

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA COLOMBIANA:

FASALACT SAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN MODELOS Y ESTRATEGIAS DE
INTERNACIONALIZACIÓN

GRUPO DE INVESTIGACIÓN:

WENDY CATHERINE AREVALO CARDONA

NATHALIE JOHANNA MARTINEZ PARDO

MAYRA YULIANAT SANCHEZ ALFONSO

TUTOR DEL PROYECTO:

ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C.,

2021

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA COLOMBIANA:

FASALACT SAS

GRUPO DE INVESTIGACIÓN:

WENDY CATHERINE AREVALO CARDONA

NATHALIE JOHANNA MARTINEZ PARDO

MAYRA YULIANAT SANCHEZ ALFONSO

PROYECTO DE GRADO

TUTOR DEL PROYECTO:

ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C.,

2021

HOJA DE ACEPTACIÓN

Nota de Aceptación

Firma presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Agradecimientos

Al profesor Andrés Mauricio Castro Figueroa por su gran ayuda y colaboración en cada momento de consulta y soporte en este trabajo de investigación.

A nuestras familias por el apoyo incondicional que nos brindaron durante todo el proceso de aprendizaje durante la carrera.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCION.....	9
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo general	11
2.2 Objetivo específico.....	11
3. Marco Teórico	12
3.1 Internacionalización.....	14
3.2 Gerencia	14
3.3 Non Equity Mode.....	16
3.3.1 Exportación indirecta:	16
3.3.2 Exportación directa	17
3.4 Acuerdos contractuales.....	17
3.4.1 Licencias	17
3.4.2 Franquicias.....	17
3.4.3 Proyecto llave en mano	19
3.4.4 Contratos R & D.....	19
3.4.5 Joint venture	23
3.4.6 Subsidiaria propia	24
3.4.7 Éxitos de la empresa conjunta.....	25
3.4.8 Adquisición de empresas.....	26
3.4.9 Adquisición parcial.....	27
3.5 Teoría Económica.....	28
3.5.1 Teoría nórdica de Uppsala	31
3.5.2 Ciclo de vida de Vernon.....	32
3.5.3 Modelo de Jordi Canals	34
3.5.4 Modelo de innovación	34
4. Sector lácteo a nivel mundial.....	36
4.1 Origen de la Leche.....	36
4.2 Tipos de leche.....	37

5. Análisis del sector lácteo	39
5.1 Comportamiento del sector lácteo a nivel mundial	39
5.2 Precios y costos de producción de leche	50
5.3 Análisis del sector lácteo colombiano	55
5.4 Producción de leche en Colombia:.....	55
5.5 Derivados Lácteos:	60
6 Fasalact.....	61
6.1 Historia	61
6.2 Misión	62
6.3 Visión	62
6.4 Modelo de negocio	62
6.5 Target	63
6.6 PRESENCIA COMERCIAL:	64
6.7 PRODUCTOS.....	64
6.7.1 YOGURT GRIEGO SKETOS:.....	65
6.7.2 YOGURT GRIEGO SKETOS KIDS	66
6.7.3 BEBIDA DE ALMENDRAS ESTILO YOGURT	67
7. Yogurt.....	68
7.1 Partida Arancelaria.....	70
7.2 Tipos de Yogurt:.....	70
7.3 Perfil del yogurt Internacional por países.....	71
8. Yogurt a nivel nacional	78
8.1 Regiones principales productoras de leche	78
9 Ruta de internacionalización.....	81
10 Conclusiones	90
11 Referencias.....	92

RESUMEN

Se realizó un proyecto de investigación cuyo propósito fue determinar la ruta de internacionalización de una empresa del sector lácteo llamada FASALACT SAS, para esto se inició con una investigación profunda desde lo universal al caso de estudio, en donde se analizaron múltiples factores económicos y comerciales con base en la partida arancelaria del yogurt. Se comenzó con un estudio a nivel mundial del sector lechero, siguiendo con el consumo de éste a nivel nacional y finalizando con los movimientos nacionales e internacionales que gestionan las empresas competencia de FASALACT. Para llegar a una estrategia rentable se utilizaron micro datos arrojados por el DANE (Departamento administrativo nacional de estadística) con el fin de crear propias tabulaciones y así dar soporte a la investigación. En conclusión, a esta investigación, se evidencia que esta empresa familiar del sector lácteo tiene gran posibilidad de expandirse a mercados internacionales a partir de una ruta Uppsala.

Palabras claves: Ruta, Internacionalización; sector lácteo; mercado; teorías; empresas; exportación; importación; producto; competencia; económico, comercial.

ABSTRACT

A research project was carried out to determine the internationalization route of a company in the dairy sector called FASALACT SAS. To do so, it began with an in-depth investigation from the universal to the case study, where multiple economic and commercial factors were analyzed based on the tariff item of yogurt. It started with a worldwide study of the dairy sector, following with the consumption of this at a national level and ending with the national and international movements that are managed by the companies that are FASALACT's competitors. In order to reach a profitable strategy, micro data from the DANE (National Administrative Department of Statistics) were used to create their own tabulations and thus support the research. In conclusion, it is clear from this research that this family business in the dairy sector has a great possibility of expanding to international markets from a Upsala route.

Keywords: Route, Internationalization; dairy sector; market; theories; companies; export; import; product; competition; economic, commercial.

1. INTRODUCCION

Actualmente los hábitos alimenticios saludables han evolucionado de tal manera que el deseo de mantener una alimentación nutricional estable ya es esencial para el día a día. Los millennials son los que hoy por hoy tienen la convicción de una alimentación saludable basada en la simplicidad, ya que es una generación que busca un bienestar tanto emocional como físico y mental.

Es por esto por lo que el mercado actual busca que los productos a la hora de consumir sean alimentos nutritivos, ricos en proteína y vitaminas; prefiriendo productos naturales y orgánicos, que suministren ingredientes bajos en glucosa y colesterol. Dentro de este grupo de alimentos se encuentra un producto de origen turco proveniente de la Edad Media, el yogurt griego.

En este sentido, el yogurt griego es un producto rico en macronutrientes que aporta al crecimiento celular a través de proteínas, obtenido de la fermentación de leche por cultivos puros de bacterias lácticas; los cuales son fuente de prebióticos naturales beneficiosos para el sistema digestivo.

Actualmente se ha desarrollado toda una gran variedad de yogurt griego, los cuales constituyen un gran mercado a precios competitivos. Originalmente el proceso de desuerar desempeñó un papel importante en el distintivo del yogurt griego ya que le dio textura, espesor y propiedades con menos lactosa y una mayor concentración de proteínas de gran valor biológico.

A partir de lo anterior, se aprovecha la leche como producto funcional en la fabricación de yogur griego sketos y bebidas a base de almendras para el crecimiento de negocio en la empresa FASALACT SAS y como alternativa de alimento saludable enfocado en personas que valoran este tipo de bebidas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una ruta de internacionalización para la empresa FASALACT SAS, con el fin de fortalecer su potencial exportador.

2.2 Objetivo específico

1. Determinar el marco de referencia que identifica las posibilidades de internacionalización de una organización.
2. Identificar el comportamiento del mercado internacional y nacional en términos comerciales para el sector lácteo, particularmente el yogurt.
3. Identificar la empresa FASALACT en todos sus aspectos para poder encaminarla de acuerdo con los diferentes modelos de internacionalización que más se acople esta.
4. Elegir la ruta más adecuada de internacionalización de la empresa FASALACT de acuerdo con los diferentes modelos.

