110CMS	21CMS	5,24	5	140Cajas x pallet	708KG
A	120CMS	30CMS	4,00	4		Peso Neto
H	145CMS	20CMS	7,25	7		693KG
4.AHL	Pallet	Caja	numero de Cajas por pallet			Peso bruto
L	110CMS	21CMS	5,24	5	120Cajas x pallet	609KG
A	120CMS	20CMS	6,00	6		Peso Neto
H	145CMS	30CMS	4,83	4		594KG
5.HLA	Pallet	Caja	numero de Cajas por pallet			Peso bruto
L	110CMS	20CMS	5,50	5	120Cajas x pallet	609KG
A	120CMS	30CMS	4,00	4		Peso Neto
H	145CMS	21CMS	6,90	6		594KG
6.HAL	Pallet	Caja	numero de Cajas por pallet			Peso bruto
L	110CMS	20CMS	5,50	5	100Cajas x pallet	510KG
A	120CMS	21CMS	5,71	5		Peso Neto
H	145CMS	30CMS	4,83	4		495KG

Utilizamos las 6 formas posibles de acomodo para ver cuál era de la manera más óptima, según los resultados de la 3 .ALH es la más óptima donde por pallet caben 140 cajas en las cuales irían 3360 unidades de vasos de 200gr.

Contenedor refrigerado aéreo



Volume
3.4 Cubic Mts / 120 Cubic Ft

Maximum Gross Weight
1225 kg / 2700 lb

Tare
60 kg / 132 lb

External Dimensions
Length x Width x Height
119 cm x 153 cm x 164 cm
47 in x 60.4 in x 64 in

Medidas: 119cm x 153 cm x 164 cm

Peso neto o Tara: 60 kg

Peso bruto: 708 Kg +60 kg = 768Kg

Máximo peso: 1225 Kg

- Total de unidades a exportar:

Según los resultados del estudio de mercado para comenzar se proveerá nuestro cliente el 0.3% de nuestro mercado objetivo a largo plazo lo cual son 3120 unidades, sin embargo para aprovechar de manera óptima la utilización del contenedor mandaremos completo con 3360 unidades.

Operador Logístico:

Fedex, fue quien nos suministró un flete aéreo más transporte en destino con seguro incluido a estos dos a menor precio, Además el monitoreo sobre el contenedor para garantizar que las temperaturas no afecten la calidad de nuestro producto.

Puntos Logísticos Aéreos

Colombia	Portugal
Aeropuerto El dorado	Aeropuerto de Lisboa

Tiempo del trayecto 5 Días

Cadena de frio

Para nuestro producto debe mantenerse una temperatura entre 2°C hasta máximo 6°C, lo cual nos genera un reto que es el control que vamos a tener sobre nuestra mercancía, fedex nos suministró un dispositivo electrónico para estar controlando la temperatura de nuestro contenedor y de esta manera poder garantizar la Trazabilidad de nuestro producto.

Igualmente tenemos hemos revisado estos otros puntos que nos ayudan a garantizar que la cadena de frio no se rompa.

Los criterios en los que nos basamos para planear esta cadena de frio son estos:

Factores clave de la cadena de frio

- Medición permanente y control de la Temperatura.
- Almacenamiento.
- Transporte.
- Tecnología de Información.
- Reglamentación Legal.
- Capacitación e información.
- Operadores Logísticos

