

FRESKA LECHE

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION EFECTIVAS PARA LLEVAR DE
MANERA ÓPTIMA EL AREQUIPE FRESKALECHE A LOS MERCADOS
INTERNACIONALES



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

CONTENIDO

1. ANTEPROYECTO	8
4.1. Identificación del problema	8
4.1.1. Formulación del problema.....	8
4.1.2. Descripción del problema.....	8
4.2. Objetivos	9
4.2.1. General.....	9
4.2.2. Objetivos específicos	9
4.3. Justificación	10
4.4. Cronograma	12
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	13
4.5. Importancia del sector en la economía Colombiana.....	13
4.5.1. Representación en el PIB.....	13
4.5.2. PIB industria.....	13
4.5.3. Producción y ventas.....	14
4.5.4. Contribución al empleo	18
4.5.5. Exportaciones	20
4.5.6. Importaciones	22
4.5.7. Balanza Comercial.....	24
4.5.8. Participación regional en la producción nacional y demás indicadores; balanza comercial del sector	25

FRESKA LECHE

4.6.	Tendencias mundiales, retos y oportunidades	28
4.6.1.	Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de productos lácteos en el mundo.	28
4.6.2.	Empresas productoras a nivel nacional y regional	33
4.6.3.	Cifras de consumo de productos lácteos a nivel nacional e internacional.....	34
4.6.4.	Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector	44
	Objetivos Fundamentales	47
4.6.5.	Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación.....	47
3.	CINCO FUERZAS DE PORTER	50
4.7.	Proveedores.....	50
4.7.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	50
4.8.	Compradores	52
4.8.1.	Poder de negociación de los cliente.....	52
4.9.	Productos sustitutos	53
4.9.1.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	53
4.10.	Compañías rivales	54
4.10.1.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	54
4.11.	Nuevos actores	61
4.11.1.	Amenaza de nuevos competidores	61
4.	ANALISIS FINANCIERO FRESKALECHE - ALQUERIA.....	62

FRESKA LECHE

4.1. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	63
4.1.1.2. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	63
4.1.1.3. ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	65
4.1.2. INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	66
4.1.2.1. RAZON CORRIENTE.....	66
4.1.2.2. PRUEBA ACIDA.....	67
4.1.3. INDICADORES DE EFICIENCIA	68
4.1.3.1. ROTACION DE CARTERA	68
4.1.3.2. ROTACION DE INVENTARIOS	69
4.1.3.3. ROTACION DE PROVEEDORES	69
4.1.4. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	70
4.1.4.1. EBITDA	70
4.1.4.2. RENTABILIDAD DEL ACTIVO	71
4.1.5. COMPARACION CON EL SECTOR.....	71
4.1.6. ESTADO DE RESULTADOS.....	73
5. ANALISIS DE MERCADO.....	75
4.1.8. PRESELECCION DE MERCADOS POTENCIALES	75
4.1.9. PAIS SELECCIONADO.....	79
4.1.9.1. Condiciones de acceso.....	79
4.1.9.2. Requisitos Generales	81

FRESKA LECHE

4.19.3. Otros requisitos.....	83
4.19.4. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes	90
4.19.5. Competencia	92
4.19.6. Promoción.....	93
4.19.7. Precio	95
5. ESTRATEGIA DE INMERSION	98
5.1. Nuestro segmento de mercado	105
5.2. Produccion	106
5.3. Abastecimiento	106
5.4. Cantidades A Producir	108
5.5. Costos Fijos.....	112
5.6. Inversiones Tecnologicas Para La Adaptacion Del Producto Al Mercado Internacional	112
6. ESTRATEGIA LOGISTICA	114
6.1. Cadena Logística de La Exportación	114
6.1.1. EMPRESA TRANSPORTADORA	117
6.1.2. DISTRIBUIDOR	118
6.2. Modalidad de Exportación.....	119
6.3. Operadores Logísticos dentro de la Cadena	120
6.4. Medio y Modo de Transporte	121

FRESKA LECHE

6.5.	Empaque y Embalaje	122
6.5.1.	Empaque	122
6.5.2.	Estiquetado	122
6.5.3.	Embalaje	131
6.6.	Ruta Internacional	132
6.7.	Documentación	133
6.8.	Datos Para Calcular Costos De DFI	133
6.8.1.	Producto.....	133
6.8.2.	Embalaje	133
6.8.3.	Transporte interno.....	133
6.8.4.	Seguro Interno	133
6.8.5.	Documentación requerida.....	134
6.8.6.	Costos y gastos logísticos	134
6.8.7.	AWB.....	134
6.8.8.	Certificado de origen	135
6.8.9.	Gastos operativos.....	135
6.8.10.	Costos logísticos de cague y descargue	135
6.8.11.	Fuel Surchage	135
6.8.12.	Transporte internacional	136
6.8.13.	Seguro internacional	136

FRESKA LECHE

6.8.14. Descargue en el terminal	136
6.8.15. Transporte interno.....	137
6.8.16. Agencia de Aduana.....	137
6.8.17. VAT	137
6.8.18. Aranceles	137
6.9. Costeo DFI.....	138
6.10. Estrategia De Comercialización.....	140
7. EVALUACION FINANCIERA.....	141
7.1. Viabilidad De Mercado.....	141
8. CONCLUSIONES FINALES	143
9. BIBLIOGRAFIA	145

1. ANTEPROYECTO

4.1. Identificación del problema

Posicionamiento de la marca Colombiana Freskaleche en los mercados internacionales por medio del Arequipe.

4.1.1. Formulación del problema

¿Cuál es la mejor estrategia para posicionar Freskaleche en los mercados internacionales mediante el arequipe?

4.1.2. Descripción del problema

El sector Lácteo en Colombia es uno de los mercados internos más importantes y uno de los sectores no tradicionales más dinámico en cuanto a exportaciones, aprovechando los TLC con los que cuenta el país, gracias a la posición geográfica, la luminosidad, disponibilidad de pasturas y vocación agroindustrial que tiene el país en el cual se observa un crecimiento sostenible en la producción anual de lácteos con políticas de mejoramiento genético adopción de avances tecnológicos y programas de nutrición y alimentación.

Colombia es el cuarto productor de América latina de productos lácteos por debajo de Brasil, México y Argentina, según el PTP Colombia ha aumentado sus exportaciones en los últimos dos años por más de diez millones de dólares (precios FOB), estando el arequipe en el tercer lugar con una participación en 2015 de un poco más del 4,5% de la exportación total de lácteos, teniendo como principales mercados Venezuela, Estados Unidos y la CAN.

FRESKA LECHE

El arequipe como producto representa culturalmente a la población latinoamericana, por este motivo y mediante procesos de calidad óptimos que certifiquen el arequipe freskaleche como uno de los líderes en el sector, se quiere extender la presencia de la compañía en mercados extranjeros. Teniendo en cuenta las características del producto que lo hacen fácil de manejar, esparcible y apetitoso para todo tipo de personas esperamos tener un amplio acogido para así posicionar el arequipe como el primer y el mejor producto de freskaleche en los mercados internacionales.

La gran variedad de usos que se le pueden dar al arequipe hacen del producto un bien de gran acogida en los hogares, el mercado al cual queremos llegar principalmente es al mercado latino en otros países, pero con la plena confianza de poder generar gusto y apetito para nativos de países como Estados Unidos y regiones europeas.

4.2. Objetivos

4.2.1. General

Desarrollar estrategias de internacionalización efectivas para llevar de manera óptima el Arequipe Freskaleche a mercados internacionales.

4.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar mediante estrategias de selección de países, cual es el mercado que más se ajusta al producto
- ✓ Definir un plan de mercadeo efectivo para volver atractivo el producto en el mercado al cual llegue el Arequipe.

FRESKA LECHE

- ✓ Analizar estrategias logísticas, rutas internacionales y tipos de transporte para la distribución del producto, canales de distribución óptimos generando alianzas con entes especializados en distribución de alimentos.
- ✓ Identificar la normatividad reglamentaria, registros, permisos y demás para el proceso de internacionalización del producto
- ✓ Determinar la viabilidad financiera de la incursión del Arequipe Freskaleche en los mercados internacionales

4.3. Justificación

El principal objetivo de esta investigación es realizar una serie de estrategias efectivas para la internacionalización óptima del Arequipe Freskaleche a mercados internacionales, entre ellas una investigación de mercados apropiados para la inserción del Arequipe y a su vez de la empresa Freskaleche para que no solo la gente perciba un producto innato de nuestra cultura si no también la empresa Freskaleche se dé a conocer a nivel internacional y pueda aumentar sus ingresos y su capacidad productiva.

Freskaleche es una compañía colombiana que lleva más de 25 años en el mercado, dedicada a desarrollar, producir y comercializar productos lácteos y alimentos procesados que no solo aportan bienestar y nutrición a sus consumidores sino que cumplen, además con altos estándares de calidad, inocuidad, ambiental, salud ocupacional y políticas organizacionales que garantizan la satisfacción de las necesidades tanto de sus clientes como de sus consumidores realizando mejoramientos continuos e innovación de sus procesos.

FRESKA LECHE

Más de 6 000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos, según la FAO el consumo humano per cápita de productos lácteos ha aumentado desde el 2011 al 2013 3 millones de toneladas respectivamente, siendo los países en desarrollo quien más los consumen; la creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción. Según la FAO Colombia se encuentra en equilibrio en la posición de producción de lácteos a nivel mundial.

El Arequipe está hecho a base de leche de vaca 100% pura, no tiene aditivos químicos, Gracias a su importante aporte en calcio, proteínas de leche y una baja tasa de materias grasas, el Arequipe es aconsejable para los niños en periodo de crecimiento, los deportistas e incluso para los adultos que sufren de problemas de apetito; pero más que un alimento es un postre que puede ser degustado en cualquier momento.

Seleccionamos el Arequipe para la estrategia de internacionalización de Freskaleche debido a que queremos elevar su importancia como la tienen los diferentes productos lácteos; un producto innato de nuestra cultura que nos pueda representar con un alto estándar a nivel internacional, a pesar de ser un producto regional es un producto muy conocido y apetecido en regiones internacionales gracias al reconocimiento que le dan los colombianos residentes en el extranjero y que extrañan los sabores de su patria por su suavidad y rico sabor y ser un perfecto acompañante para toda ocasión ya sea solo o con obleas, tortas, helados, galletas, frutas frescas hasta con un simple pan.

FRESKA LECHE

4.4. Cronograma

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	AGOSTO									SEPTIEMBRE									OCTUBRE									
	1	5	8	12	15	19	22	26	29	2	5	9	12	16	19	23	26	30	3	7	10	14	17	28				
Identificación de oportunidades, selección del producto e importancia del proyecto.	x																											
identificación, formulación y descripción del problema .		x																										
Planteamiento de objetivo general y específicos y su justificación.			x																									
Concretar las respectivas actividades a realizar durante el desarrollo del proyecto.				x																								
Evaluar la situación actual de la empresa FreskaLeche					x																							
Caracterización del sector y análisis de los índices economicos.						x																						
Determinación de tendencias mundiales, oportunidades y retos.							x																					
Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Proveedores, Clientes, Competidores Existentes, Productos o Servicios Sustitutos y Nuevos Competidores.)								x																				
Construir el diamante de Porter teniendo en cuenta los factores y la demanda									x																			
Identificación de alianzas afines y de apoyo, creación de estrategias y estructuras teniendo en cuenta la competencia.										x																		
Determina la capacidad financiera para realizar la inversión para el proyecto de internacionalización											x																	
Aplicación de la matriz de selección de país determinando y justificando las variables de análisis, para la selección de mercados atractivos												x																
Análisis de la matriz y selección del mercado objetivo, contingente y alterno.													x															
Análisis del mercado objetivo, teniendo en cuenta condiciones de acceso y acuerdos vigentes														x														
Identificar la competencia existente, los precios y promoción adecuada para el producto.															x													
Establecer la estrategia de inmersión al mercado internacional de la empresa, considerando los aspectos gerenciales y operativos																x												
Determinar la estrategia de Producción mas adecuada, tomando en cuenta las respectivas cantidades a producir y sus costos fijos																	x											
Teniendo en cuenta el país destino y sus requerimientos al producto establecer inversiones tecnológicas para la adaptación del producto																		x										
Identificar la estrategia de DFI, la cadena logística y la modalidad de exportación mas conveniente.																			x									
Determinar todos los operadores logísticos dentro de la cadena, el medio de transporte, cual será su empaque y su embalaje y la ruta internacional mas adecuada.																				x								
Compilar toda la documentación necesaria, y formular el respectivo costeo DFI.																					x							
Identificar el Evaluación Financiera punto de equilibrio, tasa de retorno TIR y payback del proyecto																						x						
Presentación de la evaluación financiera, analizando los puntos anteriores.																							x					
SUSTENTACION FINAL																												x

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

4.5. Importancia del sector en la economía Colombiana

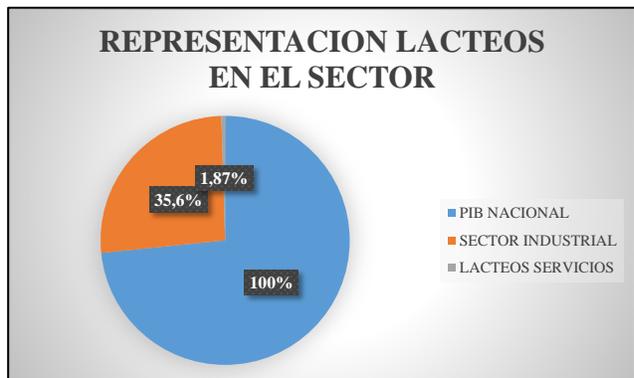
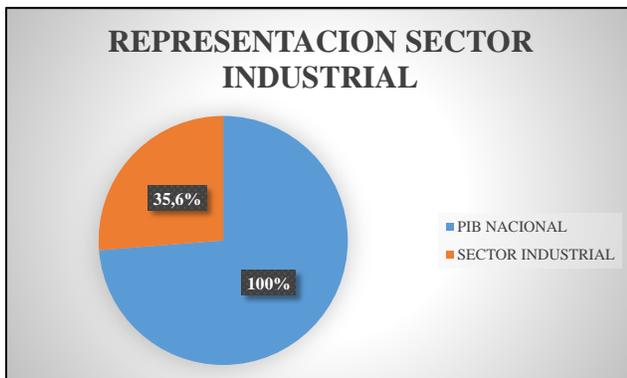
4.5.1. Representación en el PIB

Según el Banco Mundial al cierre de 2014 el PIB nacional fue USD \$378,416 mil millones, donde la producción de lácteos representó el 0.21% del mismo, es decir USD \$794.674.600 millones, reportando un crecimiento sólido del 4.0% con respecto al año anterior y manteniendo la tendencia crecimiento del sector después de la desaceleración observada en 2012. ¹



4.5.2. PIB industria

Según el Banco Mundial al cierre de 2014 el sector industrial representó un 35.6% del PIB nacional, es decir UDS \$134.716.096 millones, y la producción de lácteos representó el 1.87% del PIB industrial es decir USD \$2.519.190 millones.²



FRESKA LECHE

4.5.3. Producción y ventas

Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo.

En el caso de nuestro país, Colombia ha logrado posicionarse en el cuarto productor de leche en América Latina con aproximadamente 6700 millones de litros anuales, mientras que Brasil, México y Argentina, ocupan las primeras tres posiciones en producción de leche.



Ilustración 1. Producción de lácteos en América latina

Colombia 4to productor de leche

Fuente: FAOstat, ProColombia

FRESKA LECHE

Existen diversas razones por las cuales, Colombia ocupa este cuarto lugar en América Latina, una de estas es que en las regiones de trópico bajo, dedicadas principalmente a la producción de carne bovina, se comenzó a optar por la ganadería doble propósito (producción de carne y leche), en donde se calcula que una vaca produce 18 litros diarios de leche aproximadamente, lo que “era inimaginable en Colombia hace 20 años, cuando se daban 2 o 3 litros por mucho”¹

Otra razón, muy curiosa, es el aprovechamiento de los búfalos que, realmente no reportan un volumen alto de producción, pero ha empezado a cobrar importancia, y apoyar al sector lechero, y por último, en zonas de trópico alto del país, se han especializado en la producción de leche con mejoramiento genético y alimentos forrajeros, propuesta que la han estado implementando años atrás.

Colombia cuenta con diferentes regiones que proveen leches de diferentes características y composiciones, las cuales pueden ser utilizadas para el procesamiento de una alta gama de productos lácteos.

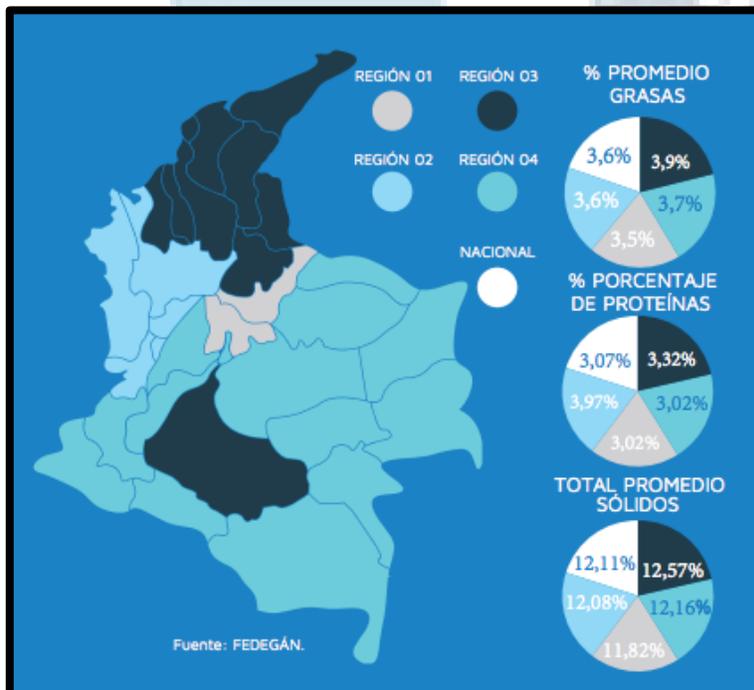


Ilustración 2. Disponibilidad de diferentes tipos de leche en función de la región.

Fuente:

FAOstat, ProColombia

FRESKA LECHE

Esto hace de Colombia un país muy atractivo y completo en el sector lácteo, pues tiene una amplia diversificación de tipos de leches, lo cual, permite producir leche de alta gama, con Características y composición de calidad que garantizan un rendimiento superior, los cuales, pueden ser utilizados en el tratamiento de una amplia gama de productos derivados en función de las tendencias del mercado tanto nacional, como internacional.

Como lo vimos anteriormente, Colombia está en el cuarto lugar en producción de leche, y es pertinente analizar el comportamiento de la producción anual de leche cruda, como insumo esencial del sector.

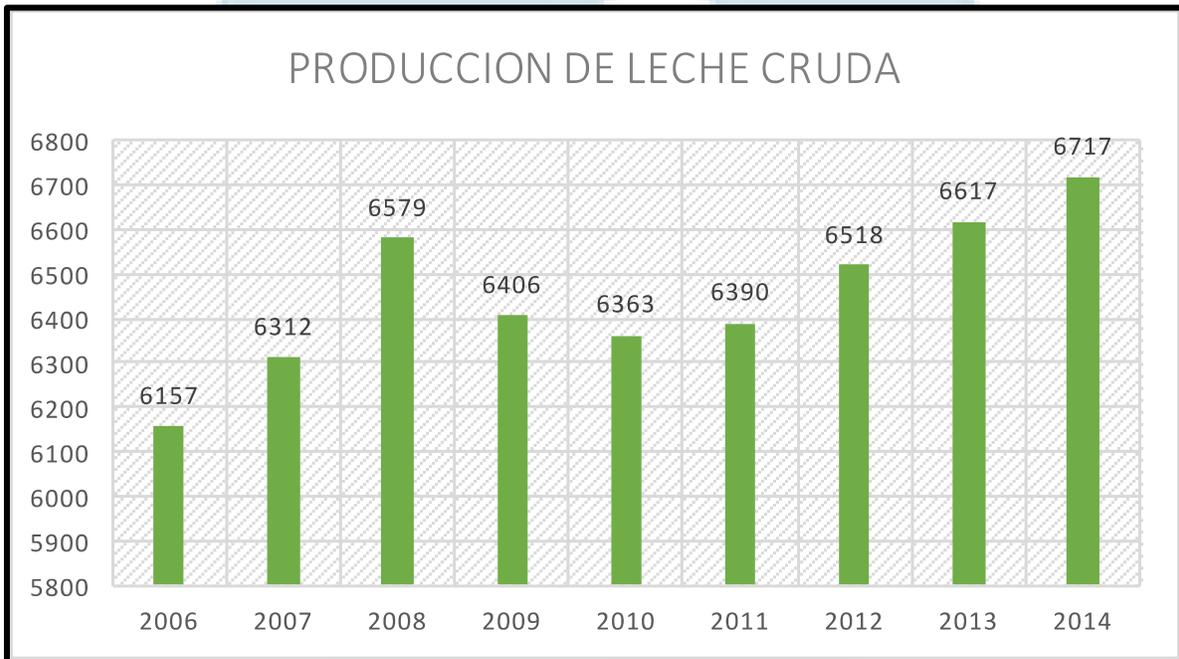


Ilustración 3. Producción anual de leche cruda (Millones de litros)

Fuente: FEDEGAN.

De acuerdo con FEDEGAN, la producción en millones de litros alcanzó un máximo 6,717 en el año 2014, la cual estaba destinada a un propósito, que no funciono y trajo unas consecuencias a este acto.

FRESKA LECHE

El sector lácteo en Colombia que, aunque no deja de ser un buen sector, ha presentado diversos problemas con el paso del tiempo, dificultando así su desarrollo normal, y su progreso deseado. La Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN), dice que el mercado de leche en Colombia se rige por un oligopsonio, es decir que hay muchos oferentes, los ganaderos y muy pocos compradores, los industriales, lo cual genera 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.**²

También, los bajos niveles de competitividad que presenta el país, en todos los sectores, han afectado a este, pues no contamos con la tecnología suficiente, para optimizar y mejorar todos los procesos de producción.

Con respecto a las ventas, después de ser analizadas, junto con la producción industrial podemos concluir que el sector de procesamiento y comercialización de los productos lácteos, muestran un muy buen comportamiento, positivo y sólido, teniendo una tendencia estable, frente al año anterior.

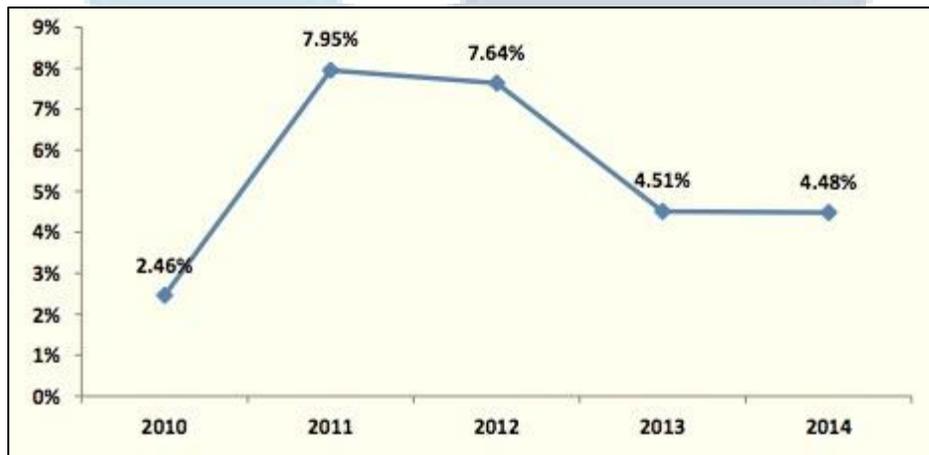


Ilustración 3. Crecimiento de las ventas del sector lácteo

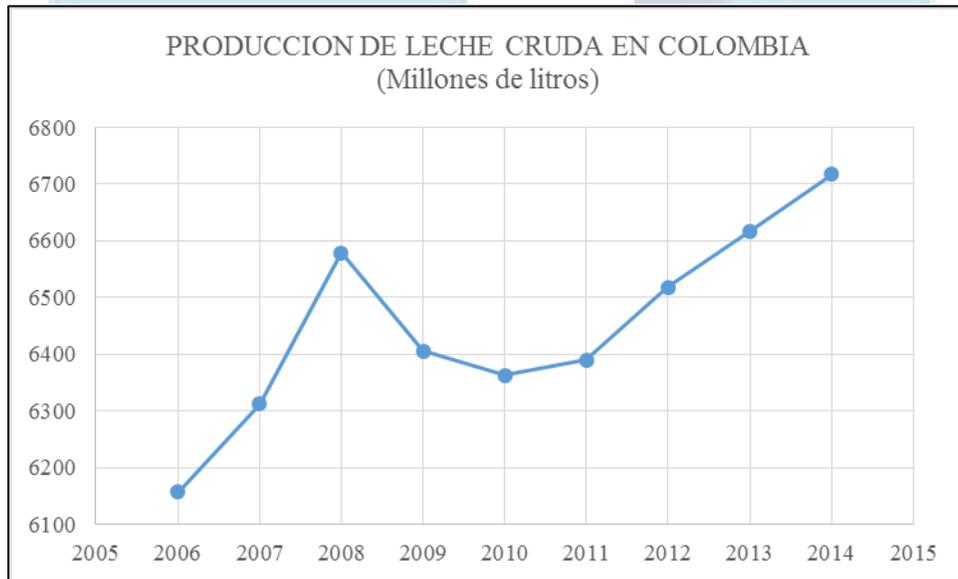
Fuente: Benchmark

FRESKA LECHE

Al ver la gráfica, y analizar las bases de datos, 2011 y 2012 fueron años muy buenos para las ventas de este sector, pero ha tenido una disminución muy notoria, pero que no ha logrado afectar completamente las ventas, que aunque bajaron sus ventas, han logrado mantener sus ventas durante los dos últimos años, lo cual nos permite ver que aunque con diversos problemas, el sector no ha entrado en crisis.

4.5.4. Contribución al empleo

Para analizar la contribución del empleo es necesario tener en cuenta la producción nacional de leche, ya que esta determinara el promedio de vacas ordeñadas y por consiguiente la mano de obra necesaria para la extracción de materia prima.