3. Marco Teórico

En pleno auge del siglo XXI con la expansión de la información, la globalización ha sido entendida como el concepto fundamental para comprender el funcionamiento de la economía en todo su contexto, dentro de esta premisa se busca abordar el papel de la internacionalización como el factor clave dentro del cual las empresas deben involucrarse para operar en los mercados internacionales.

La operatividad diaria de pequeñas, medianas y grandes empresas es una manera clara de comprender qué mecanismos o herramientas son necesarias para su desarrollo. Es por esto que la internacionalización juega un papel importante para comprender el cómo y para qué sirve este término frente al factor tiempo, influyendo en un mercado microeconómico y macroeconómico.

A medida que transcurre el tiempo, la fluctuación de factores como el dinero, la política, las culturas, entre otras, suelen variar en las empresas, ya que no es lo mismo las condiciones de crecimiento de una empresa que surgió en 1995 a una que nació en el año 2010; esto gracias al contexto internacional de la época. Analizando este contexto se encuentra una necesidad en común que consiste en buscar mejoras en los procesos que tienen un valor agregado frente a los mercados competitivos creando dinámicas relacionadas con teorías sobre internacionalización.

Para buscar una aproximación de cómo una empresa debe surgir, es fundamental revisar las teorías clásicas y modernas donde explican cómo es la introducción de estos procesos al mercado interno y externo, en un ámbito generalmente globalizado.

En el documento de investigación número 55 “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” escrito por Castro (2009), se hace mención al proceso de internacionalización por el cual las empresas buscan las alternativas y los mecanismos para desarrollar actividades en los mercados internacionales, de igual forma dentro de este documento el autor se plantea el siguiente interrogante ¿cuál es el camino que persiguen las empresas que comienzan un proceso de internacionalización?, exponiendo desde la teoría nórdica de Uppsala que el procedimiento es el mismo bajo el concepto de la distancia psicológica.

Adicionalmente se estudiará el papel de la gerencia como eje fundamental en el proceso de internacionalización, dado que este es uno de los principales agentes para que esta actividad se lleve a cabo de manera exitosa. Se hace especial énfasis en este agente, puesto que la toma de decisiones que lleve a cabo la gerencia es clave para el éxito del proceso dentro de los mercados internacionales.

Con la finalidad de entender cuál es el camino que toman cada una de las empresas al iniciar un proceso de internacionalización, se debe comprender el concepto de manera general para profundizar de forma más clara el rol de las compañías al operar en los mercados extranjeros. Así mismo se busca estudiar diferentes modelos desde las teorías clásicas y modernas que se han dado a conocer como objeto de estudio del comercio internacional, para

ello se brindará una perspectiva de cada una de estas teorías, explicando brevemente su enfoque y su percepción y aplicación en los mercados internacionales.

3.1 Internacionalización

Citando de forma textual a Root, Welch, Loustarinen y Rialp (como se citó en Aranda y Montoya, 2006, p.171) “*explican que la internacionalización es todo aquel conjunto de operaciones que permite establecer vínculos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional*”, por otra parte la internacionalización se entiende como un proceso empleado por las empresas en el cual utilizan el tiempo como un factor que impacta de manera considerable sobre toda clase de operación que una empresa desee llevar para internacionalizarse (Welch y Luostarinen 1988; Hewerdine y Welch 2013; Steen y Liesch 2007; Johansony Vahlne 1977; Welch y Paavilainen-Mäntymäki 2014). Al entenderlo de esta manera, es posible identificar que existen diferentes modelos que nos permiten entender el camino a seguir de las empresas al iniciar una actividad de internacionalización en un mercado extranjero. Esta actividad parte de una toma de decisiones a nivel empresarial, en donde uno de los agentes principales al momento de llevar a cabo un proceso de internacionalización es la gerencia.

3.2 Gerencia

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa el primer factor a evaluar es el de la gerencia, puesto que este es el que determina si en primera instancia se debe comenzar o no dicho proceso para ejecutar actividades en un mercado externo.

Los principales indicadores que debe tener una compañía a nivel gerencial para llevar dichos procesos se entrelazan en primera instancia con el factor actitudinal, puesto que, la parte gerencial debe estar dispuesta a tomar decisiones de incertidumbre y riesgo que fomenten la apertura de la empresa en nuevos mercados.

No solo la actitud viene siendo un factor vital a la hora de comenzar un proceso de internacionalización, la empresa también debe estar organizacionalmente preparada para asumir los cambios que conlleven ejercer nuevas actividades en el extranjero, debe crear mecanismos para afrontar los riesgos y la incertidumbre que se fomenten en la operación, motivo por el cual es pertinente estudiar cada uno de los modelos desde diferentes perspectivas.

Con las teorías mencionadas a continuación se buscará comprender la razón por la cual una compañía toma la decisión de realizar un proceso de internacionalización. Dentro de lo cual se puede identificar que esta decisión se da por una serie de variables económicas, empresariales, políticas y demás factores que impulsan a la compañía en su camino para iniciar dicho proceso.

La principal teoría para evaluar en el momento de la toma de decisión para entrar a un mercado internacional se basa en la teoría de modo de entrada (Choice of Entry Mode), en donde se estudian los mecanismos que puede tomar una empresa el iniciar su proceso hacia el mercado extranjero. Citando de forma textual a Johanson & Vahlne (1977:29) (como se citó en (Gunnarsson, 2011, p.9), dentro de lo cual se expone que “... *la decisión sobre el modo de entrada se debe implementar según el estado actual de la compañía, sus experiencias*

pasadas, su estabilidad, y el acceso a los recursos y a la estructura en el mercado objetivo”.

Conforme a ello se determina que la compañía puede establecer dos modelos de entrada desde los siguientes componentes expuestos por esta teoría.

3.3 Non Equity Mode

En esta teoría las empresas utilizan mecanismos para entrar al mercado extranjero cuando no tiene los recursos suficientes para ejercer su proceso de internacionalización, encontrando los siguientes mecanismos:

3.3.1 Exportación indirecta:

La exportación indirecta suele darse como un proceso mediante el cual la compañía utiliza un intermediario para la venta de sus productos en el mercado extranjero, esto se debe a que la empresa no tiene los diferentes conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios en su condición actual.

De acuerdo con Root (1994:57) este modo de entrada tiene un aspecto positivo como negativo, en primera instancia puede ser visto como una oportunidad de obtener conocimiento sobre este mercado, más sin embargo la empresa no tiene el control de las estrategias para entrar el mercado internacional.

3.3.2 Exportación directa

Este mecanismo se da cuando la empresa ya tiene un poco más de conocimiento para entrar al mercado internacional. Dentro de este modelo la empresa tiene tres ventajas 1. La empresa tiene un conocimiento sobre el plan de mercado a ejecutar en el país, 2. En segunda medida está blindada comercialmente en el mercado y en última instancia la empresa va a poder obtener un mayor conocimiento del modo de operación en el mercado extranjero (Root, 1994:57).

3.4 Acuerdos contractuales

Dentro de este modelo de entrada la empresa utiliza diversas rutas para posicionarse en el mercado externo, (Root:1994:86) la empresa puede utilizar diferentes mecanismos como las licencias, las franquicias, los acuerdos técnicos, contratos de servicios, de administración, y producción, los acuerdos de llaves en mano, y contratos de R&D. A continuación, explicaremos el funcionamiento de los diferentes acuerdos contractuales:

3.4.1 Licencias

Es un acuerdo contractual generado entre dos partes (empresas de distinto país), por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera un derecho para usar un proceso productivo, es decir, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial.