6.1. Tabla de Costeo

		TASA DE CAMBIO EUR-USD		0,9		
		TASA DE CAMBIO USD		COP 3.100		
DESCRIPCION	COP TOTALES	COP UNIDADES	USD TOTAL	USD UNIDAD	EURO TOTAL	EURO UNIDAD
COSTO PRODUCTO + MARGEN	COP 8.400.000	COP 2.500	USD 2.710	USD 0,81	2.439 €	0,73 €
COSTO DE EMBALAJE(PALET, CAJAS, PAPELES)	COP 145.000	COP 43,15	USD 47	USD 0,01	42 €	0,01 €
COSTO ADICIONALES(CARGUE DE LA MERCANCIA A LA CONTENEDOR,MANIPULEO)	COP 600.000	COP 179	USD 194	USD 0,058	174 €	0,05 €
COSTO EXWORK	COP 9.145.000	COP 2.722	USD 2.950,0	USD 0,88	2.655 €	0,79 €
FLETE BOGOTA	COP 500.000	COP 149	USD 161	USD 0,05	145 €	0,04 €
SEGURO NACIONAL	COP 64.015	COP 19	USD 21	USD 0,006	19 €	0,01 €
TRANSPORTE INTERNO	COP 564.015	COP 168	USD 182	USD 0,05	164 €	0,05 €
GASTOS EN DOC&TRAMITES(ELABORACION DEL DEX,ELABORACION DE CRITERIOS DE ORIGEN, CERTIFICADOS DE ORIGEN,CLASIFICACION ARANCELARIA, ELABORACION DEL BL, HANDLING, PREINSPECCION EN PUERTO, COMISION PORTUARIA,GASTOS OPERATIVOS)	COP 1.171.000	COP 348,5	USD 378	USD 0,1124	340 €	0,10 €
GASTOS LOGISTICOS(PRE EMBARQUE, EMBARQUE, INSPECCION, OTROS MOVIMIENTOS EN PUERTO)	COP 1.300.000	COP 387	USD 419	USD 0,12	377 €	0,11 €
GASTOS AGENTES	COP 222.862,50	COP 66,33	USD 72	USD 0,021	65 €	0,02 €
GASTOS EXPORTACION	COP 2.693.862,50	COP 801,74	USD 869	USD 0,2586	782 €	0,23 €
COSTO FOB AEROPUERTO	COP 12.402.877,50	COP 3.691,33	USD 4.001	USD 1,19	3.601 €	1,07 €
FLETE INTERNACIONAL	COP 3.797.004,00	COP 1.130,06	USD 1.225	USD 0,36	1.102 €	0,33 €
CPT AEROPUERTO LISBOA	COP 16.199.881,50	COP 4.821,39	USD 5.226	USD 1,56	4.703 €	1,40 €
SEGURO INTERNACIONAL	COP 81.858,99	COP 24,36	USD 26	USD 0,01	24 €	0,01 €
CIF AEROPUERTO LISBOA	COP 16.281.740,49	COP 4.845,76	USD 5.252	USD 1,56	4.727 €	1,41 €
Operaciones de aeropuerto destino(descarga y moviemtos dentro del aereopuerto)	COP 1.000.000	COP 297,62	USD 323	USD 0,10	290 €	0,09 €
TRANSPORTE INTERNO DESTINO	COP 899.000,00	COP 267,56	USD 290	USD 0,09	261 €	0,08 €
DAP	COP 18.180.740,49	COP 5.410,93	USD 5.865	USD 1,75	5.278 €	1,57 €

7. Evaluación Financiera

		15%	20%	20%	20%
	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación Portugal	0,6%	0,8%	1,0%	1,1%	1,3%
INGRESOS					
PRECIO DAP	€ 1,57	€ 1,58	€ 1,60	€ 1,62	€ 1,64
CANTIDADES	3360	3864	4637	5564	6677
TOTAL	€ 5.275	€ 6.115	€ 7.411	€ 8.992	€ 10.930
EGRESOS					
PRECIO EXW USD	€ 0,73	€ 0,74	€ 0,74	€ 0,75	€ 0,76
CANTIDADES	3360	3864	4637	5564	6677
GASTOS ADMON	€ 2.300	€ 2.318	€ 2.342	€ 2.367	€ 2.398
TOTAL	€ 4.753	€ 5.162	€ 5.788	€ 6.548	€ 7.480
FLUJO DE CAJA €	€ 522	€ 953	€ 1.624	€ 2.443	€ 3.450
PRECIO FWD	4290	4290	4290	4290	4290
FLUJO DE CAJA PESOS	\$ 2.241.096	\$ 4.089.769	\$ 6.965.879	\$ 10.482.183	\$ 14.799.726
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FDC	-\$ 20.389.512	\$ 4.089.769	\$ 6.965.879	\$ 10.482.183	\$ 14.799.726
VPN	\$ 1.620.806	VIABLE			
TIR	19%	>16% VIABLE			
PAYBACK	4 AÑOS				

El proyecto a presentar es completamente viable y rentable para inversión por parte de COLANTA, teniendo en cuenta que el VPN es un valor positivo, y que el valor de la TIR fue por encima del 16% requerido para su viabilidad, además de que la inversión inicial se recuperaría en un total de 4 años, te siendo un poco realistas al aumento de la demanda en los primeros 5 años, solo contando con un crecimiento para el segunda año de 15% y a partir del tercer año, un crecimiento continuo del 20%.

8. Conclusiones Finales

- ✓ En el proceso de estudio, recolección y análisis de datos, se identificaron debilidades y fortalezas del sector lácteo colombiano, los cuales arrojaron un panorama mucho más claro a nivel de competitividad del sector. Con base en todas aquellas debilidades y fortalezas se encontraron excelentes oportunidades de negocios, las cuales se están plasmadas en nuestra estrategia de internacionalización del producto. Entendimos el comportamiento de la cadena productiva del sector lácteo, canales de distribución, entidades gremiales del sector, competencia de marcas, productos y precios, tendencias de consumo tanto en el país de origen Colombia como en el país de destino Portugal para así crear estrategias de marketing y llegar al cliente con toda seguridad.
- ✓ Esta simulación nos ayudó a conocer los puntos a cuidar al momento de realizar una internacionalización, ya que nos ponía a examinar y validar información para la toma de decisiones, toda nuestra estrategia se basa bajo el estudio de mercado que se es realizado, lo cual muestra el gran poder que tiene los resultados que se obtienen del ya que la estrategia y la logística parten desde el análisis de esta vital información.
- ✓ La naturaleza del producto determina como debe ser maniobrar y bajo qué condiciones se puede transportar, por ende para nuestro caso nuestro producto se debe transportar con una cadena de frío que mantenga la temperatura entre 2°C a 6°C, lo que nos pone a desarrollar toda una estrategia para poder transportar este producto de la mejor manera y más económica.
- ✓ Las ventajas competitivas de nuestro producto están basadas bajo las características que se ofrecen pero esto no es razón para descuidar el precio que se ofrece a nuestro

cliente, lo que nos muestra que debemos ser competitivos en valor agregado o innovación y adicional en el precio al que vendemos.