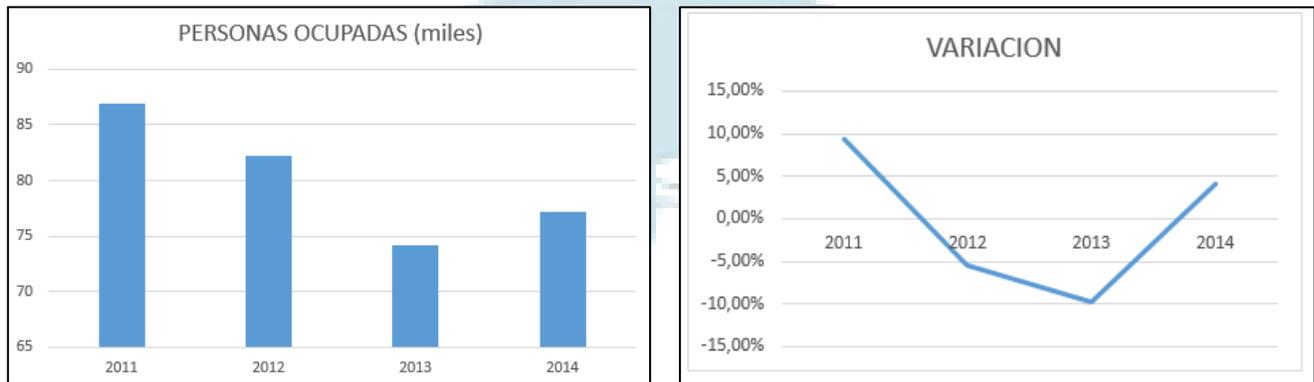
La producción en los últimos años ha representado un aumento, lo cual se ve reflejado en el aumento de la mano de obra utilizada para la producción de lácteos.

El sector de lácteo-ganadero representa para el PIB Colombiano el 0,9% y para el PIB agropecuario representa alrededor del 9,7%, esto a nivel de empleos en la producción de leche cruda se convierte en 580.000 empleos directos y en cuanto al procesamiento de

FRESKA LECHE

productos lácteos se habla de 17.750 empleos directos. Todo lo anterior se traduce en que el sector de lácteos es uno de los sectores más importantes para el agro colombiano y con el cual tenemos oportunidades por aprovechar.

Según el PTP la ocupación en la actividad económica de elaboración de productos lácteos y la variación anual de ocupados en el sector están representadas por la siguientes graficas:



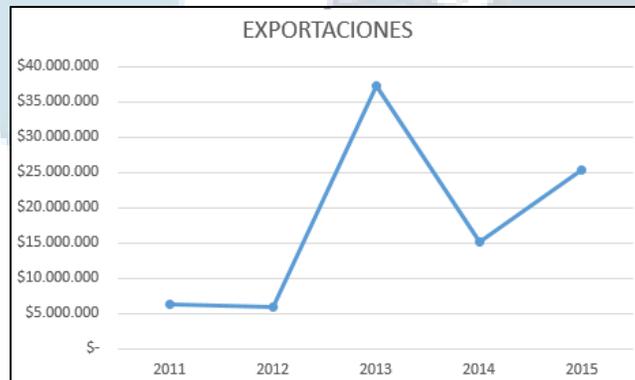
Según la superintendencia de industria y comercio, el sector generó en 2012 un 3,18% del empleo nacional y un 13,92% del empleo en el sector agropecuario lo cual representa al sector lácteo-ganadero como un sector líder y dinámico en la economía colombiana. La generación de empleo por parte del sector lácteo ha venido creciendo considerablemente durante los últimos años en 2003 el sector generaba 13.000 empleos representando el 2% del total del empleo y el 4% del empleo en el sector agropecuario, cabe resaltar que en 2008 hubo una participación en el PIB del 25% por parte del sector lácteo-ganadero lo que significa que en ese año el sector tuvo gran producción y por lo consiguiente mayor empleo.

FRESKA LECHE

El sector lácteo también tiene representación de un empleo informal, este es dado por los pequeños granjeros que en sus grajas ordeñan a sus vacas y obtienen producto para distribuir en zonas cercanas, campesinos y líderes de gremios han afirmado que una de las causas de la informalidad esta con mayor porcentaje en departamentos como Casanare, Santander, Valle del cauca entre otros, la siguiente grafica lo muestra:

RANGOS DE INFORMALIDAD				
De 0%-20%	De 21%-40%	De 41%-60%	De 61%-80%	De 81%-100%
Informalidad casi inexistente	Baja informalidad	Media informalidad	Alta informalidad	Informalidad critica
Antioquia	Cesar	Atlántico	Bolívar	Casanare
Caldas		Boyacá	Córdoba	Meta
Quindío		Nariño	Magdalena	Valle del cauca
Cundinamarca			Risaralda	Cauca
				Huila
				Tolima, Huila, Sucre
				Santander

4.5.5. Exportaciones



Las exportaciones del sector lácteo en Colombia en los últimos años han venido en constante crecimiento gracias al aumento de su demanda, tanto en leche, como quesos, mantequillas y dulces. En 2013 el sector tuvo su mejor año con exportaciones con valor de 37.323.297 de

FRESKA LECHE

dólares FOB, después en 2014 se vio una disminución del 62% de las exportaciones con una participación de 14,1 millones de dólares FOB, pero la tendencia de consumo ha vuelto a generar aumento en las exportaciones y en 2015 cerró a 25.257.428 dólares FOB aumentando el 66% con respecto al 2014.

Según ASOLECHE Colombia tiene pocas oportunidades de exportar leche ya que está compitiendo con potencias mundiales situadas en la región como lo son Uruguay y Chile cuyos precios son unos de los más competitivos mundialmente.

En 2015 los principales destinos de las exportaciones fueron:

- Venezuela
- Estados Unidos
- Perú
- Chile
- Ecuador
- República Dominicana
- Aruba
- Costa Rica
- Curazao
- Panamá

En los principales destinos de exportación hay una variable en común que es la similitud en las culturas con la mayoría de estos, países como Venezuela, Perú, Chile y Ecuador son países de la región y representan más del 75% de las exportaciones totales en 2014, con lo cual puede decirse que Colombia no tiene industrializado o automatizado el sector, no apuesta a

FRESKA LECHE

construir un sector lácteo competitivo internacionalmente y se conforma con la región, no asume retos en Asia o Europa y es una de las principales fallas del sector.

Y los principales productos de exportación fueron:

- Leche y nata concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante
- Quesos y requesones
- **MANJAR BLANCO O DULCE DE LECHE**
- Helados
- Suero de mantequilla, yogur y leches fermentadas.

Según el PTP la participación del Manjar Blanco o Dulce de Leche en las exportaciones del sector ha venido disminuyendo desde el año 2013 hasta el 2015, pero en el primer trimestre del año 2016 se vio un incremento en las exportaciones del 25% pasando de US 13.498 en el primer trimestre de 2015 a US17.207 en el primer trimestre de 2016 (son valores dados en dólares CIF).

4.5.6. Importaciones



Las importaciones de los lácteos y sus derivados superan por mucho a las exportaciones, se puede observar que el año 2013 fue el mejor ya que las importaciones fueron menores que

FRESKA LECHE

en los dos años siguientes, para muchos empresarios y productores estas importaciones se deben a los acuerdos comerciales de Colombia y afirman que estos acuerdos afectan la producción nacional.

Principales países de donde se importan productos lácteos

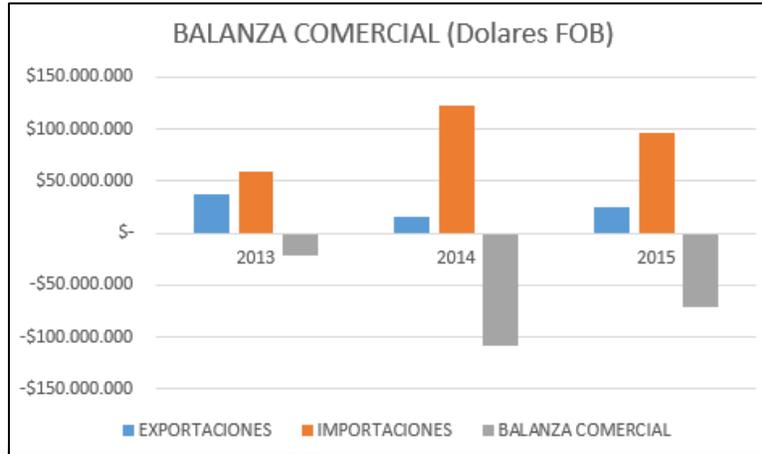
- Estados Unidos
- Republica Checa
- Chile
- Francia
- España
- Polonia
- Ecuador
- México
- Uruguay
- Irlanda



Principales productos lácteos que se importan:

- Leche en polvo
- Queso
- Leche azucarada, helados y postres
- Leche descremada y mantequilla
- Leche pasteurizada
- Leches acidas y fermentadas

4.5.7. Balanza Comercial

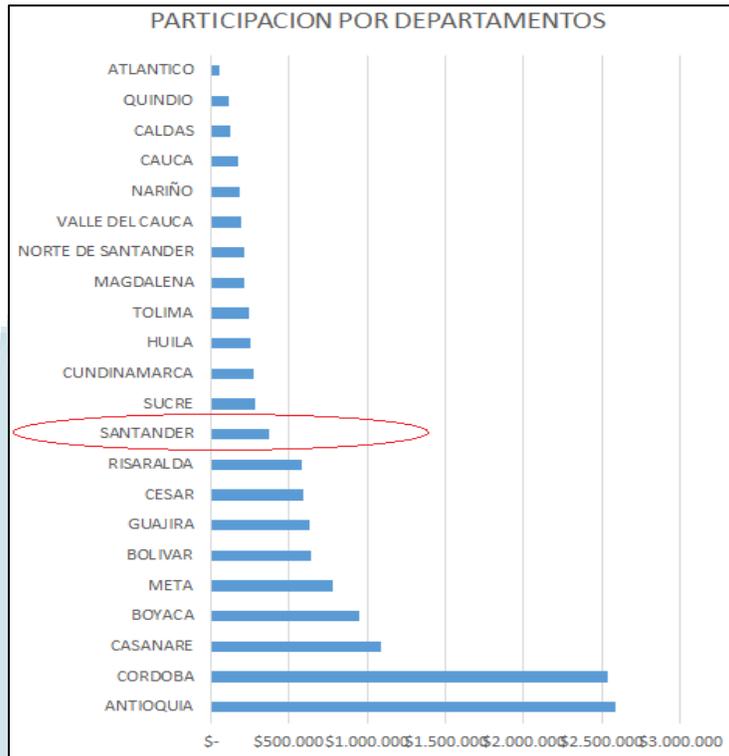


Desde el 2013 Colombia ha venido presentando un gran déficit en su balanza comercial, debido a los acuerdos comerciales y a la falta de producción con estándares internacionales para poder comercializar productos de mejor manera en mercados globales. Así mismo la poca competitividad en precios, infraestructura y tecnología del sector se traduce en un amplio déficit, las inversiones destinadas por el país para este sector deben ser de carácter tecnológico, obtener certificaciones internacionales para poder entrar a nuevos mercados, adquirir conocimiento de nuevos procesos de producción que optimicen recursos, capacitar a los campesinos informales para que se formalicen y creen empresa o se agrupen para formar sociedades, el sector es muy capaz pero hay que administrarlo correctamente.

FRESKA LECHE

4.5.8. Participación regional en la producción nacional y demás indicadores; balanza comercial del sector

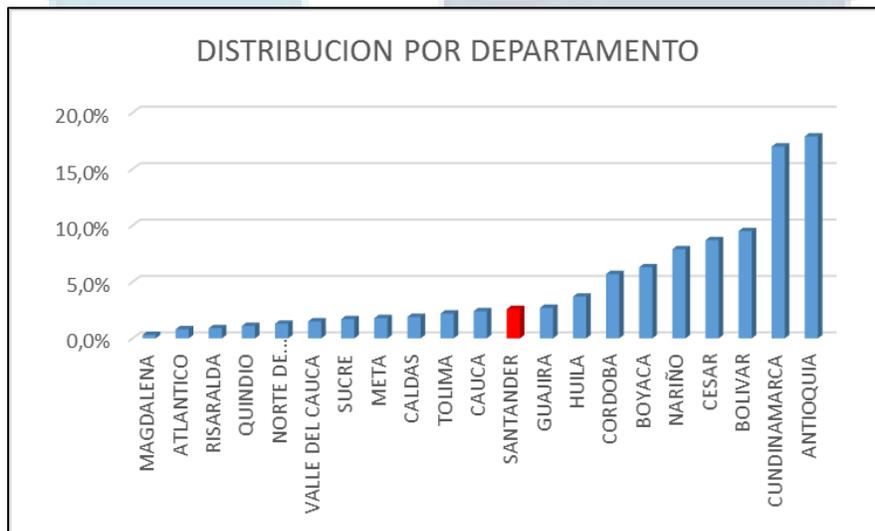
Participacion por departamentos



La participación del departamento santandereano se ubica en la posición número 10 de 21 departamentos lo que sitúa a la región en la mitad de producción a nivel regional, esto es debido a que Santander está focalizado en otros sectores productivos y la industria de lácteos no hace parte de sus principales focos de desarrollo. La producción de Santander es de 377.161 litros de leche al día muy por debajo del mayor productor que es Antioquia con 2.587.206.

FRESKA LECHE

DEPARTAMENTO	PORCENTAJE
MAGDALENA	0,3%
ATLANTICO	0,8%
RISARALDA	0,9%
QUINDIO	1,1%
NORTE DE SANTANDER	1,3%
VALLE DEL CAUCA	1,5%
SUCRE	1,7%
META	1,8%
CALDAS	1,9%
TOLIMA	2,2%
CAUCA	2,4%
SANTANDER	2,6%
GUAJIRA	2,7%
HUILA	3,7%
CORDOBA	5,7%
BOYACA	6,3%
NARIÑO	7,9%
CESAR	8,7%
BOLIVAR	9,5%
CUNDINAMARCA	17,0%
ANTIOQUIA	17,9%



FRESKA LECHE

En Santander el número de ocupados tuvo un crecimiento desde el 2010 hasta el 2013 progresivamente, pero en el año 2014 se vio una disminución en la ocupación santandereana en el sector, pasando de 4,9 miles de personas en 2013 a 2,2 miles de personas en 2014.

Santander tiene una ventaja en la producción de leche que comparte con la Costa Caribe y Caquetá, es que la leche que produce registra niveles de proteína que son superiores a los productos de potencias mundiales como Nueva Zelanda, Canadá, Suiza, Alemania, Estados Unidos y a nivel de grasa está arriba de Estados Unidos y Canadá, y en la calidad de la composición de la grasa el producto colombiano es superior al de países como Canadá y Estados Unidos.

BENCHMARK estudio 90 empresas del sector concluyente que el 22,22% de las empresas estudiadas representan el 87,94% de la producción total de leche lo que indica que en Colombia el sector lácteo puede estar teniendo síntomas de monopolio ya que solo 20 empresas controlan más del 80% de la producción nacional.

4.6. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

4.6.1. Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de productos lácteos en el mundo.

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

FRESKA LECHE

Principales Exportadores:

- Argentina
- Uruguay
- Estados Unidos
- Unión europea

Principales Importadores:

- Brasil
- México
- Nueva Zelanda
- Bolivia
- Ecuador
- Perú

Principales Tratados De Libre Comercio Del Sector Lácteo

En Colombia se han firmado acuerdos comerciales con otros países que determinan la manera en que se importarán y exportarán los productos y servicios bilateral e incluso multilateralmente. En razón a la importancia que este tema está cobrando en los últimos años, es importante conocer la situación actual de cada uno de estos acuerdos para los productos lácteos, lo cual cobra mayor relevancia al analizar que los productos lácteos son de primera necesidad, una fuente importante de ingresos en el país y un producto importante dentro de la seguridad alimentaria en un país.

FRESKA LECHE

En el siguiente cuadro se hace una breve descripción de los acuerdos comerciales internacionales firmados por Colombia, que tienen vigente algún tipo de desgravación arancelaria para importación de productos del 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.

FRESKA LECHE

Acuerdo de Complementación Económica 24

Colombia y Chile

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).

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América (TLC con EEUU)

Colombia y Estados Unidos

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

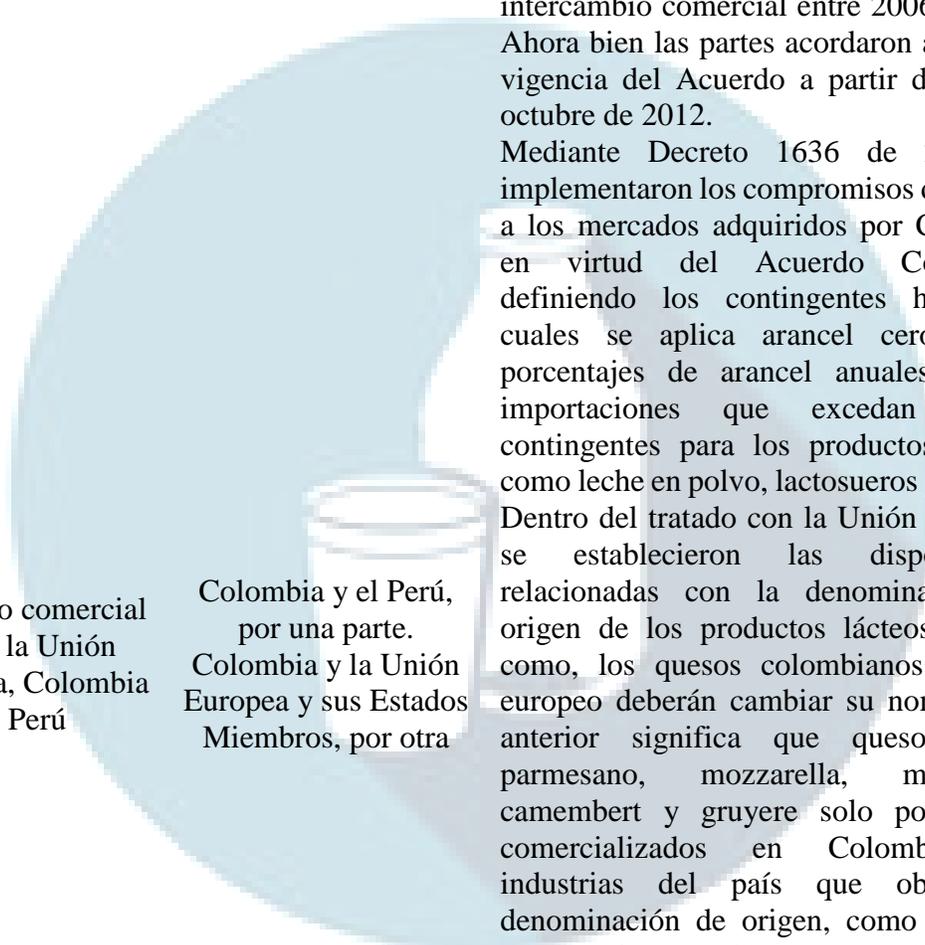
El programa de desgravación del Sexto Protocolo del ACE 24, presenta 166 subpartidas que son desgravadas desde el 1 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2011, las cuales corresponden a productos sensibles para los dos países, como lácteos. Los Productos Agrícolas Básicos (PAB) se incorporaron en los 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.

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.

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.

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.



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

FRESKA LECHE

4.6.2. Empresas productoras a nivel nacional y regional

Está disponible en nuestro Ranking Digital de Mercados las ventas y crecimiento de las 62 empresas líderes del sector de productos lácteos para el período 2009-2013.

En 2013, Colanta amplió su ventaja sobre Alpina y su filial Alpina Cauca Zona Franca. A su vez, Alquería y Danone Alquería se consolidaron en la tercera posición, mientras que Parmalat Colombia y su filial PROLECHE cedieron terreno y fueron casi igualados por MEALS de Colombia en el cuarto lugar.

Por otro lado, entre las empresas restantes se distinguieron en 2013 por su dinamismo Coolechera, Lácteos el Recreo, Distri leche, Helados Popsy, DPA Colombia, El Pomar, Proalimentos Liber, Auralac, Prodilácteos, Colquesos, La Campiña, Alimentos de Madrid, Proleca, Prolácteos JR, Quesos del Vecchio, Alimentos Pippo, Alimentos El Jardín, Schadel, Inversiones Peniel, y Productos Santillana.

A demás de las empresas mencionadas arriba, se incluye información de Freskaleche, Algarra, Alival, Cooprolácteos, Lácteos Betania, Ciledco, Celema, Incolácteos, Doña Leche, Lácteos del Cesara, Comlemo, Quesos La Florida, Lechesan, El Zarzal, Pasteurizadora La Mejor, Unilac, Lácteos Colfrance, Pasteurizadora Santodomingo, Inversiones Fasulac, Industrias Normandy, Lácteos El Galán, Productos de Antaño, Coodelac, Coolesar, New Brands, Lácteos Buenos Aires, Productos La María, Induhuila, Surcolombiana de Lácteos, Lácteos Rionegro, Durango, Pasteurizadora La Pradera, Desarrollos Campesinos, y Procamp.

FRESKA LECHE

4.6.3. Cifras de consumo de productos lácteos a nivel nacional e internacional

Consumo Internacional

Según el informe de las Perspectivas Agrícolas de la OCDE – FAO 2005-2014, revela las proyecciones para el consumo de productos lácteos per cápita, de acuerdo a esto se asume el consumo de los siguientes países:

		AFRICA					
PAIS	PRODUCTO	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
	Mantequilla	Kg/persona	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
	Queso	Kg/persona	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0
SUDAFRICA	LDP	Kg/persona	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
	LEP	Kg/persona	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

LDP (Leche Descremada en Polvo) / LEP (Leche entera en polvo)

Para el continente africano se tuvo en cuenta el consumo de Sudáfrica quien además de contener un consumo per cápita de productos lácteos estable posee uno de los consumos per cápita más bajos en el mundo, el queso es el producto que más se consume con 0.9 kg por persona y en 2014 presentó un aumento de 0.1 kg para cerrar con 1.0 kg per cápita. La mantequilla y demás productos representaron un consumo estable de 0.3 kg, 0.6 kg y 0.2 kg por año respectivamente.

		OCEANIA					
PAIS	PRODUCTO	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
	Leche	Lt/persona	91.4	91.2	91.0	90.6	90.4
	Mantequilla	Kg/persona	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5
AUSTRALIA	Queso	Kg/persona	8.6	8.9	9.1	9.4	9.6
	LDP	Kg/persona	2.7	2.8	2.9	3.0	3.1
	LEP	Kg/persona	2.5	2.3	2.2	2.1	2.0
	Leche	Lt/persona	78.1	77.5	76.9	76.3	75.8
	Mantequilla	Kg/persona	7.5	7.4	7.4	7.3	7.2
NUEVA ZELANDA	Queso	Kg/persona	6.7	6.6	6.6	6.5	6.5
	LDP	Kg/persona	8.3	8.2	8.2	8.1	8.1
	LEP	Kg/persona	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8

LDP (Leche Descremada en Polvo) / LEP (Leche entera en polvo)

FRESKA LECHE

En los países de Oceanía se puede observar que el consumo per cápita de productos lácteos en Australia ha variado, la leche disminuyó alrededor de 0.2 litros por año respectivamente, sin embargo productos como la mantequilla han logrado una estabilidad en el consumo, aumentando solo 0.1 kg del año 2012 al 2013, y el queso aumento 0.2 kg por año respectivamente y en Nueva Zelanda la leche disminuyó alrededor de 3.8 litros por año respectivamente, mientras que productos como la mantequilla y el queso se mantuvieron estables con un ligero aumento de 0.1 kg respectivamente.

		ASIA					
PAIS	PRODUCTO	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
TURQUIA	Mantequilla	Kg/persona	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
	Queso	Kg/persona	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7
	LDP	Kg/persona	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	LEP	Kg/persona	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Leche	Lt/persona	39.2	39.6	40.1	40.5	41.0
JAPON	Mantequilla	Kg/persona	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
	Queso	Kg/persona	2.2	2.2	2.2	2.3	2.3
	LDP	Kg/persona	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8
	LEP	Kg/persona	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
	Leche	Lt/persona	28.3	28.4	28.5	28.6	28.7
COREA	Mantequilla	Kg/persona	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
	Queso	Kg/persona	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2
	LDP	Kg/persona	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
INDIA	Mantequilla	Kg/persona	2.9	2.9	3.0	3.1	3.2
	Queso	Kg/persona	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Leche	Lt/persona	15.6	16.4	17.2	17.9	18.7
CHINA	Mantequilla	Kg/persona	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
	Queso	Kg/persona	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
	LDP	Kg/persona	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
	LEP	Kg/persona	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
RUSIA	Mantequilla	Kg/persona	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
	Queso	Kg/persona	4.2	4.4	4.6	4.7	4.9
	LDP	Kg/persona	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6
	LEP	Kg/persona	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1

LDP (Leche Descremada en polvo) / LEP (Leche entera en polvo)

FRESKA LECHE

En los países que representan el continente Asiático se observa que el consumo per cápita de productos lácteos maneja una estabilidad en la cantidad de consumo, en algunos casos como la leche se observan aumentos muy mínimos de 0.1 kg y 0.2 kg por año respectivamente. Japón tuvo un aumento en el consumo de leche de 39.2 kg a 41.0 kg desde el 2010 al 2014. En china se observó un aumento de 3.1 kg en leche desde el 2010 a 2014 con un cierre de 18.7 kg.

		NORTE AMERICA					
PAIS	PRODUCTO	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
CANADA	Leche	Lt/persona	96.9	97.6	98.3	98.8	99.2
	Mantequilla	Kg/persona	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
	Queso	Kg/persona	11.1	11.2	11.2	11.3	11.4
	LDP	Kg/persona	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
ESTADOS UNIDOS	Leche	Lt/persona	84.2	83.8	83.5	83.1	82.7
	Mantequilla	Kg/persona	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
	Queso	Kg/persona	16.1	16.3	16.4	16.5	16.7
	LDP	Kg/persona	1.3	1.2	1.2	1.2	1.1
	LEP	Kg/persona	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
MEXICO	Leche	Lt/persona	39.6	40.4	41.2	41.9	42.7
	Mantequilla	Kg/persona	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
	Queso	Kg/persona	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5
	LDP	Kg/persona	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6
	LEP	Kg/persona	1.9	1.9	2.0	2.0	1.9

LDP (Leche Descremada en Polvo) / LEP (Leche entera en polvo)

En Norte América se observa que el consumo per cápita de productos lácteos como la leche han aumentado como en el caso de Canadá que fue de 2.3 litros respectivamente y en México de 3.1 litros respectivamente sin embargo en el caso de Estados Unidos disminuyó 1.7 litros del año 2010 al 2014. En los otros productos como la mantequilla y el queso se observan consumos muy estables y crecimientos pocos notorios de 0, 1 kg respectivamente.