3.4.2 Franquicias

Es un acuerdo entre empresas en el cual una le otorga a la otra una licencia con el fin de poder utilizar la marca, productos y/o servicios, sin limitar la operación, es decir la empresa

franquiciadora puede proveer a la empresa franquiciada la ejecución o el procedimiento de la manera de hacer su marketing.

Normalmente se utiliza las franquicias para dejar la marca grabada en la mente de las personas con la finalidad de generar recordación. Es un modelo de capitalización de la empresa franquiciadora ya que permite que otras empresas trabajen para su marca y así generar recursos económicos a cambio de permitir utilizar los derechos de autor.

Las franquicias son creadas en algunas ocasiones por la escasez de recursos como es el capital ya que al haber menos accionistas habrá menos ingresos para las entradas de la empresa, mientras que al tener un franquiciador sale más costoso si se obtuviera una prima de riesgo (Rubin 1978). Algunos autores como (Lafontaine 1992, Martin y Justis 1993, Combs y Ketchen, 1999, Ketchen y Hoover 2004) afirman que la franquicia es una fuente de financiación un poco más económica debido a los incentivos y la selección hacia los empleados.

La relación que hay entre un franquiciador y un franquiciado es que el primero busca una estandarización y control del negocio, y el segundo busca una autonomía en la gestión de su establecimiento (Kidwell, Nygaard y Silkoset 2007). Teniendo en cuenta lo anterior podemos definir el contrato de franquicia como una herramienta para tratar temas relacionados con el control y los conflictos que puedan generarse entre dos partes que tienen intereses desiguales y que tienen entre sí diferentes incentivos (Brickley y Dark 1987, Shane 1998, Combs y Ketchen 1999).

Muchos son los análisis que se hacen en un contrato de franquicia como las cláusulas de permanencia, las condiciones financieras, la duración del contrato, los precios de venta,

anulación del contrato y su renovación, la concesión de exclusividad territorial o el suministro de productos, pero en la mayoría de los casos esta información no ha sido obtenida de los contratos de franquicia sino de información pública obtenida a través de las páginas web de la empresa y guías especializadas.

3.4.3 Proyecto llave en mano

Consiste en que una empresa contrata a otra empresa ya experta en el mercado, para que se encargue de levantar un proyecto normalmente de infraestructura o alguna obra en un periodo de tiempo. Una vez cumpla con el acuerdo, la empresa contratada entrega el proyecto ya montado al contratante y finaliza su función. Estos tipos de negociación se usa en función para reducción de costos y evita los errores de diseño, ya que al momento de contratar a un ente ya experto asegura que los materiales sean los necesarios y se sepa exactamente a qué irán destinados. La posibilidad de que el proyecto quede bien es muy alta a comparación de contratar a otra empresa sin tener la experiencia previa, generalmente en estos proyectos se destacan los diseños, por tanto el precio puede ser costoso, pero no tan alto en comparación a errores generados en el montaje de la operación.

3.4.4 Contratos R & D

De acuerdo con el artículo de Modes of Cooperative R&D Commercialization by Start – Ups se examinaron empíricamente distinciones de la Investigación y desarrollo colaborativo (I + D). Como tal las estrategias de comercialización se miden mediante el volumen de participación que tienen las empresas conforme a la colaboración y que en los últimos años han aumentado cada vez más. Existen determinantes de cooperación entre empresas que no

están siendo estudiadas a cabalidad en cuanto a modos alternativos, por tanto indican que desarrollaron un modelo conceptual.

El apoyo empírico sugiere que el entorno de apropiación de una empresa y las capacidades de gobernabilidad pueden influir fácilmente el modo de colaboración de una cartera. Por otra parte, las implicaciones en cuanto al desarrollo de ciertas capacidades en la gobernabilidad de una empresa y la experiencia particular o las desviaciones de capacidades existentes pueden impactar la valoración de esta.

Debido a los cambios en los mercados, la comercialización cada vez se encuentra en aumento y va muy ligado a la tecnología que a medida del desarrollo es más rápida y compleja, volviéndose un punto esencial para la colaboración de industrias y empresas en la especialización de su cadena de valor. Para las pymes, o sea el caso de una empresa que apenas entra al mercado, su nivel de desarrollo es complejo por tanto buscar alianzas con otras empresas que la ayuden a surgir es necesariamente importante, dado que el nivel de cooperación la ayudaría a tener bases más fuertes para entrar al mercado y ser más competitivo. En este mismo sentido, la comercialización que pueden llevar las empresas establecidas con activos complementarios asimila una especialización en la economía para mejorar su producción a nivel de las ganancias de eficiencia.

La gobernabilidad es un factor que juega en la colaboración de empresas de acuerdo con las relaciones y el aumento del cuerpo de trabajo. Dado que se eligen diferentes maneras particulares de actividades cooperativas. Las argumentaciones que van dirigidos a los estados contractuales organizacionales generan una pregunta en referente a cómo organizar

prósperamente estas relaciones para comparar costo de transacción y organizacional respecto a los recursos.

La concentración financiera de la empresa tiene una actividad colaborativa que genera una mayor comprensión de dicha cooperación, dado que, con esta se establecen factores que especifican en qué nivel se desarrolla la empresa y cuál es su capacidad de crecimiento de acuerdo la gobernabilidad de elección.

De acuerdo con el nivel de transacción en las decisiones tomadas para diferentes eventos cooperativos la concentración en la cartera global de la empresa sugiere que se tome un enfoque a nivel general de la cartera de la empresa ya que ayuda a la comprensión de las estrategias en las diferentes actividades cooperativas que se implementan para su especialización y crecimiento.

La teoría primaria habla de los objetivos éticos los cuales no se pueden conceptualizar la diferencia entre modos de gobierno cooperativo, pero si es posible desplegar un modelo de conductores en un estado de cooperación organizacional. El estudio de estas empresas en cuanto a su I+D difieren en la capacidad de gobernabilidad y comercialización, para así entrar a valorar la empresa. Existen consecuencias de desviación de capacidades en la gobernabilidad en el uso de acuerdos de licencias, pero de todas formas es cómo interactúan en el mercado de capitales y sus estrategias de penetración al mercado lo que cuenta principalmente.

Las empresas emergentes poseen dos características contractuales que son: el uso de la equidad, como indicador de jerarquía organizativa (entre otras cosas) y la licencia a distancia que permite la división del trabajo entre innovadores y comercializadores (Arora, Fosfuri y Gam bardella, 2001; Gans et al., 2002). El desarrollo de las carteras se caracteriza en una

empresa generadora de inversión y cuya intervención es aplicada a los recursos y a los modelos de actividades cooperativas desarrolladas que son: el patrimonio y las alianzas, en conjunto a la equidad como factor principal en el desarrollo adecuado en la gobernanza interorganizacional mitigando riesgos transaccionales y generando objetividad en la toma de decisiones. La asignación de capital empresarial es un medio importante por el cual se asignan los derechos de control corporativo (asientos de la junta directiva) (Robinson y Stuart, 2007).

Uno de los principales intereses es la forma de colaboración en que una firma focal trata de comercializar de manera innovadora mediante acuerdos contractuales el intercambio de tecnologías abriendo mercados de propiedad intelectual evitando formas contractuales integradas y jerárquicas. Los contratos de licencia pueden llegar a tener implicaciones importantes para la competencia de la industria, y escriben que tales mercados "reducen las barreras de entrada en la industria, aumentan la competencia y comprimen los ciclos de vida del producto". (Arora et al., 2001: 224).