- ✓ Las ferias internacionales y nacionales, son una herramienta de gran importancia debido que en ellas las conexiones y relaciones que se crean pueden terminar en negocio, en estos escenarios conocemos nuestra competencia, proveedores, debilidades, fortalezas, contactos y futuros clientes.
- ✓ Utilizar las organizaciones que prestan servicios para el fomento de la comercialización internacional con el fin de tener una ayuda sobre temas que en algunos momentos salen de nuestras manos o para que nos suministren información que ellos poseen por sus conexiones.
- ✓ Entendimos que una empresa para ser líder y alcanzar un buen posicionamiento en el mercado debe ser la mejor en producción, infraestructura e innovación, Estos tres pilares le dan el poder a las compañías para liderar en el mercado.

9. Bibliografía

Colanta. (2016). Colantafuncionacom. Tomado el 19 Agosto, 2016, desde <http://www.colantafunciona.com/productos/digesty>

Euromonitor. (2016). Euromonitorcom. Tomado el 19 Agosto, 2016, desde <http://www.euromonitor.com/yoghurt-and-sour-milk-products-in-colombia/report>

Pulevasalud. (2016). *Pulevasaludcom*. Tomado el 19 Agosto, 2016, desde http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=102295

FAO. (2016). *Faoorg*. Tomado el 19 Agosto, 2016, desde <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/>

Lácteos Insustituibles. (2016). *Lacteosinsustituibleses*. Tomado el 19 Agosto, 2016, desde <http://www.lacteosinsustituibles.es/p/es/profesional-sanitario/lacteos-como-alimentos-funcionales.php>

Industria alimenticia. (2016). *Industriaalimenticiacom*. Tomado el 19 Agosto, 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86725-bebidas-lacteas-funcionales>

Food Tech. (2016). *Ftsexpogadalajaram*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://ftsexpogadalajara.com/funcionales-y-procesados-marcan-tendencia/>

Industria Alimenticia. (2016). *Industriaalimenticiacom*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articles/84684-bebidas-funcionales-enriquecidas-con-fibra>

Industria Alimenticia. (2016). *Industriaalimenticiacom*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/86725-bebidas-lacteas-funcionales>

Agromeat. (2016). *Agromeat*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.agromeat.com/178069/india-lidera-el-mercado-mundial-en-la-produccion-de-leche>

FAO. (2016). *Fao*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.fao.org/docrep/008/y9492s/y9492s09.htm>

Mercasaes. (2016). *Mercasaes*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450218713_Tendencia_mercados_mundiales_leche.pdf

Programa de Transformación Productiva, PTP. (2016). *Ptpcomco*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <https://www.ptp.com.co/categoria/sectorlacteo.aspx>

Programa de Transformación Productiva, PTP. (2016). *Amagi4all*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/lacteos>

PRCOLOMBIA. (2016). *Colombiatrade*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/identificador-oportunidades>

Legiscomex. (2016) *Legiscomexcom*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.legiscomex.com/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/BancoConocimiento/C/colombia-acuerdos-tratados-libre-comercio-tlc/colombia-acuerdos-tratados-libre-comercio-tlc.asp?CodSeccion=>

PROCOLOMBIA. (2016). *Invierta en Colombia*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/lacteos.html>

Agaca. (2016) *Agaca*. Tomado el 2 de Septiembre, 2016, desde <http://agaca.coop/tendencias-mundiales-de-distribucion-y-consumo-de-leche/>

Jumbo Portugal. (2016). Productos lácteos. Recuperado 2 Octubre. 2016, desde: https://www.jumbo.pt/Frontoffice/produtos_lacteos/iogurtes/defesa_activa_coracao_e_ossos_saudaveis/bifidus_activiadanoneliqfibras_cereais4x160_gr/877711/Auchan_Amadora?sid=0d910728-d93a-4f45-94df-df015660c5f3_1

Colombia trade. (2016). Perfil logístico de Portugal. Recuperado 2 Octubre, 2016, desde: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_portugal.pdf

Colombia trade. (2016). Perfil Logístico de Exportación por País. Recuperado 2 Octubre, 2016, desde: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-deexportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-portugal>

Santander trade. (2016). Trámites Aduaneros de Importación. Recuperado 2 Octubre, 2016, desde: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionarembarques/portugal/tramitesaduaneros-importacion>

Europa. (2016). Tratado de Libre Comercio Colombia Unión Europa. Recuperado 2 Octubre, 2016, desde: https://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page_content/colombia_unio_n_europea_acuerdo_comercial_jul_11_heavy_es.pdf