LATINO AMERICA

FRESKA LECHE

PAIS	PRODUCTO	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
ARGENTINA	Leche	Lt/persona	43.2	43.0	42.9	42.7	42.5
	Mantequilla	Kg/persona	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	Queso	Kg/persona	10.5	10.7	10.8	11.0	11.2
	LDP	Kg/persona	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
	LEP	Kg/persona	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1
BRASIL	Mantequilla	Kg/persona	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
	Queso	Kg/persona	3.1	3.1	3.2	3.2	3.3
	LDP	Kg/persona	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	LEP	Kg/persona	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2

LDP (Leche Descremada en Polvo) / LEP (Leche entera en polvo)

Para representar a los países Latino Americanos se tuvo en cuenta el consumo per cápita de productos lácteos de Argentina y Brasil, en los cuales se observa que hubo una disminución de 0,7 litros de leche en el consumo Argentino, y en productos como la mantequilla y la leche se observan consumos estables con aumentos de tan solo 0,1 kg desde el 2010 al 2014.

		EUROPA					
PAIS	PRODUCTO	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
UE 25*	Leche	Lt/persona	82.5	82.8	83.1	83.2	83.3
	Mantequilla	Kg/persona	3.9	3.8	3.8	3.7	3.7
	Queso	Kg/persona	18.6	18.8	18.9	19.1	19.3
	LDP	Kg/persona	1.8	1.8	1.8	1.7	1.7
	LEP	Kg/persona	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
NORUEGA	Leche	Lt/persona	84.9	83.1	81.4	79.7	78.0
	Mantequilla	Kg/persona	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9
	Queso	Kg/persona	16.1	16.2	16.3	16.4	16.5
	LDP	Kg/persona	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0
SUIZA	LEP	Kg/persona	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
	Leche	Lt/persona	142.3	142.1	142.0	154.8	167.6
	Mantequilla	Kg/persona	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8
	Queso	Kg/persona	18.0	18.0	18.0	17.9	17.9
	LDP	Kg/persona	1.8	1.8	1.7	1.7	1.6
	LEP	Kg/persona	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3

*No se incluye Rumania, Bulgaria, Croacia

LDP (Leche Descremada en Polvo) / LEP (Leche entera en polvo)

FRESKA LECHE

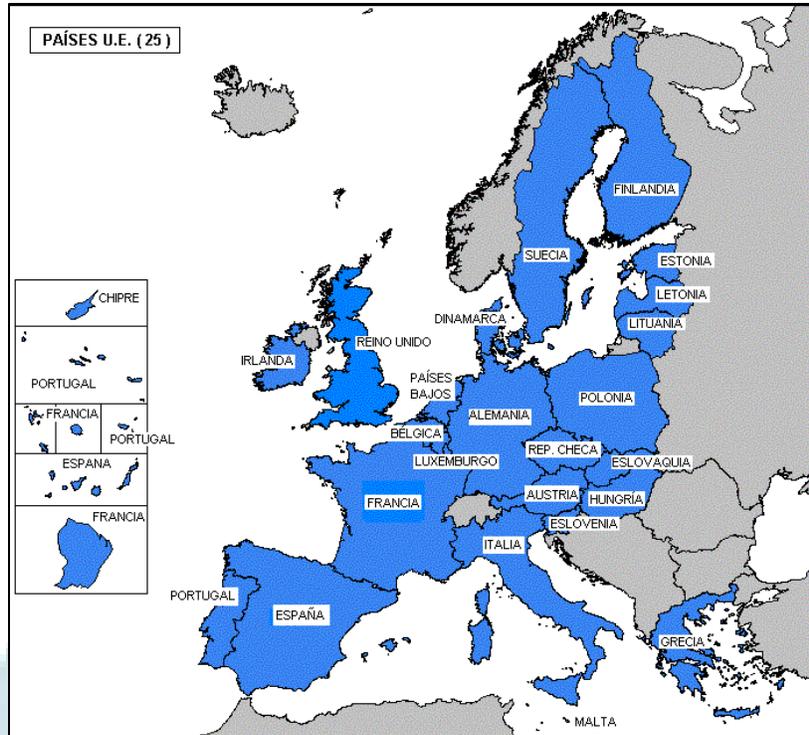


Figure 1 Países en representación del consumo de la UE

En el continente Europeo se tuvo en cuenta el consumo per cápita de Unión Europea representada por 25 países (Figura 1), Noruega y Suiza, en el cual Suiza es quien representa un mayor consumo en la leche y un aumento de 5.06 litros entre el 2012 y 2014, después continua la Unión Europea con un aumento de 0.8 litros de leche en los años de representación y finaliza Noruega representando una disminución en el consumo de leche del 6,9 litros en los 5 años es decir 1,38 litros anual respectivamente. En productos como la mantequilla y el queso varia el comportamiento, pues en la Unión Europea la mantequilla disminuyo 0,2 kg del 2010 al 2014, mientras que en Noruega aumento 0,4 kg Suiza mantuvo un consumo estable de 5,8 kg, y en el caso del queso la Unión Europea y Noruega el producto tuvo un consumo estable con tan solo crecimientos de 0,7 y 0,4 kg desde el 2010 al 2014 y Suiza represento un consumo estable con tan solo una disminución de 0,1 kg en los cuatro años de representación.

FRESKA LECHE

CONTINENTE	PAIS	Leche (Lt)	Leche (kg)	Mantequilla (Kg)	Queso (kg)	LDP (kg)	LEP (kg)
ASIA	TURQUIA	0	0,0	1,4	1,7	0,1	0
	JAPON	41	39,8	0,7	2,3	1,8	0,3
	COREA	28,7	27,9	0,2	2,2	0,8	0
	INDIA	0	0,0	32	0,0	0	0
	CHINA	18,7	18,2	0,2	0,3	0,2	0,8
	RUSIA	0	0,0	3,7	4,9	1,6	1,1
AFRICA	SIDAFRICA	0	0,0	0,3	1	0,6	0,2
OCEANIA	AUSTRALIA	90,4	87,8	3,5	9,6	3,1	2
	NUEVA ZELANDA	75,8	73,6	7,2	6,5	8,1	0,8
	CANADA	99,2	96,3	2,7	11,4	2,6	0
NORTE AMERICA	ESTADOS UNIDOS	82,7	80,3	2	16,7	1,1	0,1
	MEXICO	42,7	41,5	0,7	2,5	1,6	1,9
	ARGENTINA	42,5	41,3	1	11,2	0,2	3,1
LATINO AMERICA	BRASIL	0	0,0	0,6	3,3	0,4	2,2
	UE 25	83,3	80,9	3,7	19,3	1,7	0,9
EUROPA	NORUEGA	78	75,7	3,9	16,5	1	0,3
	SUIZA	167,6	162,7	5,8	17,9	1,6	1,3

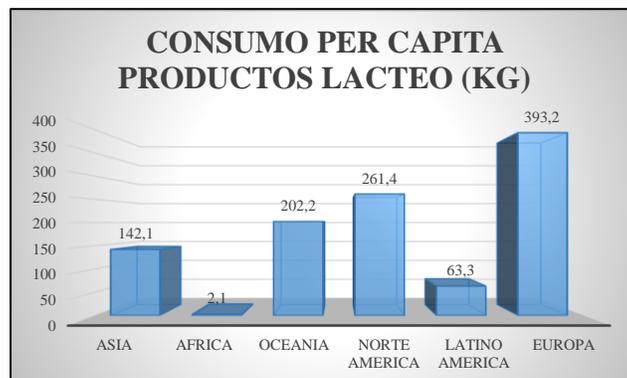
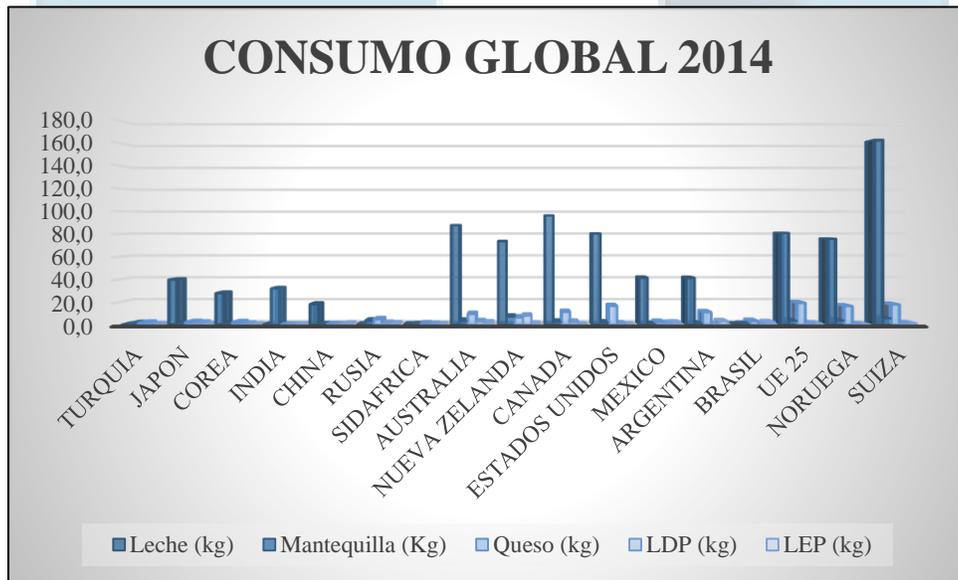
Como podemos observar en el informe podemos concluir que el consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados como Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, Unión Europea, y Noruega, siendo Suiza el mayor consumidor de leche y sus derivados, el consumo per cápita de queso, representa más de diez veces en los países desarrollados en comparación con los países en desarrollo. Considerando el volumen, la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo, sin embargo los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países. Países con Turquía y Sudáfrica tienen un muy bajo consumo que no superan los 2 kg de consumo per cápita y adicional a esto no representan consumo de leche. ³

FRESKA LECHE

Según la FAO (2014) el consumo de productos lácteos per cápita se califica de la siguiente manera:

- Elevado (mayor que 150 kilogramos per cápita al año)
- Medio (de 30 a 150 kilogramos per cápita al año)
- Bajo (menor que 30 kilogramos per cápita al año)

Según esta calificación podemos concluir que Europa, Norte América y Oceanía consumen un consumo de productos lácteos elevado, siendo Europa con el mayor consumo de 393,2 kg anual, Asia y Latino América se encuentran en un consumo per cápita medio con 142 kg y 63 kg respectivamente, y África presenta un bajo consumo per cápita de productos lácteo con 2,1 kg anual.⁴



PERSPECTIVAS 2015-2024

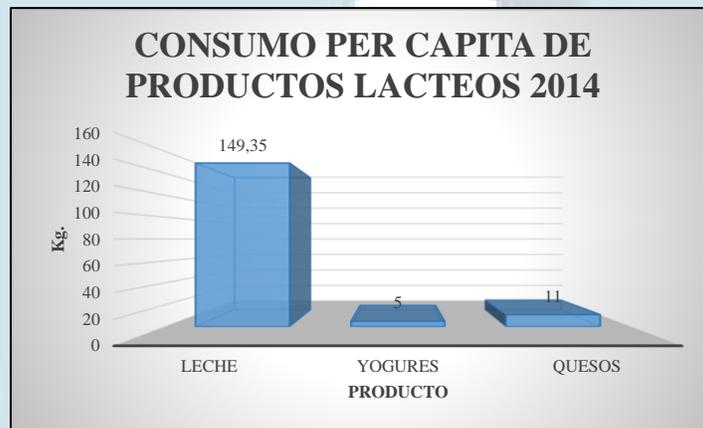
Según la OCDE-FAO y las perspectivas Agrícolas 2015.2024, se espera que el consumo per cápita de productos lácteos en países en desarrollo aumente de 1.4% a 2.0% anual, siendo 2.0% anual para la mantequilla, 1.8% anual para la LEP, 1.7% anual para la LDP y 1.4% anual para el queso, dicha expansión de la demanda refleja un continuo pero modesto crecimiento del ingreso y una mayor globalización de las dietas.

Por el contrario, se espera que el consumo per cápita en el mundo desarrollado, lo que refleja el consumo ya relativamente alto per cápita de estos productos, aumente entre 0.2% y 1.0% anual, con una cifra más baja para la mantequilla la cual compite con el aceite vegetal y la leche fresca en contraste con la caída durante la última década y una creciente demanda de grasa láctea en forma de crema y mantequilla para untar y uso industrial y una mayor cifra para el queso con 1% anual. Para 2024 se espera que el consumo per cápita de productos lácteos frescos en Australia aumente alrededor de 107 kg 94 kg en la Unión Europea, 91 kg en Nueva Zelanda, 76 kg en Canadá, 75 kg en Estados Unidos y 27 kg en China.⁵

FRESKA LECHE

Consumo Nacional

Según la FAO en 2014 el consumo per cápita de productos lácteos en Colombia ha aumentado y una de sus causas se encuentra en el ingreso de los hogares colombianos, alcanzando los 145 Lt., en consumo per cápita de leche, cifra que se encuentra en uno de los consumos más altos de América Latina, sin embargo representa un bajo consumo frente al de los países desarrollados o al nivel recomendado por la FAO (170 Lt. por persona).⁶ Dicho consumo tuvo un crecimiento de 5 Lt. con respecto al consumo per cápita del 2012 que fue de 140 Lt.⁷ El consumo per cápita de yogures se encuentra en 5 kg por año, y el de los quesos 11 kg per cápita anual, consumo que se encuentra entre los más bajos de la región.

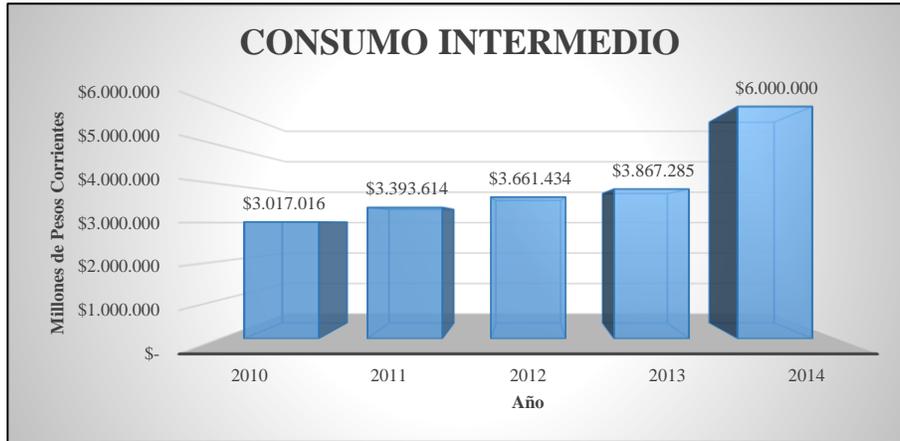


Según el PTP el Consumo Intermedio expresado en Millones de pesos Corrientes desde el 2010 al 2013 ha tenido un crecimiento de \$850.269 millones de pesos, siendo \$3'867.285 millones de pesos el consumo per cápita de productos lácteos para el 2013.⁸

Según Asoleche en 2014 el consumo de productos lácteos representa un ingreso de \$6 billones en el año, teniendo un crecimiento sostenible con respecto al año pasado, correspondiendo casi el 50% a la leche líquida, es decir \$3 billones, el 23% de los ingresos hacen referencia a la leche en polvo, es decir \$1.380 millones, el 20% del consumo lácteo

FRESKA LECHE

del país son para los quesos con \$1.200 millones y el 7% restante lo abarcan los derivados de los lácteos manteniendo sus ingresos estables con respecto al año anterior.⁶



FRESKA LECHE

4.6.4. Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector

Consejo Nacional Lácteo



El Consejo Nacional Lácteo es un espacio de diálogo permanente entre los distintos eslabones de la Cadena Láctea, y entre estos y el Gobierno, con el propósito de asesorar y orientar al gobierno en el diseño de la política sectorial, de identificar y concertar soluciones adecuadas a los diversos problemas que afectan su desempeño y de coordinar a nivel nacional todas las actividades que propendan por su desarrollo integral y equitativo.

El CNL está conformado actualmente por 5 gremios del sector lácteo y 3 Ministerios. ANALAC y FEDEGAN, representan a los productores de leche, FEDECOLECHE a las cooperativas lecheras, ASOLECHE y la ANDI, a la industria láctea, y por parte del gobierno están los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, Comercio Industria y Turismo, y Protección Social.

Federación Colombiana De Ganaderos



Es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos.

En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, **FEDEGÁN** agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional.

La representación de los ganaderos ante la institucionalidad pública y privada y ante la sociedad en general, es la función básica de **FEDEGÁN**.

FEDEGÁN ha venido fortaleciendo, en los últimos años, la estructura gremial departamental, de tal manera que se funden verdaderas bases regionales en los comités y empresas ganaderas de su jurisdicción, y que los comités más pequeños que hacen parte de los gremios departamentales, cuenten, a su vez, con más afiliados; es decir, ganaderos que demanden los servicios que ofrece la estructura organizacional gremial que constituyen **FEDEGÁN** y los gremios regionales que operan localmente los programas de la Federación.

FRESKA LECHE

Asociación Nacional De Productores De Leche



En la actualidad la Asociación Nacional de Productores de Leche – ANALAC cumpliendo su misión ofrece a todos los ganaderos productores de leche una amplia variedad de servicios con los cuales acompaña y asesora la actividad ganadera, a fin de mejorar sus ingresos en base a una producción sostenible y eficiente. Los profesionales encargados de brindar el acompañamiento son personas idóneas, con un amplio conocimiento de cada una de las áreas y capacitados para desarrollar asesoría a empresas ganaderas.

Asociación De Procesadores De Leche



Es una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es facilitar el camino hacia la competitividad de las industrias procesadoras de la leche, promoviendo el mejoramiento, eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los procesos de estas compañías, y

FRESKA LECHE

construyendo excelentes relaciones con proveedores, canales de distribución y ventas, consumidores y el Estado.

Objetivos Fundamentales

- Fomentar el espíritu asociativo entre las industrias procesadoras de la leche, para cooperar e incidir en la construcción de políticas públicas que contribuyan a la competitividad, progreso, y bienestar económico del sector.
- Mejorar la capacidad científico – técnica de las industrias afiliadas a la asociación.
- Difundir los conocimientos jurídicos, científicos y técnicos relacionados con la actividad.
- Impulsar, encauzar y asesorar las iniciativas de las industrias procesadoras de la leche, en Colombia y el mundo.

4.6.5. Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación

El sector lácteo es uno de los sectores con más oportunidades para innovación desarrollo y tecnología, es reconocido mundialmente por ser el segundo sector con generación de nuevos productos solo superado por la industria de las bebidas. Nuestro país puede aprovechar esa oportunidad que ofrece el sector, teniendo en cuenta que la producción ha subido en los últimos años y la mano de obra es calificada.

Las tendencias del consumo han cambiado y es por ese lado donde el sector lácteo tiene la oportunidad, ya se han visto ejemplos como el yogur griego, leches digestivas y cardio-saludables que han sido productos que se ha acomodado a las tendencias de vida saludable y orgánica. Ya se han desarrollado componentes innovadores en el sector donde

FRESKA LECHE

se pueden encontrar productos con: bajos niveles de colesterol, fibras reductoras, péptidos reguladores de tensión arterial, energizantes y relajantes como tilo y valeriana.

Las leches enriquecidas están en su pleno auge ya que la mayoría de las innovaciones del sector lácteo van en agregarle diferentes características a la leche común para que enfrente directamente a las tendencias mundiales de consumo, enriquecidas con calcio, probióticos, prebióticos entre otros. El yogur es otro de los productos que tienen más oportunidades para ser acogidos por la insaciable demanda “fit”, son considerados los pioneros en alimentos funcionales, son beneficiosos para el sistema digestivo debido a sus componentes: bacterias, prebióticos, péptidos, bioactivos, etc. La principal característica del yogur es que aporta una sensación de saciedad lo que se traduce en que el consumidor tenga menos ganas de comer y así mejore su salud. Los quesos tampoco se quedan atrás, las investigaciones e innovaciones han desarrollado quesos con cuerpos más claros, con menos cantidad de sales y grasas y la aplicación de microorganismos que ayudan digestivamente como casei y bifidus.

A nivel de empaques, los productos lácteos también se han visto apoyados, el desarrollo de empaques con cantidades y porciones individuales, el alargamiento de la vida útil exigió el diseño de empaques que pudieran ser acoplados a los productos, empaques activos que regulan el contenido de gases, liberan agentes antimicrobianos y controlan la humedad.

El empleo de nuevas tecnologías en producción, investigación, empaque y demás, van de la mano con la tendencia de los consumidores en buscar productos con el menor tratamiento posible, orgánicos; pero manteniendo las propiedades que ofrecen los productos del sector. Las tecnologías más utilizadas por el sector lácteo son

FRESKA LECHE

microfiltración, altas presiones hidrostáticas (APH), campos eléctricos pulsados y radiaciones ionizantes, que realizan trabajos iguales a los de la pasteurización pero sin aplicar tratamientos térmicos.



3. CINCO FUERZAS DE PORTER

4.7. Proveedores

4.7.1. Poder de negociación de los proveedores

Primero hay que resaltar que Freskaleche S.A. fue adquirida en un 100% por el grupo Alquería en el año 2015, lo cual quiere decir que la empresa Freskaleche tendrá los mismos proveedores y canales de distribución de Alquería.

Bueno para empezar alquería dispone del 100% de proveedores de materia prima nacionales, que principalmente son micro y pequeños empresarios los cuales representan el 40% de la materia prima de alquería y el 80% de los proveedores, alquería hace esto para darle la oportunidad a los pequeños productores de vender sus productos a un solo comprador, solo en Cajicá Cundinamarca alquería genera empleos directos e indirectos superando los 1.000 puestos distribuidos en productores, distribuidores y repartidores. Alquería afirma que selecciona a sus proveedores por sus propuestas económicas, calidad, niveles de servicio y valor agregado; según las políticas de compra alquería puede realizar una administración de inventarios compartida que otorguen descuentos por volúmenes y escalas de precios.

Los principales requisitos para ser proveedor de alquería, tienen que ser muy buenos en cuatro aspectos generales que son: “Calidad y costo del producto, oportunidad en los despachos, eficacia del servicio de transporte e idoneidad demostrada en el oficio” afirmó la gerente de compras de alquería Diana Parra. Alquería también toma en cuenta otros aspectos no tan fundamentales como los anteriores pero que si esperan que conozcan, como: conocer alquería y su entorno empresarial, ofertas claras y específicas, estar dispuestos a formalizar relaciones a largo plazo para promover el crecimiento conjunto, en casos de proveedores a

FRESKA LECHE

gran escala (el 20% que no es pequeño productor) tienen que tener desarrollo tecnológico, trabajo conjunto con alquería para desarrollar trabajos de investigación que beneficien ambas partes.

Alquería hace un proceso de selección por medio de la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores, aprecia mucho que los proveedores tengan certificaciones que les den valor agregado a los productos que le ofrecen a alquería, alquería es flexible con las políticas de pagos y trata de otorgar plazos que le favorezcan al proveedor que eviten la presión entre ambas partes.

Para el caso de Freskaleche, antes de ser adquirido por Alquería disponía de proveedores ubicados en Simijaca, también micro y pequeños empresarios, con los cuales se formó una cooperación conjunta para el desarrollo, ahora la decisión de conservar o dejar a Simijaca como proveedores es de Alquería.

Alquería posee un gran poder de negociación con los proveedores ya que al ser su materia prima un commodity tiene a su disposición una amplia gama de proveedores, los costos que incurre la empresa si decide cambiar de proveedor son bajos y no representa mucha diferencia para los balances financieros de alquería, alquería puede hacer una integración fácilmente con sus proveedores esto le permitirá tener el control de toda la cadena de valor, minimizando costos y riesgos.

4.8. Compradores

4.8.1. Poder de negociación de los cliente

Freskaleche lleva en el mercado más de 30 años y su principal mercado ha sido Santander, por esa razón la región santandereana, norte santandereano y del sur de la costa caribe colombiana han acogido a Freskaleche como una marca tradicional para ellos, una marca que representa el progreso de la región, el desarrollo y la diversificación. Es por eso que Freskaleche ha decidido tener como foco principal a Santander y ha apuntado a que sus ventas y producción se centren en esta parte del país. Freskaleche logro “enganchar” a los clientes santandereanos y hacerlos discernir entre escoger el producto tradicional de la marca antes de que piensen comprar productos de la competencia que pueden ofrecer otras cualidades.

Con su principal producto que es la leche, apunta a acoger participación en el mercado local, pero ha conseguido llevar un producto a los estantes de los principales supermercados del país, ese producto es Tampico. Freskaleche. Freskaleche ha adquirido la filosofía de ser un aliado más para el cliente, tratando de conseguir y agrupar sus necesidades y gustos para poder dar así un producto con altos estándares de calidad y que responda las necesidades y exigencias de los clientes

En cuanto al poder de negociación, Freskaleche o Alquería en la región santandereana tienen un poder neutral ya que a pesar que el sector o industria en la cual participan está llena de competidores nacionales e internacionales con un portafolio o gama de productos igual o superior a la de Freskaleche, los precios de venta son muy parecidos entre marcas, son productos estándares que son ofrecidos por diferentes marcas, tienen la virtud o

FRESKA LECHE

ventaja que la marca representa un “patrimonio” para la región santandereana, entonces a nivel de Santander la participación de Freskaleche con todo su portafolio de productos, leche, arequipe, Tampico, leche en polvo, y demás siempre va a ser constante, la demanda de productos de Freskaleche siempre es constante.

4.9. Productos sustitutos

4.9.1. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El arequipe o dulce de leche comúnmente conocido, tiene una fuerte amenaza a ser reemplazado por otros productos con similares características. Existe una gran variedad en el mercado de productos sustitutos del arequipe que tienen la misma función, acompañante de comidas o alimentos, productos esparcibles, que pueden ser untados en estos, además, el arequipe es un ingrediente que le da un gran sabor a diversos postres, así como lo es el arequipe, también hay distintos productos sustitutos en este ámbito.