Estos cambios en la industria afectan aún más las estrategias corporativas, particularmente para las empresas de nueva creación. Continúan afirmando que las nuevas empresas no necesariamente tienen que invertir en activos posteriores, ya que "pueden beneficiarse de su investigación incluso si carecen de los activos complementarios, o si los mercados para tales activos están subdesarrollados" (Arora et al., 2001: 251). De forma adicional la compañía también puede buscar implementar diferentes alianzas estratégicas que le permitan posicionarse de una mejor manera en dicho mercado.

Cada uno de estos modelos de entrada le va a permitir a la compañía tener una mayor estabilidad en el mercado, un mejor posicionamiento y sin lugar a duda generar un ambiente de competitividad que le permitirá desenvolverse de una mejor manera en el mismo.

3.4.5 Joint venture

Dentro del proceso de internacionalización y con el objetivo de las compañías de ampliar sus actividades, de posicionarse, y estabilizarse en los mercados internacionales dentro de los cuales ejerce operación, las empresas optan por el modelo de joint venture, el cual les ofrece la posibilidad de conformar con un socio estratégico, una empresa con el fin de involucrarse en un negocio nuevo.

En este proceso encontramos diversos tipos de Joint Ventures dentro de los cuales las empresas gozan de beneficios, como: acceso a recursos, acceso a mercados, nuevas tecnologías en sus productos, reducción de riesgo de las políticas, e incremento en sus niveles de competitividad en el mercado. (Gunnarsson, 2011)

Cuando la empresa tiene los suficientes recursos, y conocimientos sobre el mercado objetivo utiliza estrategias que le permiten generar un nivel mayor de compromiso en el mercado, dentro de lo cual establecen unidades productivas; se realiza la adquisición de compañías que ya estén establecidas en el territorio con la finalidad de aprovechar sus recursos y su conocimiento.

Ya comprendida la forma de entrada de las empresas bajo la teoría de Choise of Entry Mode se mirará la internacionalización desde la perspectiva económica, exponiendo la teoría de la ventaja monopolística, la teoría de la internacionalización, el paradigma ecléctico, el

enfoque macroeconómico y la competitividad sistémica, con el propósito de seguir analizando cual es la mejor ruta que puede tener una empresa en el momento de internacionalizarse.

3.4.6 Subsidiaria propia

Son filiales que decide colocar una empresa para su funcionamiento en el exterior, es decir, en otro país esto con el fin de llevar una actividad especial en un proceso estratégico de internacionalización. Estas filiales pueden realizar diferentes actividades mediante inversión extranjera directa con el fin de mejorar los procesos en la cadena de valor. Muchas empresas de marcas reconocidas implementan esta idea ya que los costos son altos, pero debido al gran volumen de su demanda es meritorio colocar una sede que facilite la organización y la reducción de los tiempos de entrega para ser más competitivos en el mercado.

Como conclusión, cabe destacar que, a la hora de decidir el método más conveniente para afrontar la internacionalización, se deben comparar las distintas opciones con relación a los siguientes factores: compromiso de recursos de la empresa, riesgo y potencial de beneficios. Normalmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización, la empresa realiza estrategias de entrada que no implican un gran compromiso de recursos y riesgos, pero tampoco un gran potencial de beneficios y control.

Las empresas mixtas internacionales son vehículos importantes para las multinacionales que se expanden hacia los países en desarrollo. Existe una aceptación generalizada de que a menudo existe una diferencia en la percepción de los determinantes del éxito de esas empresas conjuntas entre las empresas asociadas (Berg, Duncan y Friedman, 1982; Peterson y Shimada, 1978). Con frecuencia, las expectativas poco realistas sobre el potencial de la empresa conjunta pueden llevar a la decepción y al fracaso final de la empresa conjunta.

3.4.7 Éxitos de la empresa conjunta

Existe una creciente cantidad de literatura que aborda los factores clave para el éxito de las empresas conjuntas (Harrigan, 1986; Killing, 1983). El éxito proviene de las teorías del comportamiento competitivo que recomiendan que una empresa conjunta se puede considerar exitosa si mejora la posición competitiva de las empresas matrices (Harrigan, 1985). Otra perspectiva sugiere que una empresa conjunta será considerada exitosa si la empresa matriz aprende de su socio sobre tecnología, rutinas, experiencia en gestión, etc. (Kogut, 1988). Otras perspectivas ven el éxito como una función de la longevidad o rentabilidad de la empresa conjunta. Para tener éxito, deben existir estructuras de gestión en evolución y un compromiso de colaboración que conduzca a complementariedades duraderas (Lorange y Roos, 1987). Así pues, el éxito se define tradicionalmente evaluando la capacidad de la empresa matriz para prosperar a partir de la relación y también por la viabilidad de la empresa en participación.

Un aspecto del rendimiento de la empresa conjunta que también se trata extensamente en la literatura es la falta de éxito o la insatisfacción con la empresa. La satisfacción con la empresa conjunta suele estar determinada por la cantidad de conflictos (o la falta de ellos) entre los padres, la cantidad de control, los cambios de objetivos y los problemas estructurales (Killing, 1983; Kogut, 1988; Lyles, 1987).

De la literatura, es evidente que los puntos de vista de China y Estados Unidos sobre el éxito de las empresas conjuntas difieren. En la cultura china, hay una falta de separación entre la entidad empresarial, el gobierno y la sociedad. Se espera que la empresa conjunta sirva a las tres partes interesadas. Por lo tanto, los chinos quieren empresas conjuntas con socios

extranjeros para tener acceso a la tecnología y al capital extranjero. Quieren que las empresas conjuntas incluyan un mínimo de riesgo, que se ajusten a las estructuras organizativas tradicionales chinas y que interactúen con los objetivos gubernamentales. Las estructuras organizativas tradicionales chinas incluyen una estructura similar a la de un clan con un fuerte énfasis en la comunicación informal, la toma de decisiones patriarcal, la garantía de pago y los criterios de desempeño igualitario basados en la jerarquía (Baird, Lyles y Wharton, 1989; Boisot y Child, 1988; Von Glinow y Teagarden, 1988).

En la concepción americana, una empresa conjunta exitosa es rentable y puede ser competitiva. Harrigan (1986) y Killing (1983) concluyen que en las empresas conjuntas exitosas debe haber un estilo participativo de toma de decisiones, en el que la dirección de la empresa conjunta tenga algo que decir en la toma de decisiones. Las recompensas deben basarse en el desempeño en el cumplimiento de las metas. La empresa conjunta ideal debe permitir algún conflicto que fomente la presentación de puntos de vista alternativos, tener una estructura democrática y permitir la iniciativa individual. Debe ser el resultado de la cooperación entre dos socios iguales, aun cuando uno de ellos pueda tener más control sobre la gestión que el otro (Harrigan, 1986; Killing, 1983).

3.4.8 Adquisición de empresas

Las adquisiciones de empresas son una manera de cooperación innovadora, la cual consiste en transferir conocimiento, experiencia, recursos de una empresa a otra y así lograr la comercialización de una manera colaborativa, mejorando los niveles de satisfacción. Para ello se debe estudiar y comprender si dicha adquisición es fundamental para la empresa, con el fin

de mejorar y buscar nuevos horizontes del mercado para incursionar o simplemente generar mayor valor en el producto o servicio.

La capacidad de creación de una empresa y su seguimiento es crucial para determinar si efectivamente existen rutinas o experiencias previas que influyen los procesos en la empresa de manera bilateral. Es importante recalcar que implementar nuevas ideas en la investigación y desarrollo facilita la incorporación a mercados, ya que se vuelven más competitivos.

Las teorías clásicas muestran que para la internacionalización de una empresa es necesario tener inversiones directas para incorporar el mercado extranjero como principal fórmula de crecimiento, por tal motivo al adquirir otra compañía, facilita el procedimiento de gestión y competitividad. Este tipo de proceso que pueden pasar las empresas es un método más sencillo para disminuir costos relacionados con los recursos, implementación de operatividad, mano de obra, entre muchas otras.

3.4.9 Adquisición parcial

La ejecución de una adquisición como fórmula de materializar una inversión directa en el exterior radica en tomar el control por parte de un inversor extranjero del capital de una empresa localizada en el mercado receptor. Cuando el inversor realiza la totalidad del capital su adquisición es total; por el contrario, cuando adquiere una parte del mismo la adquisición se cataloga como parcial (Sudarsanan, 1995). La compra del capital de una organización proporciona a la empresa inversora cierto grado de control y capacidad de influencia sobre la gestión de la empresa adquirida (Spencer et al., 1998).

Según se ha recogido en el epígrafe de introducción, las empresas conjuntas y adquisiciones parciales constituyen dos fórmulas de entrada en los mercados extranjeros que permiten el progreso de un método de implantación no agresiva, en tanto que la exposición al riesgo de la empresa inversora es menor que en caso de utilizar otras fórmulas como la creación de filiales de propiedad o la realización de adquisiciones totales.

En la categoría de adquisiciones parciales, tiene cabida una amplia variedad de fórmulas de inversión que varían en función del porcentaje de capital de la empresa objetivo adquirido por la inversora, el número de empresas adquirentes que se implican en un mismo proceso, las características de el/los vendedores o los objetivos perseguidos por la empresa inversora respecto a la estabilidad de porcentaje adquirido.

3.5 Teoría Económica

Desde esta perspectiva se estudian la teoría económica de la ventaja absoluta expuesta por Adam Smith, la teoría de la ventaja competitiva por David Ricardo y demás estudios que permiten comprender el comportamiento de una empresa en el mercado internacional.

La teoría clásica de Adam Smith propone que la ventaja absoluta de una empresa se fundamenta en la necesidad de determinar si un sistema de distribución es eficiente y eficaz, elaborando y exportando los productos en los cuales se enfocan e importando los productos que son escasos para su producción (M, 1960).

Bajo esta misma de argumentación, David Ricardo afirma que un país no debe especializarse en aquellos bienes que suponen altos costos para su producción, planteando de esa manera la teoría de la ventaja comparativa, según la cual, aunque un país sea más

productivo que otro, las transacciones comerciales permiten gestionar sus costos de oportunidad. No obstante, dicho autor no analizó las fuerzas que determinan los términos de intercambio entre dos bienes en el mercado internacional, estudio que fue llevado a cabo por John Stuart Mill, quien finaliza dando una opinión sobre las exportaciones ya que varían con los términos de intercambio, y, en segundo lugar, que hay una relación directamente proporcional entre la disposición que tiene cada país para exportar y la obtención de importaciones a dicho país como contraprestación.

De ese modo, los autores anteriormente citados que se inclinan por el desarrollo de la teoría económica clásica, establecen la base para el desarrollo de nuevas teorías que fueron desarrolladas por autores como Rialp, Hymer, Dunning, Buckley, entre otros, teorías que serán esbozadas a continuación. Es así, que Hymer y Kindleberg explican la teoría de la ventaja monopolística bajo la cual una empresa multinacional debe tener una ventaja que pueda ser de su provecho al establecerse en un mercado extranjero, como, por ejemplo, tecnología, acceso a créditos, la comercialización, entre otros, todo ello con el fin de no verse vulnerable ante la competencia local. (Dunning J, 1985)

Por otro lado, el paradigma ecléctico plantea un modelo en donde la empresa debe tener una ventaja de propiedad, ubicación e internacionalización, ello con el fin de propender por un aprovechamiento de los recursos o activos de un determinado lugar en el extranjero, lo cual representa un gran valor al ser combinado con las propias ventajas.

En lo que respecta al enfoque macroeconómico planteado por Vernon, se busca explicar por qué los países realizan IED partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional, por lo que se tienen en cuenta las teorías de la ventaja absoluta y comparativa.

De esta manera, su planteamiento básico dice: “La IDE debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea probablemente un sector que tiene una ventaja comparativa el país receptor”. (Cardozo, Chavarro y Ramírez 2007)

Por último, frente a la competitividad sistemática Michael Porter asegura que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende de los costes de los factores productivos y de la relación con el coste, cuyos factores pueden ser básicos cuando se encuentran en mayor o menor grado en todos los países, y avanzados cuando se encuentran la mano de obra, el sistema educativo, los sistemas de comunicación e infraestructura científica. Además de otros factores como las condiciones de la demanda doméstica, las industrias relacionadas, el grado de rivalidad y el papel del gobierno en la competitividad internacional. (Ramírez, y Cano, 2004).

Después de analizar cada una de las teorías correspondientes al modelo económico se puede concluir que han existido teorías clásicas y modernas que intentan explicar los procedimientos bajo los cuales se deben guiar los países y las empresas con la finalidad de tener un mayor grado de posicionamiento en la economía a nivel internacional. Conforme a ello además de estudiar las teorías de Choice of Entry Mode, y las teorías económicas mencionadas anteriormente se tomarán como objeto de estudio las teorías de redes, y de procesos para tener una visión más amplia sobre cada uno de estos modelos y su aplicabilidad de las empresas en el contexto internacional.

3.5.1 Teoría nórdica de Uppsala

La escuela nórdica de Uppsala nace en los años setenta, también es denominada como la teoría gradualista dado el enfoque que esta brinda dentro de la cual la empresa avanza en sus actividades en el mercado externo de forma gradual, esta teoría está desarrollada principalmente por dos artículos centrales de Johanson y Wiedersheim (1975) y Johanson y Vahlne (1977), para concluir con otros dos de Johanson y Vahlne (1990) y Vahlne y Nordström (1993).

El proceso de internacionalización de una compañía vista desde la perspectiva de la escuela nórdica de Uppsala se entiende como un proceso gradual y de compromiso en donde la compañía ingresa al mercado extranjero, incrementando su nivel de responsabilidad a través de la experiencia obtenida en diferentes etapas de internacionalización que ejerce la compañía al operar en un mercado. Dentro de esta teoría podemos identificar diferentes aspectos como es el de la distancia psicológica, en donde la compañía evalúa la posibilidad de entrar en un mercado externo, evaluando diferentes variables socioeconómicas, de negocio, de cultura, entre otras variables de estudio que permiten valorar la viabilidad de entrar en un mercado o no. (Figueroa, 2009)

Adicionalmente se hace mención en las etapas por las cuales la compañía pasa en el proceso de internacionalización, etapas en donde se podrá visualizar una participación gradual en el mercado por medio de actividades de exportación esporádicas hasta fomentar un nivel de compromiso mucho mayor que permita establecer unidades productivas en el país seleccionado.