Los productos sustitutos de arequipe principalmente son:

Productos esparcibles

- Crema de avellanas, Nutella
- Crema de chocolate, Chocorramo, Nucita
- Quesocrema
- Suero costeño
- Mermelada
- Mantequilla



FRESKA LECHE

- Mantequilla de maní

Ingredientes para postres

- Miel
- Leche condensada
- Chocolate fundido
- Esencias de sabores



Estos productos, claramente no ofrecen el mismo sabor del arequipe, pues sus componentes son muy diferentes, pero si pueden reemplazar su uso.

Estos productos son muy comunes en el mercado, fácil acceso a este, pueden llegar a ser más económicos que nuestro arequipe, como consecuencia, también constantemente están apareciendo productos nuevos, que tienen un valor agregado y los hace diferentes y más atractivos para los usuarios.

Como conclusión podemos decir que la rivalidad con respecto a los productos sustitutos, es mayor, una desventaja para el producto seleccionado, pues puede ser reemplazado fácilmente y su competencia es alta.

4.10. Compañías rivales

4.10.1. Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una potencia de socios estratégicos, compañías enfocadas en la producción, transformación y comercialización de productos lácteos con conocimiento el patrón de consumo y distribución nacional.

FRESKA LECHE

Existen más de 80 compañías en Colombia en el sector lácteo reportadas por la Superintendencia de Sociedades, más del 50% están ubicadas en Bogotá y Antioquia.

Región Caribe

- Atlántico: Cooperativa de Productos de Leche Atlántico Ltda., Cooperativa Industrial Lechera de Colombia
- Cesar: Freskaleche
- Magdalena: Alquería
- Córdoba: Colanta

Región Cafetera

- Antioquia: Colanta Ltda. Y PCA Productora y Comercializadora de Alimentos S.A., Alpina, Alquería, Parmalat.
- Caldas: Central Lechera de Manizales S.A., Alpina.
- Risaralda: Parmalat.
- Quindío: Colanta Ltda.

Región Andina

- Bogotá: Alpina, Productos Alimenticios S.A., Procesadora de Leches S.A., Daily Partners Americas Manufacturing Colombia Ltda., Parmalat Colombia Ltda., Helados Modernos de Colombia S.A., Industria Colombiana de Lácteos INCOLACTEOS Ltda., y Productos Lácteos Robin Hood S.A.
- Cundinamarca: Colanta Ltda., Algarra S.A., Danone-Alquería S.A. y Productos Lácteos El Recreo S.A.
- Santander Freskaleche S.A.

FRESKA LECHE

Región Pacífico

- Valle del Cauca: Parmalat
- Cauca: Parmalat, Alpina

PARMALAT, Italia

La compañía llegó a Colombia en 1995 con el lanzamiento de su primer producto: Leche Pasteurizada Parmalat.

DANONE, Francia

La compañía francesa Danone entró al mercado colombiano en una alianza con Alquería abriendo una planta de producción en Cajicá, Cundinamarca.

GRUPO GLORIA, Perú

La compañía peruana adquirió el 100% de la compañía colombiana Algarra en 2004.

Empresas Líderes en el Sector

Según datos de la Superintendencia de Sociedades, el ranking de empresas lecheras en el país organizado por los ingresos operacionales durante 2013 es:

1. COLANTA



Con \$1,81 billones

2. ALPINA



Con \$1,42 billones

FRESKA LECHE

3. ALQUERIA



Con \$654,411 millones

4. PARMALAT



Con \$255,916 millones

5. ALGARRA



Con \$150,324 millones

Compañías Líderes del Sector a nivel mundial que invierten en Colombia

1. NESTLE



La multinacional suiza adelanta un importante plan de inversión que supera los 20 millones de dólares en sus fábricas en Colombia. El grueso de la inversión, se dirige a la actualización en tecnología.

2. PARMALAT



Compañía Italiana, líder mundial en la producción de leche UHT, llegó a Colombia en 1994 ofreciendo al mercado productos lácteos y sus derivados.

3. DANONE



La Compañía francesa ingresó al país en el 2007 gracias a un joint venture con la empresa colombiana Alquería, permitiendo combinar la experiencia internacional y la capacidad de innovación y desarrollo de Danone, con el conocimiento del mercado nacional de Alquería, orientados al desarrollo de productos nutritivos.

FRESKA LECHE

Empresas que producen Arequipe

1. Alpina



6. Coolechera



2. Alival (SAN FERNANDO)



7. Betania



3. Proleche



8. Alquería



4. Parmalat



9. Freskaleche



5. Colanta



FRESKA LECHE

Frente a esta fuerza podemos observar que hay una *Rivalidad Alta*. A pesar de que hay una diversidad en las empresas registradas (80), hay una concentración en la participación del mercado de cinco empresas líderes, que abarcan más del 50% de los ingresos totales en las ventas de productos lácteos.

Uno de los problemas que abarca el sector es la poca diferenciación e innovación que se ha tenido como un tema de transformación clave para mejorar la competitividad en el sector, empresas han intentado estar al pie de nuevas transformación y valor agregado en productos para aumentar el consumo e ingresos en sus empresas.

En Colombia se ha observado un crecimiento en el mercado lácteo en especial en productos como la leche y el queso, lo genera atracción a creación de nuevas empresas y a empresas internacionales con el interés de invertir en el sector.

Observamos también que se manejan ventajas competitivas en el sector como la de joint-venture con Danone y Alquería, quienes deciden aliarse para reforzar y mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

4.11. Nuevos actores

4.11.1. Amenaza de nuevos competidores

INTENSIDAD	ANÁLISIS
ALTA	Entrada de nuevos competidores extranjeros al mercado nacional.

Cuando Alpina lanza un nuevo producto se espera que estas marcas traten de imitarlo.



Quien hizo una alianza estratégica con Alquería, ofreciendo bajos precios en el mercado.



Como empresa Australiana, que hizo una alianza estratégica con Parmalat, ofreciendo sus productos a un precio asequible para los consumidores.

4. ANALISIS FINANCIERO FRESKALECHE - ALQUERIA

Teniendo en cuenta que Freskaleche fue adquirida en un 100% por Danone Alquería S.A. a comienzos del año 2015 se analizarán los estados financieros e indicadores de Alquería.

Alquería es una de las principales empresas productoras de lácteos en el país, cuenta con un portafolio amplio de productos lo cual acarrea consigo grandes responsabilidades por parte de la compañía en temas financieros. Se analizarán los datos transcurridos desde el año 2011 hasta el año 2015 para determinar y conocer el comportamiento de la empresa en estos últimos 5 años, como ha intervenido el choque coyuntural por el cual es país ha pasado y saber si la empresa durante estos últimos cinco años ha sabido responder financieramente.

Los indicadores que se analizarán posteriormente están ligados con: el endeudamiento, la liquidez, la eficiencia y por último la rentabilidad, teniendo así un amplio panorama para determinar la situación actual de la empresa. Los indicadores ligados al endeudamiento serán: Endeudamiento, endeudamiento financiero; en el caso de los indicadores de liquidez se analizarán: razón corriente y prueba acida; en los indicadores de eficiencia: rotación de cartera, rotación de inventarios y rotación de proveedores; y por último los de rentabilidad serán: ebitda y rentabilidad del activo.

4.1. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Estos indicadores son los encargados de medir como está la empresa para cumplir sus obligaciones a largo plazo tomando como base la participación de los acreedores como financiadores de la empresa y mostrando pautas para establecer el riesgo y la conveniencia de un nivel de endeudamiento.

4.11.2. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

El nivel de endeudamiento mide el grado de apalancamiento que tienen las empresas y muestra la participación y comportamiento de los acreedores sobre los activos de alquilería, (Total pasivos/Total activos).

	2015	2014	2013	2012	2011
TOTAL, ACTIVO	104749	70324	68855	60260	79678
TOTAL, PASIVO	91641	69097	62286	58556	70491

En el caso de Alquilería se puede apreciar que el nivel de endeudamiento juega un papel importante en la compañía ya que está en porcentajes muy altos. En 2011 registro un nivel de endeudamiento del 88,47%, posteriormente aumento un 9,8% lo que represento en el año 2012 un nivel de endeudamiento del 97,17%, en el año 2013 se presentó una leve recuperación logrando reducir el nivel de endeudamiento un 6,9% siendo 90,46% aunque sigue siendo una cifra bastante alta, en el año 2014 se presentó el nivel de endeudamiento

FRESKA LECHE

más alto de Alquilería aumentando un 7,9% que represento un nivel de endeudamiento de 98,26% esto en las decisiones y estrategias de la compañía hizo que Alquilería formara una alianza estratégica con el grupo Danone lo cual se tradujo en una reducción significativa del nivel de endeudamiento del año 2014 al 2015, la disminución fue de 12,3% obteniendo un nivel de endeudamiento de 87,49%

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
ENDEUDAMIENTO	87,49%	98,26%	90,46%	97,17%	88,47%



La coyuntura del sector muestra que en 2015 el nivel de endeudamiento estaba cerca al 65% lo que se traduce en que alquilería en términos del indicador de endeudamiento está muy por encima del sector, su ubicación en el ranking de las empresas del sector en 2015 fue en la 94 posición lo que representa un reto para la empresa y su nueva alianza para generar

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
ENDEUDAMIENTO	64,99%	49,38%	49,56%	48,40%	47,46%

estrategias de apalancamiento e inversión.

FRESKA LECHE



4.11.3. ENDEUDAMIENTO FINANCIERO

Este indicador permite medir cuanto cubren las ventas sobre las obligaciones financieras de Alquilería. (Obligaciones financieras/ventas y Obligaciones financieras/Total de activos)

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
OBLIGACIONES FINANCIERAS	34130	28166	26355	30221	39959
TOTAL, ACTIVO	104749	70324	68855	60260	79678
VENTAS	92350	89150	80608	76418	71058

La siguiente tabla muestra el endeudamiento financiero de alquilería, a nivel de ventas por cada 100\$ que la empresa recibe mediante sus ventas en 2015 el 37% va para obligaciones financieras, en 2014 el 31%, en 2013 el 33% el 2012 un 39% y en el 2011 el 56%, se muestra que los últimos 4 años Alquilería ha reducido sus porcentajes de ventas para obligaciones

FRESKA LECHE

financieras lo cual indica que pueden tener más capital para invertir. En el caso de los activos se ve una mejoría al pasar de los años, paso de un 50% en el 2011 a un 32% en 2015, esto puede ser por la gestión Danone-Alquería y la participación de acreedores o entidades bancarias en la empresa.

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO (ACTIVOS)	0,326	0,401	0,383	0,502	0,502
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO (VENTAS)	0,370	0,316	0,327	0,395	0,562

4.12. INDICADORES DE LIQUIDEZ

Son los indicadores encargados de medir la capacidad que tiene la empresa para atender los pasivos no corrientes y/o obligaciones a corto plazo.

4.12.1. RAZON CORRIENTE

Este indicador permite a alquería conocer con cuanta capacidad cuenta para cumplir sus obligaciones a corto plazo, ayuda a la toma de decisiones enfocadas a la inversión y al desembolso de capital (Activo corriente/Pasivo corriente)

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
ACTIVO CORRIENTE	28373	25073	20919	17459	33486
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	90979	69097	62286	51282	64522
TOTAL, RAZÓN CORRIENTE	0,31	0,36	0,34	0,34	0,52

FRESKA LECHE

Alquería muestra un nivel de insolvencia para atender sus obligaciones a corto plazo, ya que su razón corriente muestra números por debajo de 1, es decir que sus activos corrientes no son lo suficientemente solventes para soportar a los pasivos no corrientes en el corto plazo. Su mejor año en este indicador fue el 2011 donde obtuvo 0,52 pero aun así no se logró una solvencia a corto plazo.

4.12.2. PRUEBA ACIDA

Este indicador es el encargado de medir de la mejor manera el grado de liquidez que alquería tiene para solventarse teniendo en cuenta que en ocasiones, cuentas como inventarios son difíciles que liquidar (Activo corriente-inventario/Pasivo corriente)

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
ACTIVO CORRIENTE	28373	25073	20919	17459	33486
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	90979	69097	62286	51282	64522
INVENTARIO	7804	8693	5923	5494	5148
TOTAL, PRUEBA ACIDA	0,23	0,24	0,24	0,23	0,44

Alquería muestra que en 2015 por cada 1\$ que debía en corto plazo cuenta con 0,23\$ para el cumplimiento de esa responsabilidad en el corto plazo, otra vez se presenta el 2011 como el mejor año en solvencia liquida a corto plazo con la prueba acida siendo de 0,44\$ por cada peso que se debe en el corto plazo.

4.13. INDICADORES DE EFICIENCIA

También conocidos como indicadores de rotación, van relacionados con el tiempo en el cual se lleva a cabo la recuperación de la inversión realizada en materia prima, productos terminados y demás cuentas por cobrar o pagar.

4.13.1. ROTACION DE CARTERA

Este indicador muestra el tiempo en el cual las cuentas por cobrar se vuelven liquidas, es decir el tiempo en que alquería se demora en cobrarle a sus clientes. (Ingresos operacionales o ventas/ Deudores y/o cartera) y para los días de rotación ($360/\text{indicador rotación de cartera}$).

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
VENTAS	92350	89150	80608	76418	71058
DEUDORES COMERCIALES	11401	8776	8344	7954	11489
TOTAL, ROTACIÓN CARTERA	8,1	10,2	9,7	9,6	6,2
TOTAL, DÍAS	44	35	37	37	58

En la tabla se muestra que Alquería en los últimos 5 años se demoró en promedio 42 días en volver efectivas sus deudas, lo cual es una buena cifra ya que cuenta con el dinero de las deudas para poder realizar inversiones a corto plazo.

4.13.2. ROTACION DE INVENTARIOS

Este indicador se encarga de medir como rotan en un periodo de tiempo los inventarios de Alquería, es decir, la cantidad de tiempo que se demoran los inventarios en volverse efectivos (Costo de ventas/Inventarios) y (360/Indicador de rotación de inventarios).

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
COSTO DE VENTA	79841	70486	64999	64059	55843
INVENTARIO	7804	8693	5923	5494	5148
TOTAL, ROTACIÓN CARTERA	10,2	8,1	11,0	11,7	10,8
TOTAL, DÍAS	35	44	33	31	33

En este indicador alquería también presenta un buen índice ya que en 2015 solo se demora 35 días en volver efectivos sus inventarios, tuvo una mejoría considerable entre el año 2014 y el 2015 reduciendo la brecha a casi 10 días.

4.13.3. ROTACION DE PROVEEDORES

Este indicador mide cuanto tiempo se demora Alquería en cancelar sus cuentas por pagar a sus proveedores en el corto plazo. (Compras/Cuentas por pagar y/o Proveedores) y para las compras (Costo de ventas – inventario inicial + inventario final).

FRESKA LECHE

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	219	53	31	20	25

Alquería en el último año cambio su política de pago frente a os proveedores debido a la entrada en vigencia del acuerdo Danone-Alquería presentando en el 2015 un tiempo de pago de sus cuentas por pagar de 219 días aumentando un 313% con respecto al año anterior, esto le permite a alquería tener un mayor flujo de caja para realizar inversiones de corto plazo.

4.14. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores muestran el crecimiento a largo plazo y el aumento de valor de la compañía, también enseñan que tan productivos han sido los fondos e inversiones que se le han aplicado a la compañía. En otras palabras, es la relación de las utilidades obtenidas con las inversiones realizadas.

4.14.1. EBITDA

El ebitda sirve para determinar las ganancias que alquería recibe sin tomar en cuenta gastos financieros, impuestos y demás gastos contables que no implican una salida de dinero en efectivo (amortizaciones y depreciaciones).

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
-----	------	------	------	------	------

FRESKA LECHE

EBITDA	-58167	-13904	-26524	-26719	-20259
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

En el Ebitda se muestra como hasta antes de impuestos Danone-Alquería presenta cifras negativas, eso quiere decir que las utilidades generadas por la empresa son negativas, Alquería necesita generar y buscar estrategias para moldear indicadores de rentabilidad más eficaces y generar desarrollo e innovación en sus productos.

4.14.2. RENTABILIDAD DEL ACTIVO

Este indicador muestra la rentabilidad del activo en la generación de utilidades (utilidad neta/Activos totales)

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	-19,58%	-29,81%	-43,59%	-55,56%	-38,18%

El indicador muestra un gran hueco entre el capital invertido en los activos y su rentabilidad es decir por cada 100\$ invertidos en el activo no se obtiene nada de utilidad, se necesitan de nuevas inversiones para reponer el hueco, se puede observar que la gestión de Danone en Alquería está dando frutos ya que la variación del 2012 al 2015 fue de 35%.

4.15. COMPARACION CON EL SECTOR

FRESKA LECHE

- En el nivel de endeudamiento Alqueria aunque viene presentando una mejoría, todavía sigue teniendo un nivel de endeudamiento por encima al del sector que es del 64,9%
- En relación con la liquidez el sector lácteo en razón corriente en 2015 represento 1,11 y Alqueria represento un 0,31 lo que supone que tiene que mejorar, en cuanto a la prueba acida el sector obtuvo en 2015 0,83 millones COP mientras que Alqueria obtuvo 0,23 millones COP
- En cuanto a los indicadores de eficiencia en 2015 el sector en rotacion de cobro estuvo alrededor de los 40 dias y alquería 44 dias, en rotacion de proveedores en 2015 el sector obtuvo un total de 76 dias mientras que alquería obtuvo 219 y en cuanto a la rotacion de inventarios, el sector obtuvo un total de 34 y Alqueria 35. En este indicador alquería estuvo cerca al sector a excepción de rotacion de proveedores
- Finalmente en los indicadores de rentabilidad se puede apreciar que Alqueria esta seriamente afectada, todas las inversiones que se podrían hacer para mejorar en distintos ámbitos de la compañía se van en cubrir deudas. El sector en 2015 en rentabilidad de activos obtuvo un 1,43% mientras que alquería obtuvo -19,58%.

FRESKA LECHE

4.16. ESTADO DE RESULTADOS

		Millones (COP) Anual Report details Report details				
		2015	2014	2013	2012	2011
		Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado
		Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Estado de Resultados		Supersociedades - IFRS	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades
Auditado						
Estado Financiero						
Fuente						
Utilidad Operativa						
Ventas		92350	89150	80608	76418	71058
Costo de venta		79841	70486	64999	64059	55843
Utilidad Bruta		12509	18664	15608	12359	15215
Gastos Generales y de Administración		14245	10838	13539	13798	16165
Gastos de Ventas		24373	26951	33521	30394	28710
Other Operating Results		-37312				
Utilidad Operacional		-63422	-19125	-31452	-31834	-29660
Gastos No Operacionales / Financieros						
- Ingresos Financieros		42927				
Total Ingresos No Operacionales		42927	22202	14552	8174	7639
- Gastos Financieros		0	1960	1690		
- Otros Gastos No Operacionales			22074	11389		
Total Gastos No Operacionales		0	24034	13079	9694	8222
Utilidad Antes de Impuestos		-20494	-20957	-29979	-33354	-30243
Impuestos y Otros						
Impuesto de Renta		18	4	36	129	180
Utilidad Neta						
Utilidad Neta		-20512	-20961	-30016	-33483	-30423
Otros						
Depreciación y Amortización		5254	5221	4928	5115	9401
E.F. original		As Reported	As Reported	As Reported	As Reported	As Reported

FRESKA LECHE

4.17. BALANCE GENERAL

Millones (COP) Anual Report details Report details						
Balance	2015	2014	2013	2012	2011	
Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	
Fuente	Supersociedades - IFRS	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	
Activo Corriente						
Caja y Bancos	1764	1067	99	819	13028	
Inversiones Temporales		1186	2733	0	0	
- Clientes		8750	8387	7959	11420	
- Deudas de difícil cobro		155	26	99	174	
- Provisiones		129	69	104	105	
Deudores Comerciales	11401	8776	8344	7954	11489	
Inventario	7804	8693	5923	5494	5148	
Impuestos, Contribuciones, Pre-Pagos	7403	4806	2317	2177	995	
Otros Deudores		522	1224	316	2159	
Activos Diferidos		23	278	699	667	
ACTIVO CORRIENTE	28373	25073	20919	17459	33486	
Activo Fijo						
Activos Fijos	37112	35579	38170	40474	43799	
Intangibles (Neto)	95	0	0	0	0	
Otras Cuentas por Cobrar (LP)		0	0	0	0	
Activos Diferidos	39168	220	314	756	821	
Otros Activos a Largo Plazo	0	403	403	403	403	
Valorizaciones		9049	9049	1169	1169	
Total Activos LP	76376	45251	47935	42801	46192	
TOTAL ACTIVO	104749	70324	68855	60260	79678	
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	34130	28166	26355	30221	39959	
Proveedores	48479	10288	5614	3628	3834	
Cuentas por Pagar CP		23461	22141	10797	13456	
Impuestos por Pagar	1269	1195	1290	1166	1448	
Obligaciones Laborales		949	750	804	669	
Estimados y Provisiones	7102	4715	6035	4633	5111	
Otros Pasivos a Corto Plazo	0	323	101	33	45	
Total Pasivo Corriente	90979	69097	62286	51282	64522	
Pasivo a Largo Plazo						
Obligaciones Financieras (LP)	0	0	0	0	5032	
Cuentas por Pagar LP		0	0	7001	392	
Estimados y Provisiones LP	265	0	0	0	0	
Diferidos LP	266	0	0	0	0	
Otros Pasivos LP	131	0	0	273	546	
Pasivos a Largo Plazo	662	0	0	7274	5969	
TOTAL PASIVO	91641	69097	62286	58556	70491	
Patrimonio						
Capital	5934	5834	5734	4627	3561	
Superavit de Capital	19794	7304	196161	170268	145333	
Superavit de Valorizaciones	0	9049	9049	1169	1169	
Utilidades del Ejercicio		-20961	-30016	-33483	-30423	
Utilidades Retenidas	-12620	0	-174360	-140877	-110454	
Total Patrimonio Neto	13108	1227	6568	1704	9187	
Total PASIVO y PATRIMONIO	104749	70324	68855	60260	79678	
Total Pasivo y Patrimonio	104749	70324	68855	60260	79678	
E.F. original	As Reported	As Reported	As Reported	As Reported	As Reported	

5. ANALISIS DE MERCADO

4.18. PRESELECCION DE MERCADOS POTENCIALES

Los tres países más óptimos para la realización del siguiente estudio de variables de mercado fueron Estados Unidos, Republica Dominicana y Canadá, se tomaron en mayor consideración la participación de Colombia frente a los países, la diferencia del precio promedio del país sobre el precio al que lo vende Colombia.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la identificación de posibles países a exportar nuestro producto fueron los *Países Que Más Importan* dulce de leche o arequipe¹, la *Cantidad Importada* que se realiza, el *Precio Promedio* por el que pagan dicho producto, la *Participación de Colombia* frente a la exportaciones del Arequipe, la *Cantidad Exportada* y el *Precio Pagado Por Venta* en los diferentes países, para hacer una relación frente al precio ofrecido y el precio promedio pagado.