3.5.2 Ciclo de vida de Vernon

Dentro de este modelo que fue dado a conocer por primera vez en 1966 se puede identificar las diferentes etapas por las cuales pasa un producto al ejercer actividades en el mercado externo, pasando desde la introducción del producto en el mercado hasta el declive del mismo, dentro de estas mismas etapas se permiten conocer diferentes variables y aspectos que tienen un importante en el reconocimiento y posicionamiento del producto en el mercado, haciendo correlación a la distancia psicológica, la producción, el estancamiento y a los procesos de investigación y desarrollo, llevados a cabo por la gerencia con la finalidad de mantener su operaciones en el mercado. (Queipo, 2015)

Complementando lo anteriormente expuesto en el ciclo de vida de Vernon se hace mención a las siguientes etapas:

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

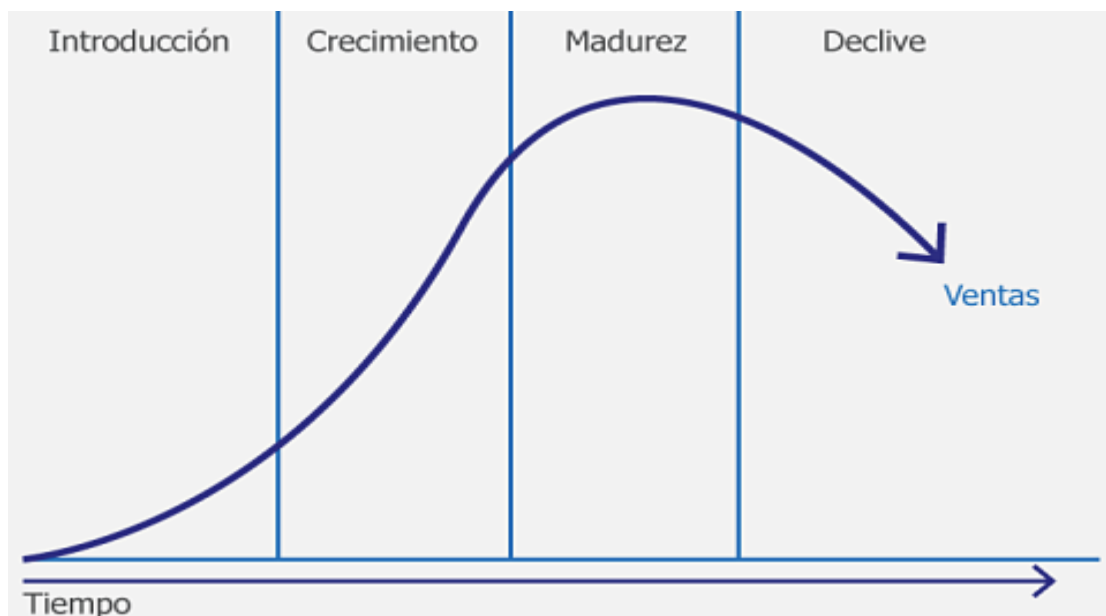


Imagen 1. Tomado de <http://deconomiablog.blogspot.com/2019/02/el-ciclo-de-vida-de-un-producto-cvp.html>

3.5.2.1 Etapa de introducción del producto

El producto inicialmente se presenta como una novedad y su producción se limita al mercado donde surgió la idea, comercializándose en aquellos mercados similares al de origen, es decir, similar al nivel de desarrollo y de hábitos de consumo. Las ventas del producto empiezan a crecer.

3.5.2.2 Etapa de crecimiento del producto

En esta etapa el producto ya se encuentra posicionado, es decir que existe una aceptación por parte del público. Las utilidades empiezan a aumentar teniendo en cuenta que cada vez hay mayor número de ventas, esto va de la mano con la expansión geográfica ya que cada vez el producto es más asequible.

3.5.2.3 Etapa de madurez

Después de que la empresa haya pasado por una etapa de crecimiento, ya ha adquirido experiencia y capacidad para seguir operando, es decir, estabiliza el mercado, entrando en un proceso de madurez, donde se enfoca hoy en día en nuevas estrategias para perfeccionar y defender el producto de nuevos competidores expandiéndose en nuevos segmentos de mercado.

3.5.2.4 Etapas de declive

Hay un punto en donde las tendencias cambian y el mercado siempre será variable, cuando no hay otra opción o una estrategia de mercado que impacte al público, la empresa empieza en un proceso de declive. Generalmente este proceso pasa por la baja demanda y

es importante que el producto entre un periodo de corto tiempo para su renovación, si no existe nueva estrategia se da por abonado definitivamente el producto.

3.5.3 Modelo de Jordi Canals

Este modelo se desarrolló en 1994 por Jordi Canals, en él explica que el proceso de internacionalización se da por la empresa como una entrada al mercado internacional basado en los supuestos acerca del grado actual de la empresa y su futuro en el mercado global, dentro de este mismo modelo la empresa puede definirse desde diferentes bases, como agente exportador, como multinacional, transnacional y global.

Mencionan tres etapas vitales en el momento de incursionar en un mercado extranjero: (a) etapa de inicio en donde la empresa comienza a desarrollar actividades en dicho mercado, (b) etapa de desarrollo, en donde se ejecutan alianzas estratégicas con la finalidad de establecer una mejor posición en el mismo, y (c) la etapa de la consolidación, en donde la empresa ya establece IED, alianzas, y unidades productivas con la finalidad de estabilizarse en dicho mercado.

3.5.4 Modelo de innovación

En el enfoque de innovación sostenido por el autor (Anónimo, s., f) y mencionando los autores correspondientes, se puede identificar una relación intrínseca entre el proceso de internacionalización y la innovación empresarial, dentro de ello se infiere que las empresas realizan solo una innovación empresarial de sus productos cuando se tiene la oportunidad de apertura en nuevos mercados. Frente a esta situación se puede discernir que la internacionalización es una opción que ayuda al crecimiento operacional de las empresas, en

donde se da una evolución en la línea de producción y en la organización como tal, más sin embargo también es imperativo mencionar que este proceso puede llegar a ser un limitante del mercado, puesto que, solo se considera la alternativa de innovación empresarial en el camino hacia la internacionalización, dejando de un lado un posible crecimiento en el mercado local.

Este modelo es propuesto por varios autores, desde Lee, Brasch (1978), que indica que la innovación es un proceso que se da usufructo a la toma de decisiones a nivel empresarial.

4. Sector lácteo a nivel mundial

4.1 Origen de la Leche

Se tiene referencia que el origen de la leche fue a.C., cuando el hombre descubrió la forma de ordeñar y de conservar este recurso como alimento. Esta segregación que producen las glándulas mamarias de animales mamíferos (hembras) como: la vaca, la oveja, la cabra, la búfala, la burra, etc. A medida del tiempo se han ido descubriendo nuevas maneras de transformación con el fin de crear o desarrollar nuevos productos en el mercado.

De acuerdo con un artículo de cuidateplus.marca.com llamado “historia de la leche”, indica que los primeros escritos sobre la leche fueron la sumeria y Babilonia, pero que tuvo mayor relevancia en la India donde la vaca era un signo de riqueza. En la Grecia antigua utilizaban las ovejas y las cabras para producir quesos por su fácil adaptabilidad a las condiciones del terreno y al clima.

A medida que pasaban los años el hombre fue tecnificando los procesos de conservación de la leche utilizando baños de maría, recipientes como el vidrio, las cajas, las bolsas, etc. solo con el fin de poder transportar y preservar el tiempo de frescura de la leche, ya que sus principales componentes son: agua, grasas, enzimas como la lactosa, vitaminas, proteínas y minerales.

Estos componentes aportan nutrientes con alto valor biológico permitiendo aumentar el valor de las proteínas, más específicamente la caseína (Proteína mayoritaria en la leche con 80%); el 20% restante son las proteínas del suero, lactoalbúminas y lactoglobulinas, que tienen importantes funciones inmunológicas.

4.2 Tipos de leche

Actualmente las industrias lácteas se enfocan en elaborar procesos perfectos y específicos por cada cliente según sus necesidades, ya que, aunque la leche es un alimento básico, su demanda la ha posicionado como uno de los alimentos más funcionales. Es por esto que se comercializan según sus propiedades naturales, nutricionales, industriales y físicas.

Leche pasteurizada: Esta leche es tratada para la eliminación de las bacterias potencialmente dañinas, sin embargo, no elimina otras bacterias propias de la leche. Debe conservarse siempre en frío.

Leche esterilizada: Este proceso de esterilización busca eliminar todas las bacterias de la leche con el único fin de extender la vida útil del producto.

Leche tipo UHT: En este caso, la leche se ultra pasteuriza mediante un tratamiento térmico mucho más agresivo que los demás procesos, produciendo una mínima alteración del producto; esto permite mantener su sabor en un almacenamiento ambiente durante un periodo de más de 6 meses.

Leche entera: Este tipo de leche líquida es la comúnmente comercializada en el mercado, su estado contiene 3.2% de grasa disperso en una mezcla de agua, azúcar y proteína, siendo esta la más propensa a descomponerse en un corto tiempo y con un costo más alto.

Leche condensada: Producto elaborado por el retiro del agua en la leche entera y adicionando edulcorantes suficientes para prevenir deterioros en corto tiempo.

Leche en Polvo: Este proceso se utiliza con el fin de higienizar y aumentar en mayor medida la vida útil del producto, en caso de la leche descremada un tiempo de duración de 3 años aproximadamente y 6 meses en leche entera.

El contenido nutricional por cada tipo de leche varía según el porcentaje de grasa láctea por peso. Sin embargo, aunque la grasa influya en la cantidad de calorías, todas las leches desde la descremada hasta la entera siguen siendo un alimento rico en nutrientes para brindar salud a los consumidores.

Porcentajes de grasa en leche



Imagen 2. Porcentajes de grasa en leche, tomado de: DairyGood.org/2019

5. Análisis del sector lácteo

5.1 Comportamiento del sector lácteo a nivel mundial

La producción de la leche por continentes y regiones de acuerdo con el informe bianual sobre los mercados globales de alimentos que lanzó Food and Agriculture Organization of the United Nations, nos muestra que la producción a nivel mundial de la leche en el 2019 es alrededor de 852 millones de toneladas. Cada año que transcurre es evidente el aumento del consumo, ligado también al aumento de la producción.

Para el transcurso del 2018 al 2019 el aumento fue de 1,4%. Es importante recalcar que el precio internacional de los productos lácteos en el 2019, medidos mediante el Índice de precios de la FAO, aumentó un 24% entre enero y mayo debido a la gran demanda.

En cuanto a los productos lácteos y su comercio se encuentra en 76 millones de toneladas, el aumento para el 2019 respecto al año anterior fue de un 0,8%, pero es más bajo el pronóstico de crecimiento en comparación del año 2018.

En los diferentes países de alrededor del mundo se puede evidenciar cómo influyen y cómo estos se comportan de acuerdo con el mercado de la leche, ya que hay fluctuaciones importantes que hay que tener en cuenta. Por ejemplo: para el caso de Colombia, Australia y Argentina presentan una disminución de producción de la leche, ya sea por el clima o por restricciones existentes en el mercado, pero en cambio China con las nuevas tecnologías agrícolas apunta en un futuro a tener la mayor producción de leche.

Panorama del mercado de lácteos a nivel mundial

	2017	2018 estim.	2019 f'cast		Cambio: 2019 sobre 2018
			May	Nov	
<i>millones de toneladas</i>					
<i>equivalente de leche</i>					
EQUILIBRIO MUNDIAL					
Producción total de leche	823,9	840,5	859	852	1,4
El comercio total	72,8	75,6	76,1	76,2	0,8
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA					
Per caput					
consumo de alimentos:					
Mundo (kg/año)	109,1	110,1	111,3	110,4	0,3
Comercio - cuota de prod (%)	8,8	9	8,9	8,9	-0,6
ÍNDICE DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA FAO (2002-2004=100)					
	2017	2018	2019 Jan - Oct		Cambio de Ene/Oct 2019 a Ene/Oct 2018
	202	193	199		1,2

Tabla 1. Tomado de: <https://cencogan.com/panorama-del-mercado-de-los-lacteos-a-nivel-mundial/>

Por otra parte, la Unión Europea maneja un desarrollo paulatino de la producción lechera, Estados Unidos se mantiene tratando de incrementar los rendimientos en la producción y Nueva Zelanda presenta un clima próspero que aumenta las probabilidades de tener un crecimiento positivo. Teniendo en cuenta lo mencionado, la Unión Europea y Nueva Zelanda son focos importantes en el crecimiento de la producción de la leche sumándose las exportaciones y acuerdos comerciales recientes que ayudan a facilitar en gran medida la capacidad operativa.

Estadística de la leche y los productos lácteos

"APÉNDICE CUADRO 19: ESTADÍSTICAS DE LA LECHE Y LOS PRODUCTOS LÁCTEOS (miles de toneladas - equivalente de leche)"									
Continente/Paises	Producción			Importaciones			Exportaciones		
	2015-2017	2018	2019	2015-2017	2018	2019	2015-2017	2018	2019
ASIA	320.334	344.988	355.025	41.185	45.012	46.137	6.553	7.649	8.040
China	32.479	32.316	33.060	12.200	14.602	14.979	45	53	56
India	165.766	184.028	191.757	124	71	56	258	615	838
Indonesia	1.507	1.535	1.538	2.708	2.972	3.227	53	39	41
Iran, Republica Islamica	6.889	7.610	7.582	394	289	317	665	634	560
Japón	7.351	7.293	7.337	2.030	2.215	2.396	8	10	11
Republica de Korea	2.108	2.034	2.020	1.117	1.233	1.302	35	36	39
Malasia	45	46	46	2.216	2.397	2.439	684	628	634
Pakistan	42.944	45.623	46.992	575	498	462	37	32	34
Filipinas	20	20	20	2.234	2.582	2.949	137	86	92
Arabia Saudita	2.423	2.472	2.491	2.976	2.664	2.560	1.412	1.663	1.662
Singapur				1.586	1.600	1.581	552	407	459
Tailandia	841	405	394	1.541	1.596	1.732	246	282	294
Turquía	19.281	22.121	21.789	161	109	106	742	812	1.018
EUROPA	222.334	225.837	226.819	6.707	5.753	6.314	25.660	26.250	27.071
Bielorrusia	7.170	7.344	7.417	135	53	52	3.850	3.746	3.886
Unión Europea	163.500	166.600	167.300	1.305	1.052	1.093	19.376	20.377	21.159
Federaci									

ón Rusa	30.924	31.621	32.064	4.264	3.436	3.884	292	252	225
Ucrania	10.428	10.099	9.927	53	98	125	723	776	701
NORTE AMERICA	105.419	108.631	108.867	2.695	2.574	2.809	10.786	12.897	11.619
Canada	9.176	9.940	9.890	644	625	696	751	11.001	937
Estados Unidos	96.241	98.690	98.975	2.036	1.935	2.100	10.034	11.794	10.681
SUR AMERICA	63.387	64.343	64.265	3.561	3.626	2.827	3.889	4.139	4.112
Argentina	10.817	10.527	10.284	24	20	20	1.725	1.979	1.824
Brasil	34.677	35.433	36.130	1.242	1.025	1.078	243	68	75
Colombia	6.793	7.171	6.640	320	318	423	28	33	20
Uruguay	2.077	2.219	2.171	29	28	31	1.368	1.556	1.649
AFRICA	47.684	47.739	47.906	10.282	10.727	10.140	1.254	1.209	1.185
Algeria	3.333	3.280	3.366	3.101	3.837	3.272	1		
Egipto	4.969	4.624	4.654	1.447	1.288	1.285	525	556	539
Kenia	4.882	5.122	5.226	116	199	220	5	2	3
Surafrica	3.558	3.796	3.814	294	339	327	364	340	339
Sudan	4.444	4.470	4.460	295	290	277			
Tunisia	1.410	1.348	1.358	76	113	117	51	59	60
OCEANIA	31.480	31.063	30.990	1.401	1.668	1.616	22.392	21.847	23.371
Australia	9.805	9.622	9.076	944	1.131	1.139	3.243	3.109	2.924
Nueva Zelanda	21.606	21.372	21.845	277	339	280	19.144	18.733	20.443
1 Para la producción, se aplica el ciclo lácteo anual que comienza en abril									
2 Para la producción, se aplica el ciclo anual de la leche que comienza en julio									
3 Para la producción, se aplica el ciclo lácteo anual que comienza en junio									