¹ Los resultados de los países que más importan, su cantidad y precio total fueron con respecto a la partida 1901.90. http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

FRESKA LECHE

PAÍS	CRITERIO
Japon	<p>Japón es el mayor importador de dulce de leche o arequipe con 41 países exportando con un total de 241211 toneladas con un precio promedio de USD 1.512 por tonelada.</p>
Estado Unidos	<p>Estados Unidos es el tercer importador de Arequipe frente al mundo con 91 países exportando con un total de 121496 toneladas a un precio promedio de USD 2.809 por tonelada.</p> <p>Estados Unidos es el país que frente a la cantidad exportada por Colombia posee un mayor porcentaje de exportación de Arequipe con 73.43% de participación.</p> <p>Colombia exporta 206356 Kilogramos con un precio de USD 3.42 por kilogramo.</p>
España	<p>España se encuentra en el 20 lugar frente a la importación de Arequipe en el mundo con 52 países exportando con un total de 94.629 toneladas con un precio promedio de USD 1,71 por tonelada.</p> <p>España es el país que frente a la cantidad exportada por Colombia posee un sexto lugar frente al porcentaje de exportación de arequipe con 0.75% de participación.</p> <p>Colombia exporta 19 Toneladas con un precio de USD 3.53 por tonelada.</p>
República Dominicana	<p>España se encuentra en el lugar frente a la importación de Arequipe en el mundo con 29 países exportando con un total de 3136 toneladas con un precio promedio de USD 2.766 por tonelada.</p> <p>República Dominicana es el país que frente a la cantidad exportada por Colombia posee un segundo lugar frente al porcentaje de exportación de Arequipe con 17.21% de participación.</p> <p>Colombia exporta 48377 Kilogramos con un precio de USD 4.069 por kilogramo.</p>

FRESKA LECHE

Canadá	<p>Canadá es el 16 país importador de Arequipe en el mundo con 78 países exportando con un total de 71640 toneladas con un precio promedio de USD 1.90 por tonelada.</p> <p>Canadá es el país que frente a la cantidad exportada por Colombia posee un tercer lugar frente al porcentaje de exportación de arequipe con 2.66% de participación.</p> <p>Colombia exporta 7489 Kilogramos con un precio de USD 5.74 por kilogramo.</p>
--------	--



FRESKA LECHE

PORCENTAJE	PAISES	ESTADOS UNIDOS					REPUBLICA DOMINICANA					CANADA				
VARIABLES MACROECONOMICAS																
VARIABLES	Descripcion					CALIF	%	Descripcion					CALIF	%		
	2013	2014	2015					2013	2014	2015					2013	2014
5%	PIB (USD)	16,663 Billones	17,348 Billones	17,947 Billones	60	3	61,198 Mil Millones	63,969 Mil Millones	67,103 Mil Millones	20	1	1,837 Billones	1,784 Billones	1,551 Billones	40	2,00
3%	VARIACION PIB	1,490%	2,420%	2,420%	40	1,2	4,778%	7,341%	6,953%	60	1,8	2,21%	2,47%	1,07%	20	0,60
8%	PIB PER CAPITA	\$ 52.660,295	\$ 54.398,460	\$ 55.836,793	60	4,8	\$5.952,329	\$6.147,344	\$6.373,554	20	1,6	\$52.266,176	\$50.185,481	\$43.248,530	40	3,20
8%	DESEMPLEO	7,4%	6,2%	5,0%	60	4,8	7%	6%	6%	40	3,2	7,1%	6,9%	7,1%	20	1,60
7%	INFLACION (PC)	1,46%	1,62%	0,11%	60	4,2	4,83%	2,99%	0,84%	40	2,8	0,93%	1,90%	1,13%	20	1,40
4%	DEVALUACION (COP)	-8,95%	-21,16%	-35,01%	60	2,4	-2,89%	-17,12%	-31,75%	40	1,6	-0,80%	-12,61%	-14,99%	20	0,80
5%	BALANZA COMERCIAL	-508,399 Mil Millones	-529,995 Mil Millones	-528,9 Mil Millones	60	3	-3,513 Mil Millones	-3,1 Mil Millones	-2882 Mil Millones	20	1,00	-28879 Mil Millones	-16,829 Mil Millones	-35,816 Mil Millones	40	2,00
40%	TOTAL SECCION:				400	23,4				240	5,2				200	4,64
VARIABLES DE MERCADO																
6%	EXPORTACIONES COLOMBIA (KG)	209656	213198	206353	60	3,6	0	0	48376	40	2,4	10697	5139	7489	20	1,2
3%	VARIACION EXPORTACIONES DE COLOMBIA	20%	2%	-3%	60	1,8	0%	0%	0%	20	0,6	262%	-52%	40%	40	1,2
7%	PRECIO USD (KG)	4,02	4,07	3,42	20	1,4	0	0	4,09	40	2,8	5,14	5,06	5,74	60	4,2
4%	COMPETENCIA		91 paises		20	0,8		29 paises		60	2,4		78 paises		40	1,6
7%	COLOMBIANOS RADICADOS		131938		60	4,2		9436		40	2,8		2865		20	1,4
3%	TLC		SI		40	1,2		SI		40	1,2		SI		40	1,2
30%	TOTAL DE SECCION:				260	3,9				240	3,66				220	3,24
VARIABLES DE PRODUCTO																
3%	LENGUAJE		INGLES		40	1,2		ESPAÑOL		60	1,8		INGLES		40	1,2
4%	POSICION COMPETITIVA		PUESTO 3		60	2,4		PUESTO 92		20	0,8		PUESTO 15		40	1,6
4%	DOING BUSINESS		PUESTO 7		60	2,4		PUESTO 93		40	1,6		PUESTO 14		40	1,6
4%	RIESGO PAIS		A2		60	2,4		B		20	0,8		A3		40	1,6
8%	REQUISITOS		MUCHOS REQUISITOS DE ENTRADA		20	1,6		NIMF - 15		60	4,8		NIMF - 15		40	3,2
7%	ARANCEL AREQUIPE		9,6		20	1,4		8		40	2,8		4,5		60	4,2
30%	TOTAL SECCION:				260	3,42				240	3,78				260	4,02
100%	CALIFICACION TOTAL				920	30,72				720	12,64				680	11,9

20

^

40

=

60

v

<http://www.worldbank.org/>

<http://www.oanda.com/lang/es/currency/historical-rates/>

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

<http://sic.legiscomex.com/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>

colombianos radicados se hace referencia al numero de colombianos que viajaron en el mes de Diciembre del 2015 a los diferentes paises

<http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/component/content/article?id=718>

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

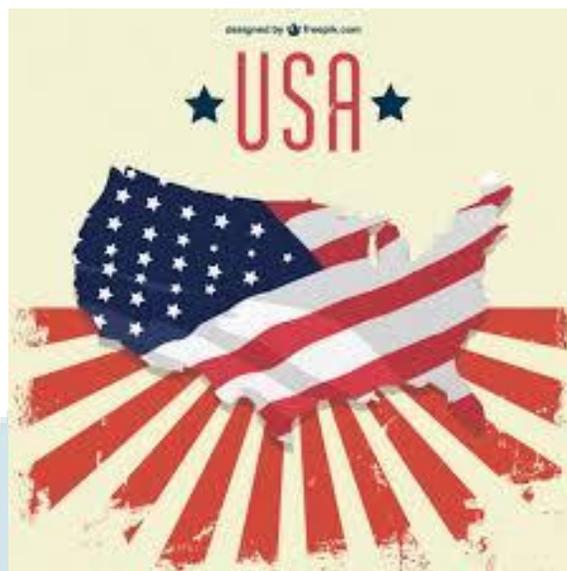
<http://www.doingbusiness.org/>

RIESGO PAIS SEGÚN DATOS COFACE

http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Canada?lien_externe_oui=Continuar

<http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tarif-tarif/2015/html/00/ch19-eng.html>

4.19. PAIS SELECCIONADO



4.19.1. Condiciones de acceso

El mercado estadounidense se caracteriza por ser el más importante para los países de América Latina, no solo por la relativa cercanía y las oportunidades que brinda, sino porque es el segundo importador de alimentos a nivel mundial, una de las economías más grandes del mundo, razones que lo hacen un mercado atractivo para el intercambio comercial de alimentos con nuestro país. Además, si se tiene en cuenta que Estados Unidos es un país de inmigrantes que desean conservar sus tradiciones, entre las que incluyen las alimenticias, representa una oportunidad especial de mercado.

Este país por su economía tan potente ha impuesto diversos requisitos para la entrada de productos a su mercado.

Las regulaciones no arancelarias son medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales, o para preservar los bienes de cada país, en lo que respecta a medio

FRESKA LECHE

ambiente, proteger la salud, sanidad animal y vegetal, o para asegurar a los consumidores la buena calidad de las mercancías que están adquiriendo, o darles a conocer las características de las mismas.

Por su naturaleza, estas regulaciones resultan más difíciles de conocer, interpretar y cumplir, lo que ocasiona que en muchos casos no sean tan transparentes, ya que se originan en varias fuentes y, al igual que los aranceles, pueden ser modificadas en tiempos relativamente cortos.

En ese sentido, el Congreso de los Estados Unidos, sede del poder legislativo, constituido por la Cámara de Representantes y el Senado, tiene la función de legislar, desarrollar proyectos de leyes que al ser aprobados en el Congreso, se convierten en regulaciones federales, que son publicadas en el Código de Regulaciones Federales (CFR por sus siglas en inglés).

Es así que, las diversas agencias y departamentos, según sus competencias, como la FDA, el USDA, la EPA, y el TTB, tienen la función de establecer los procedimientos de vigilancia y control en cumplimiento a las leyes federales formuladas para salvaguardar la salud humana y la sanidad agraria, estableciendo los requisitos que deben cumplir los alimentos para que sean comercializados en los Estados Unidos, tanto a nivel documentario (certificados) como la verificación física (muestreos, análisis de productos).

A continuación se detallan los requisitos que deben de cumplir los alimentos frescos y procesados, ya sean agrícolas, agroindustriales y pesqueros.

4.19.2. Requisitos Generales

1. Ley contra el Bioterrorismo

Todos los productos que entran a los Estados Unidos están obligados a cumplir con la Ley contra el Bioterrorismo la cual se encuentra destinada a proteger la producción, distribución y venta de alimentos de origen norteamericano e importado, en contra de posibles atentados terroristas. El procedimiento para la aplicación de la presente Ley considera las siguientes etapas:

2. Registro de instalaciones alimenticias (Food facility registration)

Las instalaciones donde se fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos para consumo humano o animal que serán comercializados dentro de los Estados Unidos deberán registrarse ante la FDA. El registro de la instalación ante la FDA, debe ser efectuada por el propietario, operador o agente a cargo de una instalación que fabrica, procesa, envasa, o almacena alimentos que serán consumidos en los Estados Unidos, o un individuo autorizado. El registro aplica a cada instalación y no a las compañías como todo. Por ejemplo, una compañía con 10 instalaciones deberá registrar cada instalación por separado.

Están exentas al registro, las residencias privadas de individuos, establecimientos colectores y de distribución de agua no embotellada para beber (ejemplo: sistemas municipales de aguas), vehículos de transporte que sólo transportan alimentos, explotaciones agrícolas, restaurantes, establecimientos minoristas de alimentos, instalaciones alimenticias sin fines de lucro, naves pesqueras que recolecten y transporten el pescado y las instalaciones reguladas de forma exclusiva y en su totalidad por el Departamento de Agricultura de los EE.UU. (USDA).

FRESKA LECHE

El registro de la instalación se efectúa una vez por cada instalación alimenticia. Sin embargo, en caso de que haya algún cambio en la información requerida para el registro de su instalación, se efectuará la actualización debida.

Una instalación extranjera deberá asignar un agente en Estados Unidos. Este agente puede ser cualquier persona que resida en Estados Unidos o mantenga una actividad comercial permanente en este país. El agente en Estados Unidos actúa como un enlace entre la FDA y la instalación para comunicaciones de rutina y en caso de emergencia.

Después de que registre su centro, la FDA confirmará su registro y asignará un número de registro de 11 dígitos. La confirmación es inmediata por correo electrónico.

3. Notificación previa de alimentos importados (Prior notice)

La Ley contra el Bioterrorismo exige que la FDA reciba notificación previa de los alimentos importados a los EE.UU. a partir de diciembre de 2003. Buena parte de la información requerida por la notificación previa es usualmente proporcionada por los importadores o brokers al servicio de Aduanas de los EE.UU. (Bureau of Customs and Border Protection-CBP). Sin embargo, la ley exige que esta información sea proporcionada también a la FDA por adelantado, antes del arribo de los alimentos a los Estados Unidos. La FDA usará esta información para revisar, evaluar y juzgar la información antes de que el alimento arribe a puerto estadounidense

La notificación previa puede ser emitida por cualquier individuo con conocimiento de la información requerida, incluido, pero no limitado a, brokers, importadores y agentes en Estados Unidos.

FRESKA LECHE

La notificación previa debe ser recibida y confirmada electrónicamente por la FDA no más de 15 días antes del arribo y no menos del tiempo especificado según los modos de transporte utilizados, como se indica:

- 2 horas antes del arribo por vía terrestre
- 4 horas antes del arribo por vía aérea o férrea
- 8 horas antes del arribo por vía marítima

En caso de que el alimento sea enviado por correo internacional, la notificación previa deberá ser recibida y confirmada electrónicamente por la FDA antes que el alimento sea enviado.

Todos los alimentos para consumo humano o animal que ingresan a los EE.UU. con fines comercialicen están sujetos a la notificación previa. La notificación previa es exigida para alimentos que van a ser usados, almacenados o distribuidos en EE.UU. incluyendo los regalos, muestras comerciales, muestras para control de calidad, transbordo de alimentos a través de los estado Unidos hacia otro país, alimentos importados para su futura exportación o para su uso en una zona de comercio extranjero.

No requiere de notificación previa los alimentos que serán destinados a consumo propio y no para venta, los que fueron producidos por un individuo en su residencia personal y enviados por éste como obsequio personal y los que se encuentran en tránsito.

4.19.3. Otros requisitos

Se refieren a los requisitos que tienen que cumplir todo producto fresco para ser puesto al punto de venta y llegue al consumidor final. En pocas palabras se refiere a las condiciones generales que deben de tener los envases, el embalaje, el marcado y etiquetado, la forma de

ser transportado y almacenado el producto, así como el cumplimiento de las órdenes de comercialización y la ley del bioterrorismo.

1. Requisitos para Productos Agroindustriales

Los productos agroindustriales que ingresan a los Estados Unidos son inspeccionados generalmente a su arribo en el puerto de entrada. La FDA regula el ingreso de los alimentos y tiene la libertad de realizar un examen físico, un examen en muelle, o un examen de muestras.

Cuando se detecta una violación a la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos, la FDA emite una Nota de Detección y Audiencia al servicio de Aduanas de los Estados Unidos y al importador, dando inicio a un proceso en el cual el importador o su representante debe presentar evidencia que le producto cumple con los requisitos con el propósito de obtener la Nota de Liberación.

2. Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales

Para el ingreso de productos procesados a los Estados Unidos no existen requisitos obligatorios, sin embargo, se deberán cumplir con los requisitos establecidos en el contrato o solicitud de compra. Además, se podrán considerar los requisitos especificados por el Codex Alimentarius para el tipo de producto.

3. Requisitos sobre colorantes, aditivos, acidificación y control del permiso de emergencia Colorante

Un colorante es cualquier tinte, pigmento o sustancia que al ser aplicado a un alimento, medicamento, cosmético o al cuerpo humano les da color. El uso de un colorante se da debido

a que el alimento pueda perder color a causa del almacenamiento o al proceso químico que pueda estar sujeto. La FDA es la encargada de autorizar el uso de los colorantes nuevos antes de ser utilizada en el alimento a comercializarse en los EE.UU. Asimismo, este organismo establece en que alimentos se puede usar y las cantidades máximas permitidas y la identificación que debe de estar en el etiquetado del producto.

4. Aditivos alimentarios

Un aditivo alimentario es toda sustancia que, sin constituir por sí misma un alimento ni poseer valor nutritivo, se agrega intencionadamente a los alimentos y bebidas en cantidades mínimas con objetivo de modificar sus caracteres organolépticos o facilitar o mejorar su proceso de elaboración o conservación (CODEX STAN 1071981).

La FDA ha definido una lista de las sustancias aprobadas para utilizarse como aditivos directos e indirectos. Por lo que los fabricantes y empacadores de alimentos tienen que demostrar a la Administración de Drogas y Alimentos (FDA) que todos los materiales que hagan contacto con los alimentos son seguros, antes que les sea permitido usarlos de esa manera. La Ley FD&C (Federal Food, Drug, and Cosmetic Act) requiere la aprobación previa al lanzamiento en el mercado de aditivos alimenticios.

5. Productos de Baja Acidez o Acidificados

La FDA reconoce como productos de baja acidez, aquellos productos que son tratados con calor, con un pH mayor a 4,6, una actividad del agua mayor 0,85 y que se venden en envases herméticamente productos acidificados aquellos a los que se en su elaboración se le agrega algún ácido para bajar el pH a 4,6 o a menos y con actividad de agua > 0,85.

FRESKA LECHE

Las regulaciones de la FDA establecen que todos los procesadores de productos de baja acidez o acidificados que se quieran comercializar deben registrar sus plantas para obtener el FCE (Food Canning Establishment Number). Adicionalmente, para cada producto que se desee comercializar, es necesario obtener un registro SID (Submission Identifier).

6. Buenas Prácticas de Manufactura

Establecen condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente higiénico durante la producción, manipulación y provisión, con el fin de preparar alimentos inocuos para el consumo humano.

El Código de Regulaciones Federales de EE.UU., Título 21, Parte 110 (21 CFR110) establece las disposiciones para la implementación de las BPM que incluye, las persona, los edificios e instalación, la producción y procesos de control y el almacenaje y distribución de los mismos.

7. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)

Permite identificar los peligros específicos (biológicos, químicos y físicos) y las medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Este instrumento sirve para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse en el ensayo del producto final.

Actualmente, el Sistema de HACCP es obligatorio sólo para productos hidrobiológicos y para jugos que se fabrican y comercializan en los EE.UU., siéndolo para los jugos de frutas. Sin embargo, su aplicación es obligatoria para productos destinados al mercado nacional e

internacional de acuerdo a la “Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de Alimentos y Bebidas” según Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA.

8. Comercialización

Envases

El envasado deberá hacerse en condiciones higiénicas tales que impidan la contaminación del producto. Los materiales utilizados en el interior del envase deben ser nuevos, estar limpios y con las características requeridas, evitando así cualquier daño externo o interno al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, con indicaciones comerciales siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

Se emplea el Codificador Universal de Productos (UPC o código de barras), el cual consiste en un código de dígitos que presentan información específica del productor (empacador o embarcador) y del producto (tipo de producto, tamaño de empaque, variedad, cantidad, etc.) que funcionan para el control rápido de inventario.

Entre los materiales utilizados para los envases de los productos agrícolas frescos se incluyen las cajas (encoladas, engrapadas, entrelazadas), los cajones, bandejas, bateas, tabiques o mamparas, y separadores de cartón ondulado o tablero de fibra y las bandejas de cartón y de madera.

Embalajes

El embalaje es utilizado para integrar y agrupar cantidades uniformes del producto y protegerlos de manera directa, simplificando al mismo tiempo su manejo. Los materiales de

FRESKA LECHE

empaques y embalajes se seleccionan en base a las necesidades del producto, método de empaque, método de pre-enfriamiento, resistencia, costo, disponibilidad, especificaciones del comprador, tarifas de flete y consideraciones ambientales.

Los tipos de embalajes más comunes para el transporte de frutas y hortalizas son las bandejas, cajas agujereadas, tarimas fabricadas en madera, cajas y cajones, bandejas de cartón corrugado (“fiberboard”); y bandejas en plástico.

Cuando se utiliza embalajes de madera, estas deberán contar con un sello que certifique que ha recibido tratamiento térmico o de fumigación contra plagas mediante Bromuro de Metilo. Este sello es otorgado por SENASA en base al cumplimiento de las Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias – NIMF (o International Standards for Phytosanitary Measures – ISPM), específicamente de la NIMF 15 “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional” (o ISPM 15 “Guidelines for Regulating Wood Packaging Material in International Trade”).

Dicha norma describe las medidas fitosanitarias para reducir 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.

Marcado y Etiquetado

Todo producto alimenticio que se comercialice en los EE.UU. debe llevar un rótulo que cumpla la normativa que se encuentran en el Código de Regulaciones Federales, Título 21,

FRESKA LECHE

Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101). De lo contrario, las autoridades prohibirán la entrada del producto en su territorio.

Los requisitos referentes al etiquetado de productos agroindustriales procesados, se encuentran estipulados en las normativas del rotulado General, rotulado nutricional y el código de barras.

Transporte

Dependiendo del tipo de producto, existen requisitos específicos que describen cómo debe realizarse el transporte físico de determinados productos importados por EE.UU. Para lo cual se tiene que considerar la temperatura, humedad relativa, composición atmosférica y almacenamiento en frío.

Registro de Marcas

Una marca registrada es una palabra, un símbolo, un diseño o una combinación de los anteriores que permite distinguir los productos o servicios de una persona u organización de otros en el mercado. Registrar una marca es de suma importancia, dado que es una evidencia de propiedad exclusiva en un país específico, en este caso en EE.UU., y da la posibilidad de proteger más fácilmente sus derechos ante posibles infractores.

La Oficina de Patentes y Marcas Registradas de los EE.UU. (United States Patent and Trademark Office, USPTO) es la responsable de las aplicaciones de las marcas registradas y determina si un solicitante cumple o no con los requisitos para el registro federal.

4.19.4. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América



El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006.

El proceso de incorporación a la legislación interna colombiana se surtió mediante la aprobación de la Ley 1143 2007 por el Congreso colombiano, y se complementó mediante Sentencia C-750/08 de la Corte Constitucional mediante la cual el Acuerdo y la citada ley se encontraron acordes al ordenamiento constitucional del país. Con igual suerte corrió el “Protocolo Modificador” del Acuerdo, firmado en Washington el 28 de junio de 2007, y aprobado mediante Ley 1166 de 2007, cuya exequibilidad fue declarada en Sentencia C-751/08.

El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en

FRESKA LECHE

Colombia, el cual tuvo por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico.

Agotada esta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos, lo que se realizó en la pasada VI Cumbre de las Américas en Cartagena de Indias, en el que se estableció la fecha de entrada en vigencia del TLC.

El proceso culmina con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el "Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos", la Proclama es un requisito necesario para la entrada en vigor del Tratado.²

Con este tratado se logró una cuota de acceso preferencial de 9,000 toneladas de productos lácteos repartidos así: 100 toneladas en leche líquida, 2.000 toneladas en mantequilla, 300 toneladas en helados, 4.600 toneladas en quesos (mayor potencial de exportación), 2.000 toneladas en otros lácteos y libre acceso para yogures. Tienen un peso importante en la cuota las mantequillas y otros productos lácteos como leches saborizadas.

El acuerdo ya firmado, ha ayudado en gran parte al sector lácteo, pues entrar a un mercado como el de Estados Unidos, con acceso preferencial, es muy beneficioso, ya que cuenta con una población grande, la cual, tiene el suficiente poder adquisitivo para comprar cualquier producto, entre esos, nuestro arequipe.

² <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>

FRESKA LECHE

4.19.5. Competencia

El manjar o dulce de leche, según el Reglamento Sanitario de los Alimentos, es un producto obtenido a partir de leche adicionada de azúcar, que por efecto del calor adquiere un color oscuro. El contenido de los sólidos totales de leche debe ser 25.5% como mínimo, y no puede contener más de un 35% de agua.

‘Manjar’ se le llama en Chile, ‘Dulce de leche en Argentina’, Bolivia, Paraguay y Uruguay, Cajeta en México, ‘Arequipe’ en Colombia y Venezuela y ‘Manjar Blanco’ en Perú. Existen diferencias mínimas en los sabores y texturas, pero es esencialmente lo mismo.

En Estados Unidos se comercializa algo similar, llamado ‘Caramel’, sin embargo el sabor se asemeja a caramelo y tiene una textura más delgada que las versiones mencionadas anteriormente, pero claramente, no es lo mismo a nuestro famoso Arequipe, producto latino, que tiene sus raíces en esta parte del mundo y que en la actualidad es conocido como DULCE DE LECHE.



Para Colombia es un producto muy artesanal y típico, con un sabor único, que nos representa y deja en los paladares de los que lo prueban una experiencia diferente y un sabor muy particular, y es en este instante, donde la mayor parte de los latinos radicados en el exterior desean sentir esto de nuevo y vivir la experiencia, como si estuvieran en su país natal.

Pero este manjar, o dulce, no es solo producto típico colombiano, en países como Mexico y Republica Dominicana, es un postre, el cual es muy típico y muy deseado para la preparación de diversas recetas, o simplemente, para acompañar una galleta o un snack y darle un sabor único.



FRESKA LECHE

Al analizar el mercado estadounidense de dulce de leche (termino con el que actualmente conocen el arequipe los americanos) se pudo detectar la presencia de mucha competencia, empresas reconocidas como Hershey's o Nestle, lo que representa un factor amenazador para la entrada a este país para nuestro producto.



Con 70 años de ser la fuente principal de la auténtica cocina latina, Goya Foods es la mayor empresa hispana de alimentos en los Estados Unidos, Alpina reconocida empresa colombiana, tiene una fuerte participación en el mercado estadounidense con este mercado, y entre otras marcas, las cuales podremos analizar en el siguiente ítem a tratar, y que será importante para la continuación del proyecto.

El mercado colombiano, además de Alpina, esta entrando en furor, pues ya tenemos otra empresa la cual tiene presencia en el mercado estadounidense con su producto, el arequipe, compañía que con la ayuda de entidades, logro llegar a este país, y lo cual, representa una competencia para nosotros también. Empresa de Manizales, que en el año 2014 realizo su primera exportación de arequipe y otros productos lácteos.



4.19.6. Promoción

Para la promoción de nuestro producto, hemos decidido realizarlo de diferentes maneras, pues el tema de publicad, vallas y demás carteles publicitarios, no es tan común y exitoso en el mercado americano, además, pueden aumentar nuestros costos, lo cual no es beneficioso para iniciar con nuestro proyecto.

FRESKA LECHE



DEGUSTACIONES Inicialmente, nos ubicaremos en supermercados grandes, las cuales son 24 horas, y además, son constantemente recurridos, brindando al consumidor una degustación de nuestro producto,

acompañado de una porción de galleta, o de una tostada, dándoles a conocer el placentero y típico sabor del arequipe colombiano, y que puedan notar, que es un acompañamiento muy sabroso para cualquier tipo de snack.

Con esto, tenemos la intención que se inicie un Marketing de Referencia, que además de que tengan la oportunidad de probarlo, decidan adquirirlo y recomendarlo a otra persona, y así iniciar un voz a voz que nos lleve al objetivo de que las personas nos reconozcan y sientan el deseo de comer nuestro arequipe o dulce de leche.



REDES SOCIALES

Las redes sociales hoy en día son el boom en el ámbito de negocios, pues es una forma fácil, sencilla y segura, de llegar a donde deseamos, de que conozcan nuestro producto, y además, de una forma diferente e innovadora, que podrá atraer la atención del cliente, y tratar de persuadirlo, para que se interese por nuestro producto, y quiera adquirirlo y probarlo.



FRESKA LECHE

4.19.7. Precio

Para poder identificar precios, hicimos una investigación sobre la presencia de productos de dulce de leche o arequipe en uno de las principales tiendas y supermercado de Estados Unidos como lo es Walmart, tienda muy reconocida a nivel mundial, y además, constantemente frecuentada por latinos, para realizar sus compras y conseguir cualquier tipo de producto.

Principalmente nos enfocamos en la búsqueda de productos llamados dulce de leche, o arequipe, pero notamos que la palabra arequipe, no tiene una traducción literal y en este supermercado no se encontró ningún producto con este nombre, sin embargo, existe un tipo de caramelo, el cual lo relacionan con el arequipe, pero que por obvias razones de ingredientes usados, no es el mismo a nuestro típico y artesanal producto.

Se determinó que en Estados Unidos el producto es identificado como DULCE DE LECHE, el cual se encuentran en distintas presentaciones y por diferentes compañías que se dedican a la producción y distribución de este producto.

A continuación veremos una lista de los productos con los que más se puede relacionar nuestro producto, el arequipe, y su respectivo precio, veamos:

FRESKA LECHE

PRODUCTO	PRECIO
Nestle La Lechera Dulce de Leche 13.4 oz. Can	\$10.79
NESTLE LA LECHERA Dulce de Leche 11.5 oz. Squeeze Bottle	\$2.88
Nestle La Lechera Dulce de Leche 15.8 oz. Squeeze Bottle	\$18.69
Dulce de Leche by San Ignacio	\$9.99
<i>Colombina Dulce de Leche Colombina 500grs</i>	-
Hershey's Dulce De Leche Syrup, 22 Oz	\$2.27
San Ignacio Dulce de Leche with Chocolate - 15.87 oz	\$9.99



FRESKA LECHE

Monin® Dulce de Leche Sauce 64 oz



\$65.56

Alpina Dulce de Leche Caramel Spread, 8.75 Ounces



\$11.10

Dulce de Leche de Goya 14 oz



\$6.99

San Ignacio Dulce De Leche / Caramel Spread, 500 Grs/
1.1 Lb



\$16.20

Alpina Caramel Spread 6 CT



\$4.39³

El precio de nuestro producto



**Arequipe
Freskaleche
230 gr. \$3.00**

En conclusión, podemos resaltar que el precio de nuestro producto es muy competitivo dentro del mercado, pues maneja unos precios similares a los productos que se encuentran actualmente allí.

³ <https://www.walmart.com/>

5. ESTRATEGIA DE INMERSION

FRESKALECHE Y ALQUERÍA

Carlos Enrique Cavelier, presidente de Alquería, informó que la compañía compró el 100 por ciento de las acciones de Freskaleche.



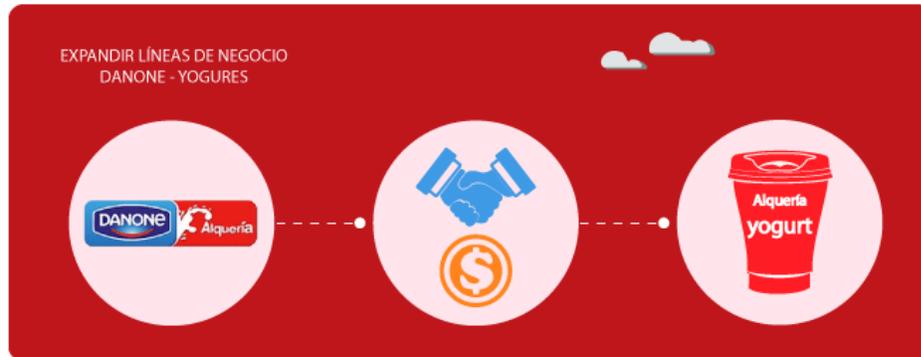
Freskaleche S.A. y Alquería realizaron una alianza estratégica el 23 de febrero 2015 con el propósito de contemplar un plan de inversiones en Santander que darán un mayor impulso a la región y que contó con el apoyo de Danone – Alquería S.A. y de la corporación Financiera Internacional (IFC) parte del grupo mundial.

Esta alianza estratégica busca promover y construir sobre el talento de ambos equipos. Esto no significa ningún cambio para el consumidor. Dinamizando el sector lácteo colombiano y fortaleciendo una región como Santander que tiene un gran potencial lechero. Por ende, se seguirá acompañando a los santandereanos como se ha hecho por casi medio siglo.⁴

⁴ <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/compra-de-freskaleche-por-parte-de-alqueria/15290075>

DANONE Y ALQUERÍA

Danone y Alquería firman alianza estratégica en Colombia



En 2008 Alquería expande sus líneas de negocio aliándose con DANONE, especialista en yogures confirmando una participación en la sociedad con un 49%.

Danone, la transnacional de alimentos francesa, firmó una alianza con la empresa colombiana Alquería para invertir 100 millones de euros (152 millones de dólares) en diez años y la generación de al menos 400 empleos.

"El mercado de lácteos en Colombia es muy bajo y la idea es hacerlo llegar a los niveles que tenemos en Europa o en otros países de América", manifestó por su parte Philippe Loic Jacob, directivo de Danone.

Con su presencia en Colombia, Danone que cuenta con 200 plantas y más de 90 mil empleados en unos 120 países, apuesta también por ingresar al mercado de los países de la Comunidad Andina. "Colombia es para nosotros la puerta de entrada a otros países andinos como Ecuador, Perú y Bolivia, donde esperamos llegar con nuestros productos y también dinamizar la industria láctea", anotó Hours.⁵

⁵ <http://www6.rel-uita.org/companias/danone/danone-alqueria.htm>

FRESKA LECHE

La estrategia de internacionalización para introducir el Arequipe de Alquería en Estados Unidos, será que a través de la alianza de Danone con Alquería el producto ingrese al portafolio de productos de la marca Danone como empresa aliada de la organización y gracias a que ella obtiene un canal de distribución amplio alrededor del país el producto tendrá un mejor reconocimiento y consumo por parte de las personas.

Danone es el número 1 en el mundo con una cantidad de mayor de gente empleada y con más toneladas producidas en el 2015. Dentro de los diferentes grupos de productos lácteos de la marca danone los productos lácteos frescos son los que han representado un mayor crecimiento de ventas frente a los otros productos con un 0,6% de crecimiento en el 2015.



Estados Unidos Lidera el Top 3 de países en % de ventas en el 2015, y el puesto número 3 en volumen de facturación en el 2014, lo que nos favorece como aliados no solo por su reconocimiento en el país si no porque unas de sus mayores ventas las representan los productos lácteos frescos.

FRESKA LECHE

Los primeros 10 países por facturación global

 ESTADOS UNIDOS

 FRANCIA

 CHINA

 RUSIA

 REINO UNIDO

 INDONESIA

 ARGENTINA

 ESPAÑA

 MÉXICO

 ALEMANIA

Adicional a esto Danone hace presencia comercial en diferentes países Latinoamericanos donde también ha ganado un gran reconocimiento en cada uno de ellos, tales como los son México, Brasil, Argentina y España, siendo Argentina el primer país Latinoamericano en clasificar entre los 10 primeros países de facturación global.



México representa el país número 8 para Danone en volumen de facturación en el 2014 y teniendo los productos lácteos fresco en primer lugar de facturación.



FRESKA LECHE

Brasil representa el país número 9 para Danone en volumen de facturación en el 2014 y teniendo los productos lácteos fresco en primer lugar de facturación.



España representa el país número 7 para Danone en volumen de facturación en el 2014 y teniendo los productos lácteos fresco en primer lugar de facturación.

Argentina fue el primer país en contribuir al crecimiento de la compañía en el 2015. Y se encuentra en la representación de los países donde se cubre el 80% de las ventas de la división.

FRESKA LECHE

Como podemos observar el mapa de Liderazgo Mundial de DANONE, Brasil Estados Unidos, México, Canadá, España entre otros también hace parte de la representación del 80%. Colombia hace parte del grupo numero dos que hace referencia al 26% de la cuota de mercados en Productos Lácteos Frescos.



Estrategias de Danone para los productos lácteos frescos

Durante casi 100 años, Danone ha trabajado por llevar productos lácteos al mayor número de personas en todo el mundo. Esta ambición hunde sus raíces en la firme convicción de que los lácteos contribuyen a lograr una dieta sana, ya que aportan nutrientes esenciales y los beneficios de los alimentos, además del placer de su sabor y textura.

En Danone, el objetivo es promover prácticas alimentarias más saludables, y se cree que esto solo puede lograrse abordando la alimentación en su sentido más amplio: como una experiencia cultural, social, emocional y fisiológica en la que tanto nutrición como placer desempeñan un papel clave en el cuidado de la salud.

FRESKA LECHE

El yogur y los lácteos fermentados, alimentos básicos durante más de 5000 años y parte integrante de culturas culinarias de todo el mundo, son cada vez más populares entre los consumidores, y se asocian a una dieta y a un estilo de vida saludables. Además, el yogur tiene todas las características necesarias para seguir contribuyendo positivamente a una alimentación más saludable para las generaciones futuras.

El área de Productos Lácteos Frescos produce y comercializa productos lácteos fermentados frescos y otras especialidades lácteas. Para ello, Danone recurre a su capacidad de desarrollar sus gamas de productos innovando constantemente, ya sea en términos de sabor, textura, ingredientes, contenido nutricional o incluso envasado.

Con una necesidad anual de más de 8 000 millones de litros de leche fresca, Danone debe asegurarse un suministro sostenible, de buena calidad y a precios estables. Por ello, la Empresa pone en práctica sistemas de protección y optimización de la producción y el acceso a esta materia prima fundamental. También establece relaciones estrechas y vínculos contractuales con los productores locales situados cerca de los centros de transformación, con objeto de reducir los costes logísticos, asegurarse una materia prima de óptima calidad y gestionar mejor sus filiales del segmento lácteo.

Relaciones sostenibles con los productores para garantizar la calidad

La relación de Danone con sus socios ganaderos se funda en cuatro compromisos mutuos:

- ✓ Mejorar la calidad y el equilibrio nutricional de la leche.
- ✓ Facilitar el desarrollo de las explotaciones.

FRESKA LECHE

- ✓ Proteger el medio ambiente.
- ✓ Revalorizar la profesión del ganadero.

Un vínculo de confianza que dota a ambas partes de mayor visibilidad a largo plazo.

Por estas estrategias y objetivos que representan a DANONE es la razón por la cual seremos un proyecto muy positivo para lo que son, el Arequipe es un producto único y exquisito que, con un adecuado consumo hace parte de una dieta sana y balanceada, ya que aportan diferentes nutrientes tales como el calcio, potasio, sodio entre otros; y no hay que dejar atrás su textura y el placer de probarlo. Gracias a todo esto el arequipe encajaría perfectamente a los saludables productos lácteos del portafolio de DANONE. Otra razón por la cual es un muy buen proyecto para DANONE será que gracias al reconcomiendo del producto latinoamericano y colombiano en el extranjero hará que en un futuro en el país nativo haya un reconocimiento y aumento en las ventas de la marca. Cabe resaltar que unos de sus principales países compradores y entes de crecimiento hacen parte de la región latinoamericana quienes ayudaran comercialmente a la venta del producto en el país.

5.1. Nuestro segmento de mercado

Población Latina en especial Colombianos, Mexicanos, Argentinos, Brasileños y Españoles y Americanos y demás personas extranjeras que residan en Estados Unidos y consuman productos lácteos.

5.2. Produccion

Aprovechando la inversión realizada por Danone en el mejoramiento y la actualización tecnológica de la planta ubicada en Cajica, donde se modernizaron maquinas y procesos, se optimizaron recursos y gestión de calidad. Se espea arprovechar la capacidad de la planta en la producción de derivados lácteos como yogurt y dulce de leche para realizar procesos productivos eficientes que le permitan a la empresa a satisfacer la demanda nacional y la internacional.

“Actualmente la línea de producción tiene una capacidad de almacenamiento de 10.000 litros de producción y de procesamiento real de 2.5 toneladas por día lo que lleva a una producción mensual 75 toneladas de producto terminado. La línea cuenta con 6 marmitas de producción, 6 envasadoras de diferente presentación y una bodega de logística y distribución con la suficiente capacidad de almacenar la producción de 3 días (7.5 toneladas, lo que equivale al 10% de la producción mensual)”

5.3. Abastecimiento

El abastecimiento de Freskaleche es el mismo utilizado por alquería, esta dispone del 100% de proveedores de materia prima nacionales, que principalmente son micro y pequeños empresarios los cuales representan el 40% de la materia prima de alquería y el 80% de los proveedores, alquería hace esto para darle la oportunidad a los pequeños productores de vender sus productos a un solo comprador, solo en Cajicá Cundinamarca alquería genera empleos directos e indirectos superando los 1.000 puestos distribuidos en productores, distribuidores y repartidores. Alquería afirma que selecciona a sus proveedores por sus

FRESKA LECHE

propuestas económicas, calidad, nivel de servicio y valor agregado; según las políticas de compra alquería puede realizar una administración de inventarios compartida que otorguen descuentos por volúmenes y escalas de precios.

Los principales requisitos para ser proveedor de alquería, tienen que ser muy buenos en cuatro aspectos generales que son: “Calidad y costo del producto, oportunidad en los despachos, eficacia del servicio de transporte e idoneidad demostrada en el oficio” afirmó la gerente de compras de alquería Diana Parra. Alquería también toma en cuenta otros aspectos no tan fundamentales como los anteriores pero que si esperan que conozcan, como: conocer alquería y su entorno empresarial, ofertas claras y específicas, estar dispuestos a formalizar relaciones a largo plazo para promover el crecimiento conjunto, en casos de proveedores a gran escala (el 20% que no es pequeño productor) tienen que tener desarrollo tecnológico, trabajo conjunto con alquería para desarrollar trabajos de investigación que beneficien ambas partes.

Alquería hace un proceso de selección por medio de la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores, aprecia mucho que los proveedores tengan certificaciones que les den valor agregado a los productos que le ofrecen a alquería, alquería es flexible con las políticas de pagos y trata de otorgar plazos que le favorezcan al proveedor que eviten la presión entre ambas partes.

5.4. Cantidades A Producir

Apovechando la entrada en vigencia del tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia las exportaciones al país americano de productos derivados de la leche y dulces entre esos el arequipe, una marca regional y tradicional conocida como Normandy de la ciudad de Manizales vio la oportunidad de realizar exportaciones de un producto que para muchos colombianos significó una niñez de dulzura y antojos, fue así como la empresa caldense aprovechando el TLC logró endulzar al mercado colombiano y latino con diferentes dulces pero principalmente el arequipe. Este caso de éxito dio camino a aprovechar una oportunidad de mercado que no ha sido satisfecha y es allí donde Freska Leche-Alquería-Danone puede llegar y convertirse en líder en la venta de arequipe en USA.

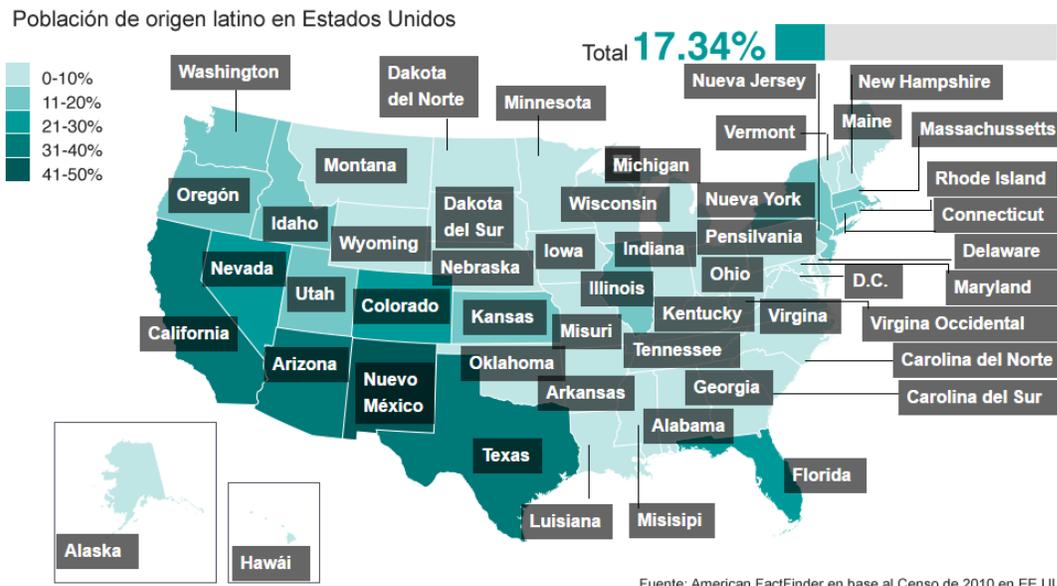
El sector agroindustria es uno de los sectores con el mayor dinamismo. De acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del Dane, las exportaciones totalizaron US\$554 millones entre mayo de 2012 y diciembre de 2013, creciendo en US\$35,9 millones en comparación con el periodo inmediatamente anterior, principalmente por la venta de azúcares y mieles, productos procesados del mar, confitería, especias, y frutas y hortalizas procesadas.

En total las importaciones en 2015 de la categoría de esparcibles a Estados Unidos fueron 694403 miles de dólares vs unitario 2364 y 291.268 ton

De acuerdo con el American Factfinder Estados Unidos tiene un 17,34% de población hispana la cual representan 55,2 millones de personas en Estados Unidos, mayor a la población total colombiana. Esta población hispana está repartida por todo el país pero los principales estados para el asentamiento de población latinoamericana son: California, Florida, Texas,

FRESKA LECHE

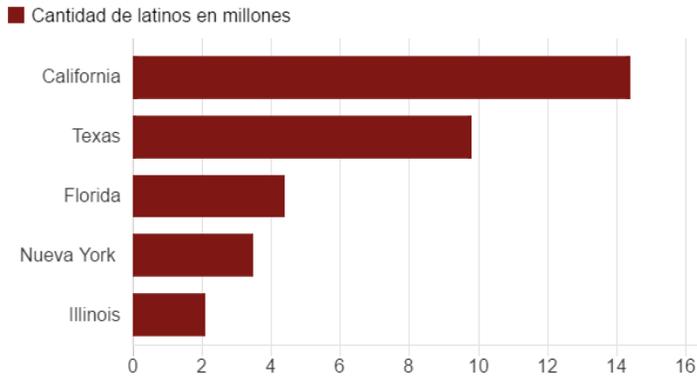
Nuevo Mexico, Arizona y New York. De esos 6 estados con alta presencia hispana el que mas tiene personas es California con 14,9 millones de personas lo cual convierte a esta región de estados unidos en una de las mas atractivas para distribuir y vender un producto que hace parte de la idiosincrasia latina como es el arequipe o dulce de leche.



La población latina de California esta mayormente dada por mexicanos que representan alrededor del 83% de la población latina en California, seguida por salvadoreños, guatemaltecos y Colombianos lo cual se traduce en un gran nocho de mercado, ya que Mexico es uno de los principales países latinoamericanos en el consumo de arequipe o dulce de leche después de Argentina, Chile y Uruguay. Esto nos da la oportunidad de entrar a un mercado el cual es interesado por el producto que se piensa distribuir. También hay que tener en cuenta que California sigue siendo un país de alto crecimiento de latinos y se espera que sea una urbe donde la población latina represente gran importancia para la economía regional y para nuestro producto.

FRESKA LECHE

5 estados con más población de origen hispano

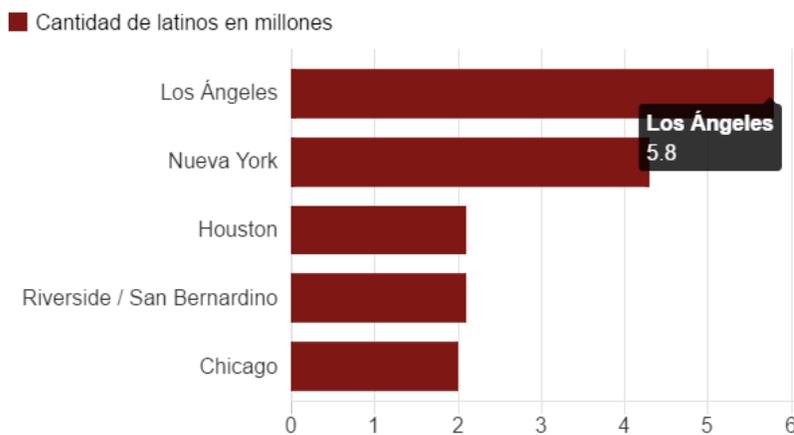


Fuente: Pew Research Center

BBC

Los Angeles será la ciudad que se escogerá para la distribución y venta del producto teniendo en cuenta la gran afluencia de latinos en ella, alrededor de 5,8 millones de latinos viven en esta ciudad representando el 38,9% del total de latinos en California. Otra variable para escoger a Los Angeles como ciudad de arribo de nuestro producto, es porque representa para la economía estadounidense un punto clave en temas logísticos, económicos, financieros y además de eso es un punto clave de turismo donde llegan diversidad de personas entre esas latinos, que podrían aumentar la demanda del arequipe o dulce de leche.

5 ciudades con mayor población latina



Fuente: Pew Research Center

BBC

FRESKA LECHE

Entrando en materia directamente con las cantidades a producir se tendrá en cuenta que la distribución la hace la empresa danone, empresa que es sinónimo de calidad y confiabilidad con los clientes americanos y latinos, esto da respaldo para que el producto sea bien recibido teniendo certeza que detrás de todos los procesos necesarios relacionados con el producto esta detrás una empresa confiable y segura como danone

En 2015 estados unidos importo alrededor de 694.403 miles de USD de productos con la partida arancelaria 1901 donde se encuentra el arequipe o dulce de leche, esto se traduce en 291.268 toneladas de producto. El 17% de la población total de USA es representada por latinos lo cual representa 49.515 toneladas, el 10,5% de latinos vive en california lo cual representaran el 11% de las toneladas del producto que equivale a 5.447 toneladas.

La oportunidad de aprovechar el tlc entre Colombia y estados unidos da una mayor margen de maniobra donde se puede explotar cerca del 35% del mercado apuntando que el origen mas representativo de latinos en Los Angeles son mexicanos, Salvadoreños y Colombianos. Según ProColombia el mercado de dulces tradicionales es uno de los que mas se han beneficiado con la firma del acuerdo comercial, en esumidas cuentas el 35% equivale a 1.906 toneladas. De esta cifra se espera cubrir cerca del 1,5% del consumo de dulce de leche en Los Angeles lo que representan 29 toneladas anuales de dulce de leche que se traducen en 2,4 toneladas mensuales que serán distribuidas quincenalmente.

Se esperar un crecimiento en las ventas del 5% anual, siendo este un pronostico que la empresa Alqueria tiene predispuesto para el consumo productos lácteos no tradicionales como el arequipe o dulce de leche.

FRESKA LECHE

El producto será llevado en una presentación de 250 gramos que equivalen a 116.000 unidades anuales y 9.666 mensuales que representan 4.833 unidades de arequipe quincenales.

5.5. Costos Fijos

Al ser un proceso de internacionalización de la marca se deben tener en cuenta todos los procesos logísticos, de distribución y de transporte que el producto necesite para ser llevado a su destino final; las adecuaciones al que el mismo tenga que verse sometido ya que tendrá que cumplir con las exigencias del mercado estadounidense, empaques, y gastos de operación que requiere el producto para ser comercializado en el mercado americano. El manejo adecuado de estos costos fijos permitirá a que la alianza estratégica entre Alquería y Danone saque el máximo provecho a un producto que sin duda será apetecido por el mercado latino en California.

5.6. Inversiones Tecnológicas Para La Adaptación Del Producto Al Mercado Internacional

En un proceso de modernización de las todas plantas de alquería el Director de Operaciones y representante legal de la compañía Jaime Eduardo Gomez asegura que la inversión requerida para el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa y la optimización de procesos productos es de aproximadamente 13 millones de euros que serán aprovechados en un periodo de 3 años.

Estas inversiones harán que los procesos productivos de la compañía sean mas efectivos, que se aproveche al máximo la materia prima y que se tenga la certeza de que se están utilizando los últimos avances tecnológicos para el desarrollo de nuevos productos y la certificación de la calidad de los ya existentes.

FRESKA LECHE

Las inversiones de Alqueria también representan la adquisición de Freskaleche lo cual le permitio ampliar a 6 sus plantas de producción, contando con las plantas de Bucaramanga y de Aguachica, donde se producirá bajo el nombre de Freskaleche las líneas de leche entera y leche deslactosada de la marca santandereana. También se tomo la localización de las plantas como un centro de acopio para que Alqueria pueda llegar a todas las partes del país con mayor facilidad.

La alianza ente Alqueria y Danone trajo consigo inversión para la realización de nuevos productos, y para la fabricación de los productos danone. Danone invirtió cerca de 20 millones de dólares en la construcción y modernización de la planta productora de Cajica donde esta será la responsable de producir el principal producto de Danone que es el yogurt. Esta planta es la mas automatizada del país y también soporta procesos de producción de leche, pasteurización y producción de dulces derivados de la leche donde se encuentra el arequipe.

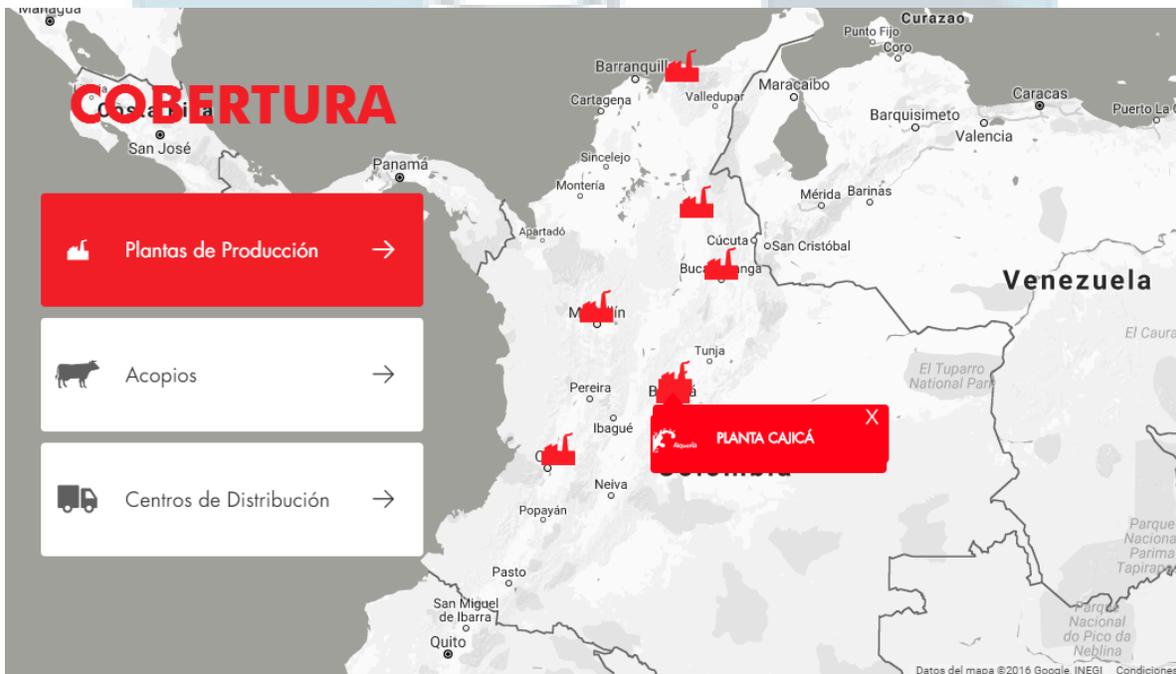
Todas las inversiones anteriores se suman a las cuales el producto se debe someter para la entrada a el país americano, hay que tener en cuenta que existen normas federales que son propias para cada estado donde se agregan o omiten normas sanitarias, de empaque, embalaje, de procesos productivos, etc. El producto debe someterse y satisfacer todas esas necesidades y exigencias para poder ser comercializado y vendido de la mejor manera. Los requisitos mas importantes a los cuales los productos se deben someter para la entrada del mismo al mercado americano son: Etiquetas en ingles, normas sanitarias y fitosanitarias establecidas por la FDA, normas PMO que certifican que la leche utilizada sea de calidad (Pausterizada en grado A) y la HCCP obligatoria para cualquier actividad de la cadena alimentaria, son importantes para asegurar las exportaciones.

6. ESTRATEGIA LOGISTICA

6.1. Cadena Logística de La Exportación

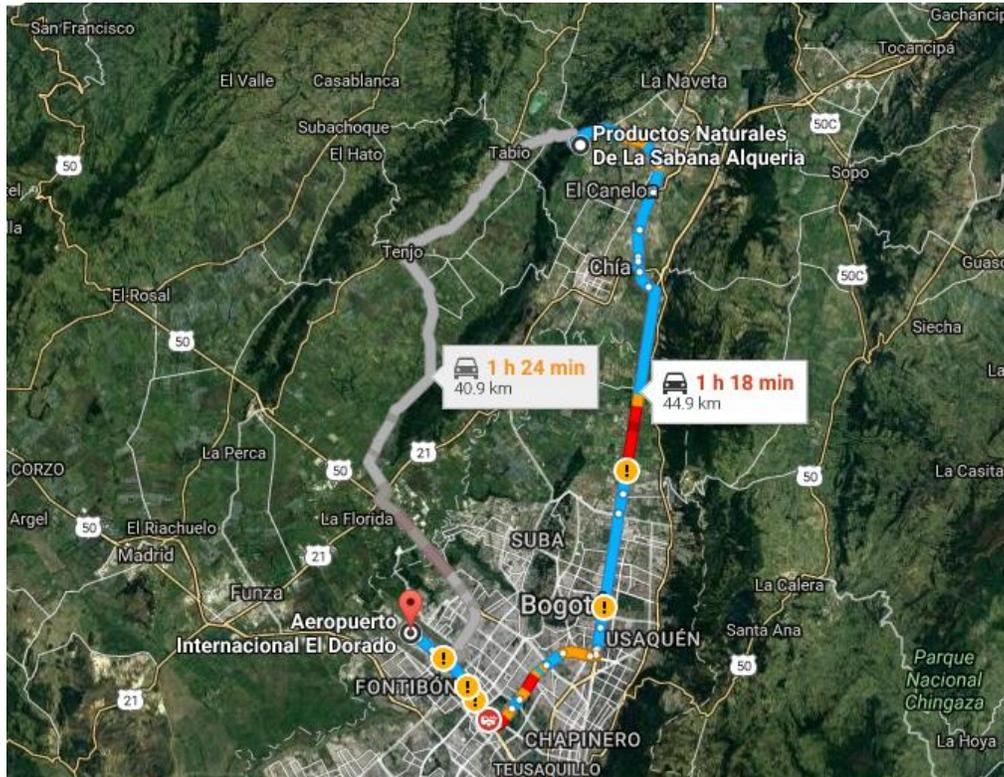
Al analizar las plantas de producción de la compañía alquería, que son actualmente 7, con las dos que logro adquirir con la compra de Freskaleche S.A que se encuentran en Bucaramanga y Aguachica, las demás distribuidas en el país, ubicadas en las ciudades de Santa Marta, Palmira, Medellín y Bogotá,

Pudimos concluir que la más conveniente y adecuada para producir el respectivo producto Dulce de leche, es la que se encuentra ubicada en el municipio de **Cajicá**, en la ciudad de Bogotá, pues por temas de optimizar tiempos y costos, es la más conveniente para la cadena logística, por su cercanía al aeropuerto internacional El Dorado, ya que la mercancía será enviada, por modo aéreo.



FRESKA LECHE

Además, esta planta de producción, fue con la que la Compañía Danone oficializo su entrada en el año 2008 al país, especializada en la producción de sus productos, especialmente el yogurt.



Desde la planta de producción ubicada en Cajica, hasta al Aeropuerto Internacional El Dorado, existen dos rutas, las cuales tienen un tiempo y distancia muy similares, una de aproximadamente 45 kilómetros, con 51 minutos de duración, y la otra de 41 kilómetros, con 1 hora y 3 minutos, podemos ver que la diferencia no es mucha, y cualquiera es adecuada para el proceso de distribución en destino.

FRESKA LECHE

Con el fin de cubrir aquellas actividades fuera de la empresa, que corresponden al reparto y a la distribución de productos y mercancías, Alqueria ha tercerizado esta actividad, mediante la contratación de vehículos, de empresas prestadoras de este servicio, que cumplan con los requisitos propuestos por Alqueria, con el fin de garantizar un producto en buenas condiciones, la disminución de costos y además, la optimización de tiempos, al momento de la distribución de los productos y la entrega de la mercancía para continuar con su cadena logística.

Los requisitos que deben cumplir, para ser distribuidores autorizados de Alqueria son los siguientes:

Para ser contratista fidelizado de distribución producto terminado:

- Validación del automotor y validación visual de la tarjeta de propiedad (la persona que registra en este documento es la que adelanta el proceso como aspirante a contratista).
- Entrega de listado (check list) requerido con la debida documentación (las casillas con asterisco se refieren a procesos que se adelantan internamente).
- Se solicita consulta CIFIN al área de Cartera.
- Se solicita a servicio Seguridad Alquería la visita domiciliaria y su concepto de seguridad del aspirante.
- Después de reunir la documentación requerida, esta ser se pasa a custodia y validación del área de Cartera.
- Si pasa el filtro de Cartera y seguridad, se procede con la creación del contratista por parte de Distribución Nacional Alquería.

FRESKA LECHE

- Se finaliza el proceso realizando asignación y parametrización de ruta por parte de la operación.

Para cumplir con todos estos requisitos, buscamos una empresa transportadora, la cual, nos preste el servicio de transporte hacia el Aeropuerto, donde es el punto de partida de la mercancía, hacia Estados Unidos.

6.1.1. EMPRESA TRANSPORTADORA

La empresa transportadora seleccionada para esta ocasión, fue la empresa MOTOTRANSPORTAR, ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual cumple con todos los requisitos establecidos por la empresa Alquilería S.A, que se encargara de llevar la mercancía desde la planta de producción de Cajicá, hasta el Aeropuerto Internacional El Dorado.



INFORMACION DE CONTACTO

Carrera 69B # 15A 17 Int 14

Tel: (1) 405 8731

Cel: 310 451 8104

bogota@mototransportar.com.co

FRESKA LECHE

6.1.2. DISTRIBUIDOR



El encargado de la venta y distribución de nuestro producto en el país destino, es decir, Estados Unidos es una tienda americana, muy famosa y reconocida en el

estado de California.

Su nombre es RALPHS y es la mayor cadena de supermercados en el sur de California. Cuenta con aproximadamente 39483 tiendas distribuidas en la ciudad de Los Ángeles, se caracteriza por la arquitectura de sus tiendas, la compañía empleó a arquitectos notables en diseñar sus almacenes, y el edificio anterior de Ralphs Grocery Store construido en 1929 en la aldea de Westwood ha sido fotografiado por Ansel Adams, declarado monumento cultural histórico, y enumerado en el registro nacional de lugares históricos.



Sus tiendas están ubicadas en las siguientes direcciones:

Dannon Retailer - RALPHS	11361 National Blvd	(310) 479-4351
Dannon Retailer - RALPHS	11727 Olympic Blvd	(310) 473-5238
Dannon Retailer - RALPHS	12057 Wilshire Blvd	(310) 477-8746
Dannon Retailer - RALPHS	1730 W Manchester Ave	(323) 750-3151
Dannon Retailer - RALPHS	11922 S Vermont Ave	(323) 757-4147

FRESKA LECHE

Dannon Retailer - RALPHS	2600 S Vermont Ave	(323) 732-3863
Dannon Retailer - RALPHS	3300 Wslauson Ave	(323) 293-0199
Dannon Retailer - RALPHS	645 W 9th St	(213) 452-0840
Dannon Retailer - RALPHS	670 S Wern Ave	(213) 383-5058
Dannon Retailer - RALPHS	3410 W Third St	(213) 480-1421
Dannon Retailer - RALPHS	5080 Rodeo Rd	(323) 292-0633
Dannon Retailer - RALPHS	5245 W Centinela Ave	(310) 641-2813
Dannon Retailer - RALPHS	4760 W Pico Blvd	(323) 937-4107
Dannon Retailer - RALPHS	5601 Wilshire Blvd	(323) 936-4954
Dannon Retailer - RALPHS	260 S La Brea Ave	(323) 937-3264
Dannon Retailer - RALPHS	8824 Sepulveda Blvd	(310) 645-2035
Dannon Retailer - RALPHS	5429 Hollywood Blvd	(323) 957-9657
Dannon Retailer - RALPHS	8701 Lincoln Blvd	(310) 649-1526
Dannon Retailer - RALPHS	9616 W Pico Blvd	(310) 271-2672
Dannon Retailer - RALPHS	10309 W Olympic Blvd	(310) 553-8117

6.2. Modalidad de Exportación

La modalidad de exportación seleccionada, fue la EXPORTACION DEFINITIVA, la cual, consiste en la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por un tiempo ilimitado, en este caso en Estados Unidos.

6.3. Operadores Logísticos dentro de la Cadena

ASPEN LOGISTICS



Dannon quien es nuestro aliado estratégico para la distribución del producto en el destino, se ha caracterizado por tercerizar sus procesos diferentes a

la producción, tales como aduanas, transporte, distribución, entre otros, lo cual la ha llevado a mejorar tanto costos como tiempos, y además a enfocarse en su objetivo principal, que es la producción de sus diferentes productos.

Su mayor aliado es la empresa logística ASPEN LOGISTICS, quien cuenta con un gran número de automotores refrigerados, los cuales hacen el transporte y distribución de sus productos. Esta empresa se enfoca en prestar servicio de contenedores refrigerados, que aseguran al cliente la llegada de sus productos al destino, brindándole el mejor servicio, confiabilidad, consistencia y siempre superando las expectativas de los clientes. Cuenta con un equipo fuerte y capaz, que poseen toda la experiencia requerida y está listo para entregar la mercancía.

Cuentan con una flota de última generación, proporcionando un ambiente higiénico para una variedad de productos generales, productos alimenticios y productos de temperaturas controladas o sensibles.



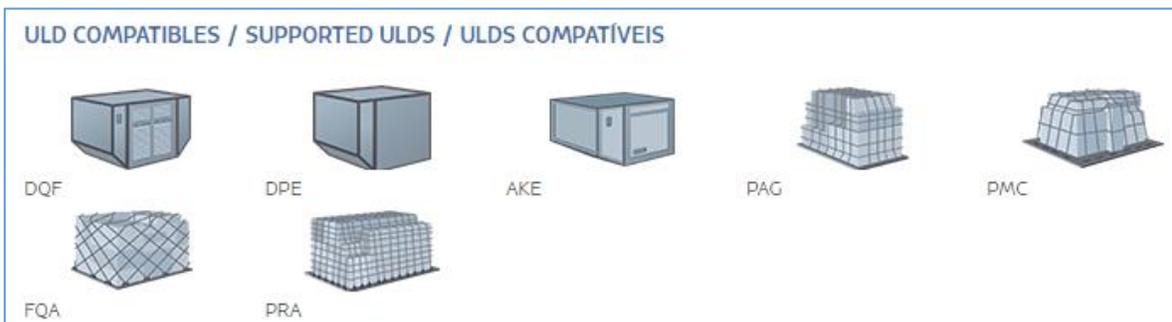
6.4. Medio y Modo de Transporte

Para realizar la exportación de arequipe o dulce de leche, el modo de transporte a utilizar será aéreo, ya que nuestro producto es perecedero y tiene un ciclo de vida muy corto, lo cual, nos limita a usar este medio de transporte, es decir, enviado en avión.

Por su ciclo de vida, como lo mencionamos anteriormente, se hace muy complejo, pensar en un transporte marítimo, ya que el recorrido de este, tiene varios días de duración, que pueden comprometer su composición y alterarla, y además, pierde días de venta al público

El avión seleccionado, por su capacidad de peso y volumen, y además el adecuado para nuestro producto es el modelo B767F, en las cuales podemos ver sus especificaciones y características:

	Modelo	B767F	Cantidad	9
	Longitud	54,2	Envergadura	47,6
	Asientos	438,1	Velocidad crucero	896 km/hr
	Peso máximo de despegue	186.880 kg	Compatibilidad	-DQF -DPE -AKE -PAG -PMC -FQA -PRA



6.5. Empaque y Embalaje

6.5.1. Empaque

El arequipe será llevado en una presentación plástica de 250 gramos, el empaque esta hecho de un material resistente que aisla al producto de agentes externos que puedan llegar a contaminarlo, golpes o cualquier riesgo minimo con el cual el producto se pueda ver afectado, el empaque plástico es el mas adecuado ya que este permite que el producto resista golpes y demás que con el envase de vidrio no se puede ya que es mas propenso a quebrarse con los golpes.

Las dimensiones del producto son 8cmx8cmx6,5cm



6.5.2. Estiquetado

Requisito De La Fda

Requisitos de la FDA para alimentos Oficina Regional de Latinoamérica Administración de Alimentos y Medicamentos de EEUU (FDA)

Requisitos Básicos

- ✓ Todo alimento ofrecido para importación en los Estados Unidos tiene que cumplir con los mismos requisitos que los productos domésticos tales como cumplir con GMP (BPM Buenas Practicas de Manufacturación) -- 21 CFR 110 y cualquier otro específico al producto, etiquetado, registro, etc.
- ✓ Inocuos (Seguros)
- ✓ Libre de Contaminación
 - Microbiana
 - Química
 - Suciedad
 - Otra
- ✓ Manufacturados bajo buenas prácticas de manufactura que le apliquen
- ✓ Etiquetados apropiadamente
- ✓ Cumplir con reglas y procedimientos administrativos requeridos (i.e. registro, aviso previo, etc.)

Registro Establecimiento

¿Quién tiene que registrarse?

- **Fabricantes o procesadores**
 - Empacadores
 - Operaciones de almacenamiento
- ✓ El requisito se aplica a todas y cada una de las instalaciones, no a firmas o compañías en conjunto
 - ✓ Se recomienda que el registro se haga através de la nuestra página Web (<http://www.access.fda.gov>)
 - ✓ El Registro es gratis
 - ✓ Necesita indicar un agente en los EE. UU.
 - ✓ A partir de octubre del 2012 el registro es bianual. Una vez que el establecimiento se registra, no se requiere un registro nuevo a menos que la firma se mude o cambie de dueño
 - ✓ Para un cambio de dueño, incluso para una fusión de empresas, o cambio de dirección, se necesita cancelar el registro y someter uno nuevo.

FRESKA LECHE

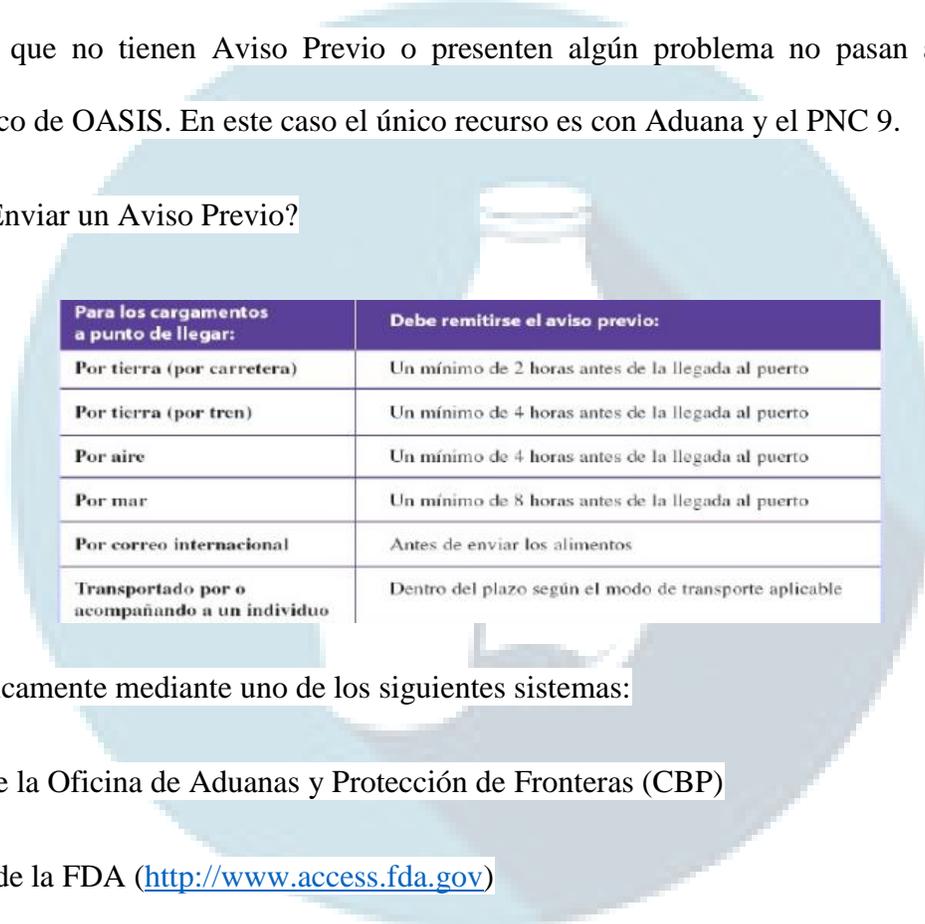
Aviso Previo

Todas las entradas que incluyan alimentos o suplementos dietéticos, incluyendo muestras y entradas a la Zona Franca o en ruta a otro país necesitan Aviso Previo.

Para entradas por correo internacional, el Aviso se hace antes que se haga el envío. El recibo con la confirmación debe acompañar la entrada.

Entradas que no tienen Aviso Previo o presenten algún problema no pasan al sistema electrónico de OASIS. En este caso el único recurso es con Aduana y el PNC 9.

¿Cómo Enviar un Aviso Previo?



Para los cargamentos a punto de llegar:	Debe remitirse el aviso previo:
Por tierra (por carretera)	Un mínimo de 2 horas antes de la llegada al puerto
Por tierra (por tren)	Un mínimo de 4 horas antes de la llegada al puerto
Por aire	Un mínimo de 4 horas antes de la llegada al puerto
Por mar	Un mínimo de 8 horas antes de la llegada al puerto
Por correo internacional	Antes de enviar los alimentos
Transportado por o acompañando a un individuo	Dentro del plazo según el modo de transporte aplicable

Electrónicamente mediante uno de los siguientes sistemas:

- ACS de la Oficina de Aduanas y Protección de Fronteras (CBP)
- PNSI de la FDA (<http://www.access.fda.gov>)

Etiqueta en inglés

- Bilingüe es aceptado si toda la información está en ambos idiomas

Información Nutricional en el formato “Nutrition Facts”

Ingredientes y Colores aprobados con su nombre usual

FRESKA LECHE

REQUISITO	LOCALIZACIÓN	21 CFR
Identidad del Alimento	Panel Principal	101.3
Listado de Ingredientes	Panel Informativo	101.4
Nombre y Dirección de la Empresa/Negocio	Panel Informativo	101.5
Información Nutricional	Panel Informativo	101.9
Contenido Neto	Panel Principal	101.105
Información de Alérgenos	Panel Informativo	FALCPA
Información Relevante	Panel Informativo	101.17

PANEL PRINCIPAL

1. del Producto 21 CFR 101.3

El nombre del alimento es aquel que indica la verdadera naturaleza del producto; es decir expresa claramente y sin lugar a dudas lo que es el alimento.

Nombre descriptivo, que no sea engañoso

Paralelo a la base del envase

Al menos ½ del tamaño de letra más grande en la etiqueta

En negrita

2. Contenido Neto y peso escurrido 21 CFR 101.105

Cantidad de producto en la unidad

Puesto en el panel principal, en la parte inferior, paralelo a la base de la unidad, destacado

Se debe declarar en las unidades que se usan en los EEUU (oz, lbs, etc.) y unidades métricas

FRESKA LECHE

El contenido neto deberá aparecer en el mismo campo de visión del nombre del alimento. Por el mismo campo de visión se entiende que de una sola mirada el consumidor puede apreciar, qué y cuánto está comprando; de este modo no se tiene que buscar en todo el empaque el contenido neto del producto.



PANEL DE INFORMACIÓN 21 CFR 101.2

1. Panel nutricional (Nutrition Facts) 21 CFR 101.9

Información Nutricional Nutrition Facts	
Tamaño de la Porción / Serving Size: 0,96 oz (30 g)	
Porciones por Envase / Servings per package: 8	
Cantidad por porción / Amount per serving	
Energía / Enerny 681KJ (100 kcal)	
Energía de la grasa / Energy form fat 84KJ (20 kcal)	
%Valor Diario* / Daily value*%	
Grasas Totales / Total Fat / 2g	3%
Grasas Saturadas / Saturated Fat 1.5g	7%
Grasa Trans / Trans Fat 0g	
Colesterol / Cholesterol 5mg	2%
Sodio / Sodium 75mg	3%
Carbohidratos Totales / Total Carbohydrate 18g	6%
Fibra Dietética / Dietary Fiber 0g	0%
Azúcares / Sugars 17mg	
Proteína / Protein 2g	4%
Vitamina A / Vitamin A 0% Vitamina C / Vitamin C 0%	
Calcio / Calcium 8% Hierro / Iron 0%	
* Los valores Diarios estan basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades caloricas.	
* Percent Daily Values are based on a 2,000 calories diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.	

FRESKA LECHE

2. Listado de ingredientes 21 CFR 101.4

Lista de ingredientes La lista de ingredientes es el conjunto de los ingredientes que constituyen el alimento

- ✓ Hay que usar nombres comunes en EE.UU.
- ✓ Si es un alimento estandarizado, el nombre según el reglamento.
- ✓ Colores certificados tienen que usar formato FD&C
- ✓ Hay que listar cada ingrediente en orden descendente por peso
- ✓ Sub-ingredientes también tienen que estar listados (en paréntesis) – Exenciones – 21 CFR 101.100

3. Alérgenos

- ✓ Dentro de la Lista de Ingredientes Nombre común seguido del nombre en paréntesis de la fuente de alérgeno por ejemplo:
Ingredientes: ...suero (leche)
- ✓ En un resumen separado inmediatamente después de la lista de ingredientes, en un tamaño no más pequeño que los ingredientes
Contiene: leche

INGREDIENTS: CORN SYRUP, SUGAR, GROUND ROASTED PEANUTS, HYDROGENATED PALM KERNEL OIL, MILK CHOCOLATE (COCOA, MOLASSES, AND LESS THAN 1% OF WHEY FROM MILK) NONFAT MILK, SALT, LACTIC ACID ESTERS, SOY LECITHIN, SOYBEAN OIL, CORNSTARCH, ARTIFICIAL FLAVORS, TBHQ AND CITRIC ACID (ADDED TO PRESERVE FRESHNESS), YELLOW 5, RED 40.

4. Nombre, dirección y teléfono del manufacturero, empacador, o distribuidor 21 CFR 101.5

- ✓ Si no es el manufacturero se tiene que usar “distributed by” “packed by” o “manufactured for”
- ✓ Teléfono y Dirección Física (ciudad, estado, código postal)
- ✓ País de origen; requerido por el Dep. de Aduanas

DANONE

100 Hillside Ave, White Plains, NY 10603, EE. UU.

+1 914-872-8400

dannon.com

País de Origen : COLOMBIA

5. Información Relevante

Información necesaria para utilizar el producto incluyendo las consecuencias que pueden resultar por el uso del artículo.

Por ejemplo:

- ✓ Refrigérese luego de abrirse
- ✓ Este producto debe ser cocinado completamente antes de ser ingerido
- ✓ Este producto no es apto para niños porque podrían ahogarse

▪ Identificación del lote

El lote es una indicación en números, letras o combinación de estos, que permite identificar que los alimentos se produjeron en condiciones esencialmente iguales.

La declaración del lote es trascendentalmente importante tanto para el productor como para las autoridades reguladoras, pues de presentarse una emergencia o contaminación en el producto que obligue a su retiro, se puede fácilmente identificar el grupo de productos que presenta el problema y retirar ese lote específico y no todo el producto que se está comercializando en el mercado. Para su correcta declaración se debe contemplar lo siguiente:

Cuando se incluya otra información numérica en el envase junto o cercana a la declaración del lote se deberá expresar con claridad cuál de ellas es el lote de producción, utilizando frases como: “número de lote”, “lote”, “N. de lote”, o abreviaturas reconocidas como “Lot”, “L”, “N.L.”

La abreviatura “L” no podrá utilizarse como indicativa del lote, cuando tal numeración o codificación, inicie con esa misma letra (es decir con “L”).

FRESKA LECHE

Cuando no se encuentre declaración expresa del número de lote, se tomará la fecha de vencimiento como indicador equivalente del lote, es decir, que todos los productos que tengan esa fecha de vencimiento se consideraran del mismo lote de producción.

- Fecha de vencimiento [duración mínima] e instrucciones para la conservación

En todos los casos debe indicarse la fecha de vencimiento del alimento, entendida esta como aquella fecha, después de la cual el producto, almacenado en las condiciones indicadas, no tendrá los atributos de calidad que normalmente el consumidor espera, en función de lo ofrecido por el productor o fabricante. Esta indicación de la fecha debe cumplir con:

Esta fecha debe ser siempre la colocada por el productor o fabricante y no puede bajo ninguna circunstancia ser alterada ni estar oculta. Lo que si se permite es que si la misma no viene con el formato que establece el reglamento, el importador puede ajustar dicho formato en la etiqueta complementaria (pegatina) de conformidad con la legislación nacional, pero teniendo siempre presente, que dicho reglamento establece que tal fecha no puede ser cubierta por dicha pegatina.

- Fecha de vencimiento
- Vence
- Caduca
- Consumir antes de
- Fecha de caducidad

FRESKA LECHE

- Expira el ...
- Expira
- Exp (entendido como “expira”)
- O cualquier otra frase que indique claramente al consumidor la fecha de vencimiento.

A la hora de realizar el marcado de la fecha de vencimiento se debe tener presente que debe incluirse:

- Día, mes y año para los productos que tengan una fecha de vencimiento no superior a tres meses

Expira: 25/01/09

- Caduca: 30 02 10

- Vence 15FEB09

- EXP 25.01.12

- Instrucciones para el uso

También deberá indicarse en la etiqueta cualesquiera condiciones especiales que se requieran para el uso y la conservación del alimento, en los siguientes casos: Las instrucciones de uso, son aquellas indicaciones o recomendaciones que el consumidor debe seguir para poder preparar el alimento para su consumo o uso directo. No requiere instrucciones de uso los productos frescos, aunque estén preempacados.

FRESKA LECHE

- Registro sanitario del Ministerio de Salud

Todos los alimentos deben tener un número que indica que fueron registrados en el Ministerio de Salud. Este registro debe estar precedido por cualquiera de las siguientes frases:

- R.M.S. xxxx-A-xxxx
- Reg. MS: xxxx-A-xxxxx
- Reg. San.: xxxx-A-xxxxx
- Reg. Sanitario: xxxx-A-xxxxx

6.5.3. Embalaje

El embalaje será realizado por cajas de cartón con medidas de 30cmx40cmx13cm, en cada caja serán introducidas 40 unidades de producto



FRESKA LECHE

6.6. Ruta Internacional

La ruta internacional de nuestro producto será desde el Aeropuerto Internacional El Dorado, hasta el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles.

La distancia que hay entre Bogota y Los Angeles de aproximadamente 5597 KM = 3477.8 MI, lo cual se refiere a 8 horas de duración si se puede aproximar.

La aerolínea seleccionada para hacer el transporte internacional es LATAM Cargo, que aunque no cuenta con frecuencias diarias, nos ofrece los servicios necesarios, el avión y además, cuenta con un precio competitivo para la exportación de nuestro producto.

Comercializador	Aerolínea	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frecuencia	# Vuelos	Equipo
Cargo link s.a	Aeroméxico	Bogota	Los angeles	Mexico city - México	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 727
Cargo link s.a	Aeroméxico	Bogota	Los angeles	Mexico city - México	SA	1	B 737
American airlines	American airlines	Bogota	Los angeles	Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 767
American airlines	American airlines	Bogota	Los angeles	Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 757
Avianca Cargo	Avianca	Bogota	Los angeles	San salvador - El Salvador	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	A 319
CENTURION AIR CARGO COLOMBIA	Centurion	Bogota	Los angeles	Miami - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA, DO	2	DC 10-30
Copa Airlines Cargo	Copa Airlines	Bogota	Los angeles	Panama - Panamá	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B737-800
DELTA AIRLINES	Delta airlines	Bogota	Los angeles	Atlanta - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 757
Fedex	Fedex	Bogota	Los angeles	Memphis - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	A 310
LATAM Cargo	LATAM Cargo	Bogota	Los angeles	Mexico city - México	SA	1	B 767
Strike aviation de colombia	Premium jet	Bogota	Los angeles	Panama - Panamá	MI, SA	1	B 767-300
United Airlines	United Airlines	Bogota	Los angeles	Houston - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 737
UPS	Ups	Bogota	Los angeles	Miami - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA	1	B 767
UPS	Ups	Bogota	Los angeles	Miami - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA	1	B 757

6.7. Documentación

6.8. Datos Para Calcular Costos De DFI

6.8.1. Producto

El arequipe Alqueria en una presentación de 250 gramos tiene un precio al consumidor promedio de 4.500 COP en las principales tiendas y supermercados del país, en este precio vienen incluidos costos fijos y variables del proceso productivo del producto, utilidad de la empresa, empaque y embalaje

6.8.2. Embalaje

Para el embalaje del producto que será realizado por Alqueria se manejan unos costos de 1,5 USD por caja, teniendo en cuenta que el total de cajas es de 121 cajas con 40 unidades en cada caja, la caja tiene unas dimensiones de 32cm*40cm*13cm, y el producto tiene unas dimensiones de 8cm*8cm*6,5cm. El costo total del embalaje es igual a 182 USD.

6.8.3. Transporte interno

El transporte interno fue cotizado vía teléfono a la empresa Mototransportar donde se le indico las unidades a transportar y su respectivo peso, el costo de transportar las 121 cajas desde la planta de Alqueria en Cajicá hasta el aeropuerto internacional el dorado es de aproximadamente 350.000 COP.

6.8.4. Seguro Interno

El seguro interno que necesita el transporte desde la planta de Cajicá hasta el aeropuerto internacional el dorado es de 0,5% del valor exw de la mercancía, es decir que para una carga de 21.748.371 la póliza nacional será de 108.742.

FRESKA LECHE

Esta póliza está sujeta a las políticas que determinan su alcance, sus exclusiones, el amparo de la mercancía, los deducibles y demás ítems que determinan el efectivo desarrollo de la misma sobre la carga.

6.8.5. Documentación requerida

En la documentación requerida van todos los documentos que se necesitan para que la mercancía llegue en las condiciones adecuadas a el aeropuerto el dorado, documentos como la carta porte de la mercancía, factura, guía de despacho. Esta documentación es realizada por el operador de transporte terrestre donde él se encarga de tener todos estos documentos en regla por si hay cabida de exhibición de los mismos todo este en las condiciones requeridas.

6.8.6. Costos y gastos logísticos

Son todos los procesos logísticos y operativos a los cuales se somete la carga mientras está en poder del transportista, estos costos pueden costos de cargue y descargue de la mercancía, almacenamiento, inspecciones o demás actividades que estén relacionadas con el trato de la carga.

6.8.7. AWB

Guía Aérea (AWB) o carta de porte aéreo se refiere a un recibo emitido por una aerolínea internacional de bienes y una evidencia del contrato de transporte, pero no es un documento de propiedad de las mercancías. Por lo tanto, la carta de porte aéreo es no negociable. El aeropuerto el Dorado pone a disposición de todos sus clientes la tramitación de los documentos necesarios para la exportación de las mercancías.

6.8.8. Certificado de origen

Es el documento que me indica que la mercancía es efectivamente originaria del país en el cual se dice que se produjo (Colombia) esto con el fin de aprovechar beneficios en tarifas arancelarias entre el comercio bilateral entre los países. El aeropuerto el Dorado pone a disposición de todos sus clientes la tramitación de los documentos necesarios para la exportación de las mercancías.

6.8.9. Gastos operativos

Son los gastos a los cuales la mercancía se ve afectada en el momento de su arribo al aeropuerto como inspecciones y almacenaje. El aeropuerto el Dorado pone a disposición de todos sus clientes la tramitación de los documentos necesarios para la exportación de las mercancías.

6.8.10. Costos logísticos de carga y descarga

Son los costos que representan todos los movimientos que se tengan que hacer con respecto a la carga, el descargo del transporte nacional, y el posterior cargue al contenedor donde será finalmente exportado

6.8.11. Fuel Surcharge

Es el recargo por combustible al que se someten las mercancías a ser exportadas por vía aérea es una tarifa que en ocasiones viene incluida en el transporte internacional o en ocasiones se cobra por separado, se utiliza periódicamente en envíos de mensajería express o en cargas generales aéreas.

FRESKA LECHE

Las tarifas del aeropuerto el Dorado para los procesos mencionados anteriormente son:

TRAMITES DE EXPORTACION AEROPUERTO EL DORADO BOGOTA D.C

Intermediación Aduanera por cada Documento de exportación	\$ 200.000.00
Elaboración documento de exportación incluido formulario	\$ 30.000.00
Elaboración Certificado de Origen incluye formulario	\$ 50.000.00
Transporte de nuestras bodegas al aeropuerto de 1 a 30 cajas	\$ 90.000.00
31 a 100 cajas	\$ 150.000.00
mas de 100 cajas	\$ 250.000.00
correos entre aeropuertos	\$ 30.000.00
Gastos operativos	\$ 30.000.00
Reempaque de cada caja con zuncho plástico	\$ 3.000.00

6.8.12. Transporte internacional

El medio de transporte a utilizar es transporte aéreo ya que el producto a exportar es un producto perecedero y necesita de un despacho rápido para una comercialización y distribución en el menor tiempo posible, se utilizara la empresa Avianca Cargo la cual tiene rutas directas desde el aeropuerto el Dorado de Bogotá hasta el aeropuerto internacional de Los Ángeles, el precio de transporte fue calculado con la ayuda de world freight rates una calculadora online que estima los precios de los fletes con o sin seguro.

6.8.13. Seguro internacional

Asegurar la mercancía en fletes internacionales es de suma importancia para la correcta realización de los procesos de transporte internacional, este seguro está sujeto a políticas que determinan el alcance y las exclusiones de la póliza. Para calcular el valor del seguro se utilizó la ayuda de world freight rates.

6.8.14. Descargue en el terminal

Es la operación de recepción y descargue de la mercancía, este procesos lo realiza un operador aeroportuario del aeropuerto internacional de Los Angeles.

FRESKA LECHE

6.8.15. Transporte interno

Este es el encargado de recoger la mercancía en las bodegas del aeropuerto internacional de Los Angeles y realizar su posterior distribución a los retailers y supermercados con los cuales Danone acordó previamente la distribución del producto, el transporte interno se realizara bajo el control de Danone Estados Unidos (Dannon).

6.8.16. Agencia de Aduana

Es la encargada en destino de desaduanar la mercancía y ponerla a disposición del comprador en este caso Danone. Esta agencia de aduana determinara todas las tarifas, impuestos, derechos y obligaciones aduaneras a las cuales la mercancía tendrá que ser sometida para su posterior nacionalización o desaduanamiento.

6.8.17. VAT

El VAT hace referencia al impuesto del valor agregado en Estados Unidos, el país americano tiene una particularidad y es que cada estado tiene un porcentaje diferente para este impuesto, en el caso del estado de California que es al cual se quiere introducir el producto es de 6,2%

6.8.18. Aranceles

El Arequipe o dulce de leche no tiene un porcentaje de arancel, este producto goza de el 0% en las tarifas arancelarias, fue un producto que se vio beneficiado con la entrada en vigencia del TLC ente Colombia y Estados Unidos.

FRESKA LECHE

6.9. Costeo DFI

DATOS BASICOS	
PRODUCTO POR CAJA	40 Unidades
NUMERO DE CAJAS	121 por pallet
PAIS DE ORIGEN	Colombia
PAIS DESTINO	Estados Unidos
MODO DE TRANSPORTE	Aereo
NUMERO DE PRODUCTOS	4833 quincenales
ESPECIFICACIONES	250 gramos de aequipe
PESO POR UNIDAD	250 gramos de aequipe
TERMINO DE NEGOCIACION	CPT
PESO BRUTO	1200 kg
EMBALAJE	1,5 por caja
PESO POR EMBALAJE	825 kg y 415 kg
PESO POR MERCANCIA	1.240 kg

DIMENSIONES DE LA CAJA	
LARGO	32 CM
ANCHO	40 CM
ALTO	13 CM

DIMENSIONES PALET	
LARGO	100 CM
ANCHO	120 CM
ALTO	15 CM
CAJAS POR PALLET	81 Y 40
ALTURA DEL PALLET CARGADO	132 CM Y 80 CM

DIMENSIONES DEL CONTENEDOR LD7/9	
LARGO	294 CM
ANCHO	202 CM
ALTO	143 CM

FRESKA LECHE

TABLA DE COSTEO				
DESCRIPCION	COP TOTAL	COP UNIDAD	USD TOTAL	USD UNIDAD
PRODUCTO	\$ 17.688.780	\$ 3.660	\$ 5.896	1,22
EMBALAJE	\$ 546.000	\$ 113	\$ 182	0,038
UTILIDAD	\$ 3.537.756	\$ 732	\$ 1.179	0,244
EXW EN CAJICA	\$ 21.772.536	\$ 4.505	\$ 7.258	1,50
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLETE INTERNO	\$ 350.000	\$ 72	\$ 117	0,024
SEGURO INTERNO	\$ 108.863	\$ 23	\$ 36	0,008
DOCUMENTOS	\$ 50.000	\$ 10	\$ 17	0,003
COSTOS Y GASTOS LOGISTICOS	\$ 110.000	\$ 23	\$ 37	0,008
FCA AEROPUERTO EL DORADO	\$ 22.391.399	\$ 4.633	\$ 7.464	1,544
AWB	\$ 200.000	\$ 41	\$ 67	0,014
CERTIFICADO DE ORIGEN	\$ 50.000	\$ 10	\$ 17	0,003
GASTOS OPERATIVOS	\$ 70.000	\$ 14	\$ 23	0,005
COSTOS LOGISTICOS CARGUE Y DESCARGUE	\$ 200.000	\$ 41	\$ 67	0,014
FUEL SURCHARGE	\$ 50.000	\$ 10	\$ 17	0,003
TRANSPORTE INTERNACIONAL	\$ 5.902.230	\$ 1.221	\$ 1.967,41	0,407
CPT	\$ 28.863.629	\$ 5.972	\$ 9.621	1,991
SEGURO INTERNACIONAL	\$ 105.690	\$ 22	\$ 35,23	0,007
CIP	\$ 28.969.319	\$ 5.994	\$ 9.656	\$ 1,998
DESCARGUE EN TERMINAL	\$ 270.000	\$ 56	\$ 90	\$ 0,019
DAT AEROPUERTO LOS ANGELES (LAX)	\$ 29.239.319	\$ 6.050	\$ 9.746	\$ 2,017
TRANSPORTE INTERNO	\$ 1.350.000	\$ 279	\$ 450	0,093
DAP	\$ 30.589.319	\$ 6.329	\$ 10.196	\$ 2,110
AGENCIA DE ADUANA	\$ 690.000	\$ 143	\$ 230	\$ 0,048
VAT	\$ 1.096.704	\$ 227	\$ 366	0,07564
ARANCEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DDP	\$ 32.376.023	\$ 6.699	\$ 10.792	\$ 2,233

6.10. Estrategia De Comercialización

Como lo mencionamos anteriormente nuestra estrategia de comercialización será mediante las tiendas RALPHS, la mayor cadena de supermercados en el sur de California, donde ya Danone tiene presencia con una gran variedad de productos. Estas tiendas son muy famosas en este estado de Estados Unidos, y esta es una de las diferentes razones, por la cual, fue seleccionado como nuestro distribuidor y encargado de la venta y comercialización de nuestro Dulce de Leche o arequipe.

RALPHS se encargara de la venta del arequipe durante estos primeros años, pero lo ideal, será estar presente en diferentes cadenas de supermercados más grandes y en los diferentes estados del país americano. Nuestro producto es un producto de calidad, y que no solo se limita a ser apetecido por los latinoamericanos en el extranjero, sino a los americanos, que les guste probar una variedad de sabores y texturas diferentes en su paladar.

El Arequipe Danette Tradicional, cuenta con un empaque y etiquetado muy llamativo, que atraerá toda la atención del cliente, el cual, sentirá curiosidad al ver un postre diferente en los supermercados, y querrá probarlo, y más a los colombianos, ver un producto alquería en Estados Unidos.

FRESKA LECHE

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1. Viabilidad De Mercado

DESCRIPCION	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL DE UNIDADES	116.000	121.800	127.890	134.285	140.999
PRECIO DE VENTA EN USD	\$ 3,50	\$ 3,58	\$ 3,67	\$ 3,76	\$ 3,85
TOTAL DE UNIDADES	\$ 406.000,00	\$ 436.403,31	\$ 469.862,35	\$ 504.850,65	\$ 542.338,34

La viabilidad del mercado esta dada por el total de unidades por el precio de venta, el crecimiento de las unidades vendidas esta dado con la proyección de crecimiento de Alquileria que es a una tasa de 5% para el consumo de productos derivados de la leche como dulces, avenas y arequipes; el aumento del precio de venta esta determinado por la inflación proyectada de estados unidos duante los 5 años siguientes.

SPOT	3000
RF USA (Bloomberg)	1,30%
RF COL (BVC)	6,69%
TIEMPO	5
FWD A 5 AÑOS	1,38235178
	1,06671211
	1,29589958
TOTAL FWD 5 AÑOS	3887,70

El precio forward a 5 años fue calculado tomando como base un spot de 3000 COP, el dato que se utilizo para el RF de Estados Unidos fue sacado por la plataforma Bloomberg de los bonos emitidos por el gobierno de los Estados Unidos y para el RF de Colombia fue tomada por la BVC.

INDICADORES	2016	2017	2018	2019	2020
INFLACION PROYECTADA DE COL	3,2%	3,2%	3,30%	3,25%	3,25%
INFLACION PROYECTADA DE USA	1,49%	2,37%	2,54%	2,33%	2,31%
FORWARD A 5 AÑOS USD/COP	3.887,70	3.887,70	3.887,70	3.887,70	3.887,70

FRESKA LECHE

La inflación proyectada de Colombia se obtuvo de un estudio realizado por Helm bank en 2014 y para la de los Estados Unidos se saco de una proyección realizada por la pagina statista.

COSTO DE MANUFACTURA					
CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO PRODUCTO TERMINADO	174.000	182.700	191.835	201.427	211.498
COSTO TOTAL	174.000	182.700	191.835	201.427	211.498

El costo de manufactura fue determinado por las unidades vendidas (el crecimiento es del 5%) por el precio EXW que es de 1,5 usd por producto.

COBERTURA INTERNACIONAL					
EXPORTACIONES PROYECTADAS USD=3887,70 COP	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	\$ 406.000,00	\$ 436.403,31	\$ 469.862,35	\$ 504.850,65	\$ 542.338,34
FWD 5 AÑOS	3887,70	3887,70	3887,70	3887,70	3887,70
TOTAL COP/USD	\$ 1.578.405.687,47	\$ 1.696.604.597,37	\$ 1.826.683.271,85	\$ 1.962.707.241,69	\$ 2.108.448.067,92

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
DESCRIPCION	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS		\$ 1.578.405.687,47	\$ 1.696.604.597,37	\$ 1.826.683.271,85	\$ 1.962.707.241,69	\$ 2.108.448.067,92
TOTAL DE INGRESOS		\$ 1.578.405.687,47	\$ 1.696.604.597,37	\$ 1.826.683.271,85	\$ 1.962.707.241,69	\$ 2.108.448.067,92
EGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS		\$ 1.354.785.256,08	\$ 1.422.524.518,88	\$ 1.493.650.744,83	\$ 1.568.333.282,07	\$ 1.646.749.946,17
TOTAL DE EGRESOS		\$ 1.354.785.256,08	\$ 1.422.524.518,88	\$ 1.493.650.744,83	\$ 1.568.333.282,07	\$ 1.646.749.946,17
SALDO NETO		\$ 223.620.431,39	\$ 274.080.078,49	\$ 333.032.527,03	\$ 394.373.959,62	\$ 461.698.121,75
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO FINAL DE CAJA	-\$ 676.459.580	\$ 223.620.431,39	\$ 497.700.509,88	\$ 830.733.036,90	\$ 1.225.106.996,52	\$ 1.686.805.118,27

Los costos fueron calculados por los costos de manufactura y costos operacionales que se requieren para la correcta distribucion del producto.

FLUJO DE CAJA						
DESCRIPCION	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS		\$ 1.578.405.687,47	\$ 1.696.604.597,37	\$ 1.826.683.271,85	\$ 1.962.707.241,69	\$ 2.108.448.067,92
GASTOS		\$ 1.354.785.256,08	\$ 1.422.524.518,88	\$ 1.493.650.744,83	\$ 1.568.333.282,07	\$ 1.646.749.946,17
TOTAL	-\$ 676.459.580	\$ 223.620.431,39	\$ 274.080.078,49	\$ 333.032.527,03	\$ 394.373.959,62	\$ 461.698.121,75

FRESKA LECHE

INDICADORES		
CONCEPTO	VALOR	
VPN	\$319.820.996,55	
TIR	35%	>16%
PERIODOS DE RECUPERACION	3 años	

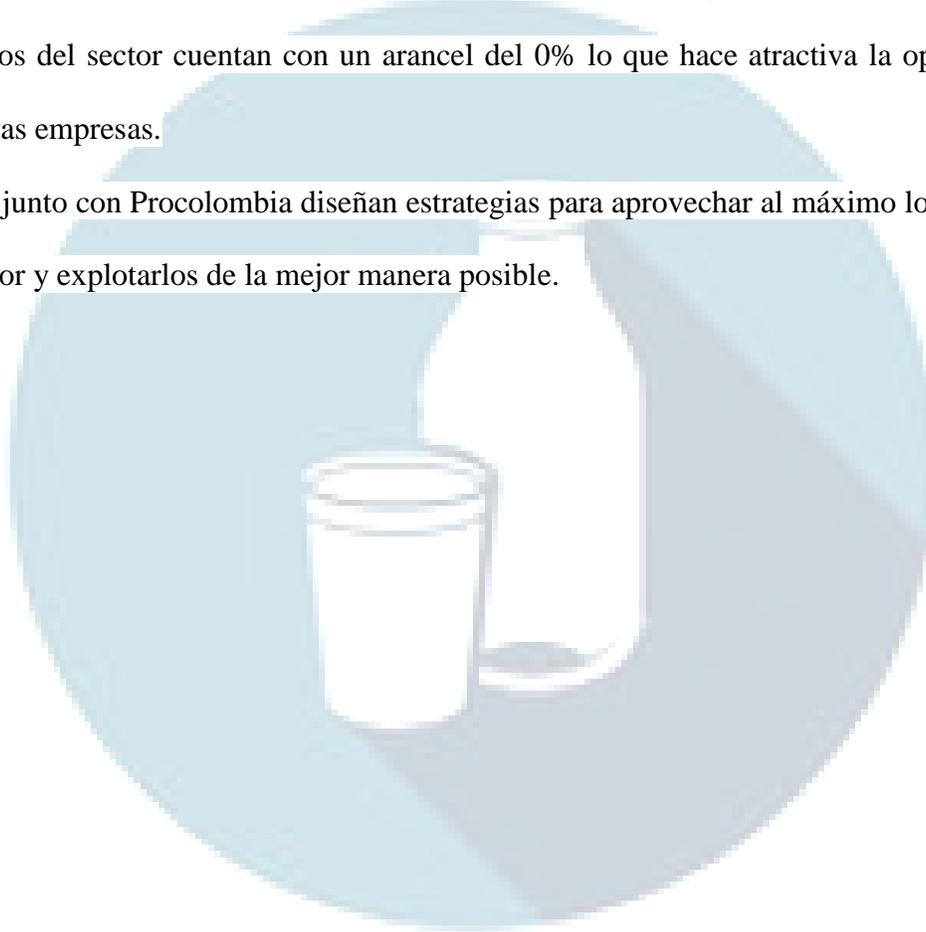
El proyecto muestra una tasa interna de retorno del 35% lo cual representa que es rentable, y se espera que la inversión se recupere al 3 año.

8. CONCLUSIONES FINALES

- ✓ El sector lácteo es uno de los sectores más dinámicos en la economía del país, es un generador activo de empleos directos e indirectos y su consumo siempre tendrá un auge ya que se trata de un producto que pertenece a la canasta familiar.
- ✓ El sector lácteo posee un gran portafolio de productos derivados con los cuales se pueden tener oportunidades no solo en los mercados locales sino también en mercados internacionales donde la presencia del producto es mínima.
- ✓ Las alianzas estratégicas que las compañías realizan pueden ser piezas fundamentales en el progreso y desarrollo de las mismas, en el caso de Freskaleche, tuvo una compra del 100% por Alquería y esta a su vez obtuvo una alianza estratégica con la multinacional Danone que se puede aprovechar no solo en el ámbito nacional, sino que también se puede explotar en los mercados internacionales aprovechando el tamaño y la cobertura de esta.
- ✓ El arequipe es un producto icónico de Latinoamérica, esto hace que esta población demande el producto en otros lugares lo que crea oportunidades para ese sector que lo produce
- ✓ Debido a la tasa de cambio y a la coyuntura actual de la economía, el precio del producto en los mercados extranjeros es muy competitivo

FRESKA LECHE

- ✓ La magnitud de una multinacional como Danone en todos los procesos que agregan valor al consumidor, la estandarización de los mismos y la tercerización representan un factor clave de éxito para la multinacional.
- ✓ Los tratados de libre comercio ente los países dan la oportunidad a muchos sectores de la economía que aprovechen estos acuerdos para generar desarrollo e internacionalización de sus empresas, el sector lácteo es uno de los más favorecidos ya que la mayoría de productos derivados del sector cuentan con un arancel del 0% lo que hace atractiva la oportunidad para estas empresas.
- ✓ El PTP junto con Procolombia diseñan estrategias para aprovechar al máximo los recursos del sector y explotarlos de la mejor manera posible.



9. BIBLIOGRAFIA

- ✓ SAP AG. (2013) The Best-Run Businesses Run Sap©
- ✓ http://www.grupocnet.com.co/images/casos_de_exito/pdf/4SAP_historiadeexito_FreskaLeche%2025062013.pdf
- ✓ PROLECHE (2012)
- ✓ http://www.proleche.com/recursos/documentos/congreso2013/Situacion_actual_y_perspectivas_del_sector_lacteo_a_nivel_mundial_Ing_Erick_Montero_Vargas_Costa_Rica.pdf
- ✓ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO (2012) Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia
http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- ✓ PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA (2016)
- ✓ <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/lacteos>
- ✓ <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=CO&start=1960&view=chart>
- ✓ <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.IND.TOTL.ZS?locations=CO&view=chart>
- ✓ https://books.google.com.co/books?id=jb_XSvVXLVEC&pg=PA171&lpg=PA171&dq=consumo+de+leche+fao+2014&source=bl&ots=NEYtRbn788&sig=BbtpTk-nE79e7he6Vp4Pmk-9qHo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdytKC0O7OAhXHph4KHY-

FRESKA LECHE

- ✓ <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/EEUU/4.%20Requisitos%20de%20la%20FDA%20para%20alimentos%20de%20Peru.pdf>
- ✓ <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector>
- ✓ <http://www.procolombia.co/noticias/productos-lacteos-una-oportunidad-de-negocio-para-los-colombianos-en-estados-unidos>
- ✓ <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/facturacion-de-alqueria-habla-el-presidente-carlos-enrique-cavelier/15180748>
- ✓ <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/alqueria-planea-millonaria-inversion-43362>
- ✓ <http://www.procolombia.co/noticias/con-arequipe-y-panelitas-empresa-de-manizales-endulza-al-mercado-de-estados-unidos>
- ✓ http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_poblacion_latinos_hispanos_estados_unidos_mapa_grafico_all
- ✓ [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9842/Leonardo%20Salamanca%20Fandi%20C3%B1o%20\(TESIS\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9842/Leonardo%20Salamanca%20Fandi%20C3%B1o%20(TESIS).pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- ✓ <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3948/1014184201-2012.pdf>
- ✓ <http://www.worldfreightrates.com/es/freight>
- ✓ <http://www.mototransportar.co/>
- ✓ <http://www.segurosdelestado.com/cmsestado/paginas/documento.aspx>
- ✓ <http://www.alqueria.com.co/>
- ✓ <http://www.danone.com/es/para-todos/mision-en-accion/una-empresa-unica/una-presencia-global/>

FRESKA LECHE