Nota: Los valores comerciales que se refieren a los equivalentes de leche se obtuvieron aplicando los siguientes pesos: mantequilla (6,60), queso (4,40), leche desnatada en polvo (7,60), leche condensada/evaporada desnatada (1,90), leche condensada/evaporada entera (2. 10), yogur (1,0), nata (3,60), caseína (7,40), leche desnatada (0,70), leche líquida (1,0), suero en seco (7,6), Los factores de conversión citados se refieren al método del contenido de sólidos. Véase el Boletín de la FIL N° 390 (MArch 2004)".

En cuanto a productos derivados de la leche como la leche descremada (SMP) y la leche entera en polvo (WMP), estuvieron a niveles elevados indicando que existe una gran demanda de importación.

Con base en la siguiente tabla, se puede tener un panorama global por continentes y la producción de los últimos años con respecto a la leche en miles de toneladas:

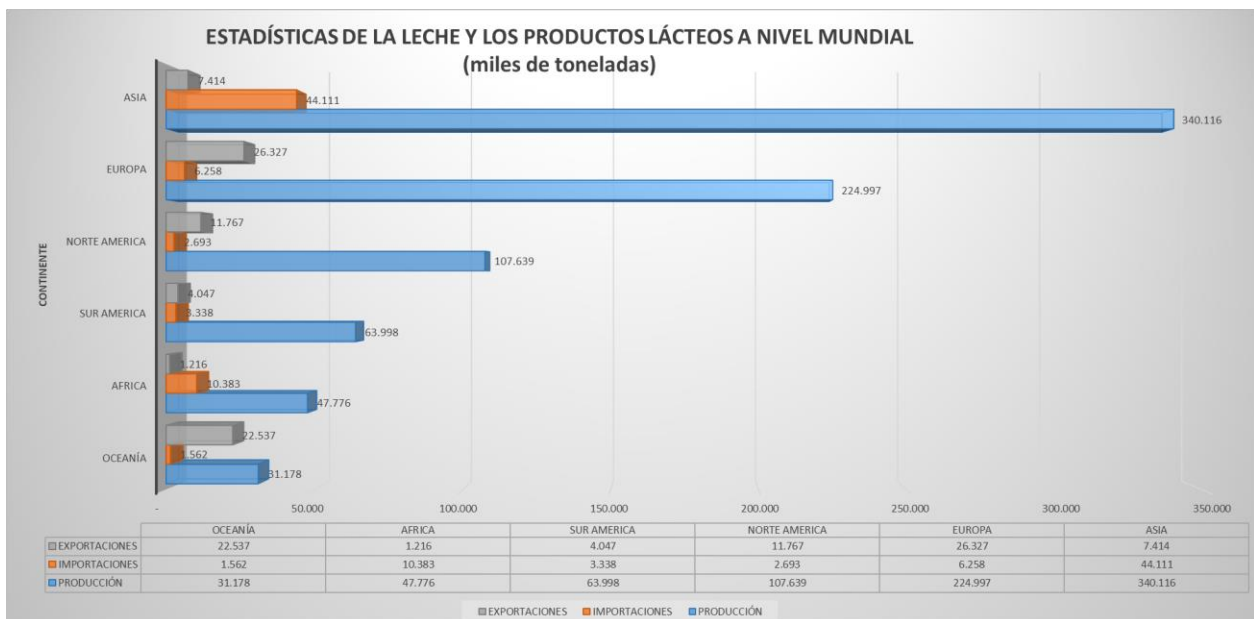


Grafico 1. Importacion y exportación de leche y productos de base de leche por continentes.

En la gráfica se puede observar que continentes como Asia y Africa han incrementado el nivel de importación a nivel mundial, parecido a Europa con la diferencia que este lo hace de una manera paulatina. En cuanto a las exportaciones Sur America mantiene un nivel bajo pero con

potencial para llegar a otros continentes como Europa y Norte America. Europa de igual manera mantiene un nivel alto de exportación de aproximadamente 300.000 miles de toneladas de leche y/o productos a base de ella.

Comportamiento de Importación y exportación de Asia

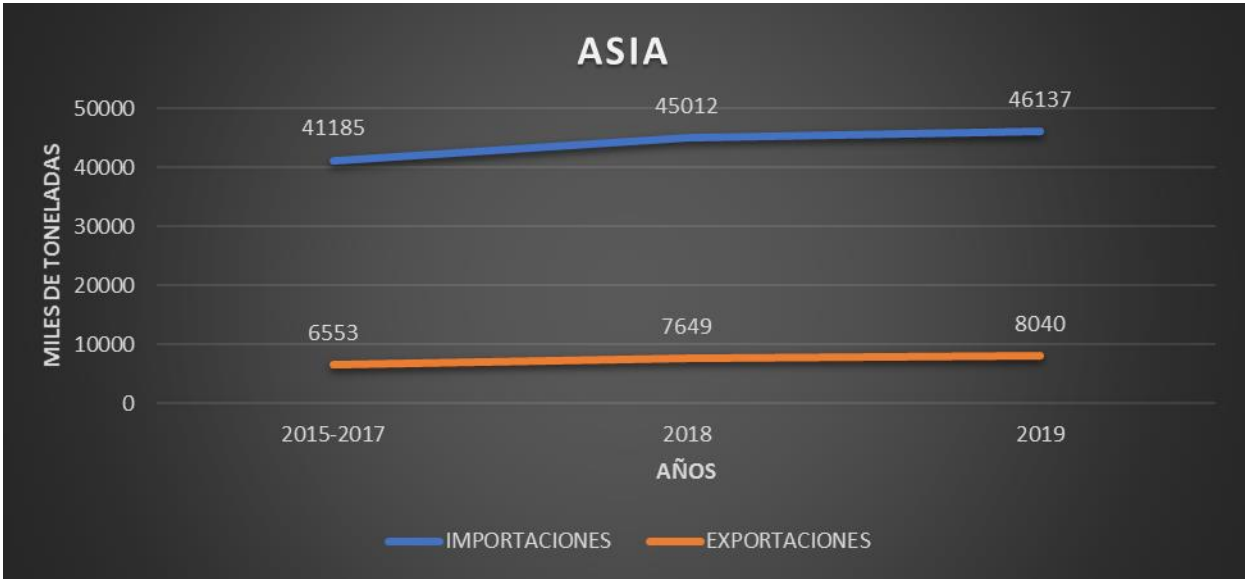


Grafico 1. Comportamiento de importación y exportación país Asia

El continente asiático importa más de lo que exporta en leche. En los últimos años ha crecido de una manera muy leve, lo que indica que el mercado se mantiene y que tiende a aumentar la oferta y la demanda.

Comportamiento de Importación y exportación de Africa

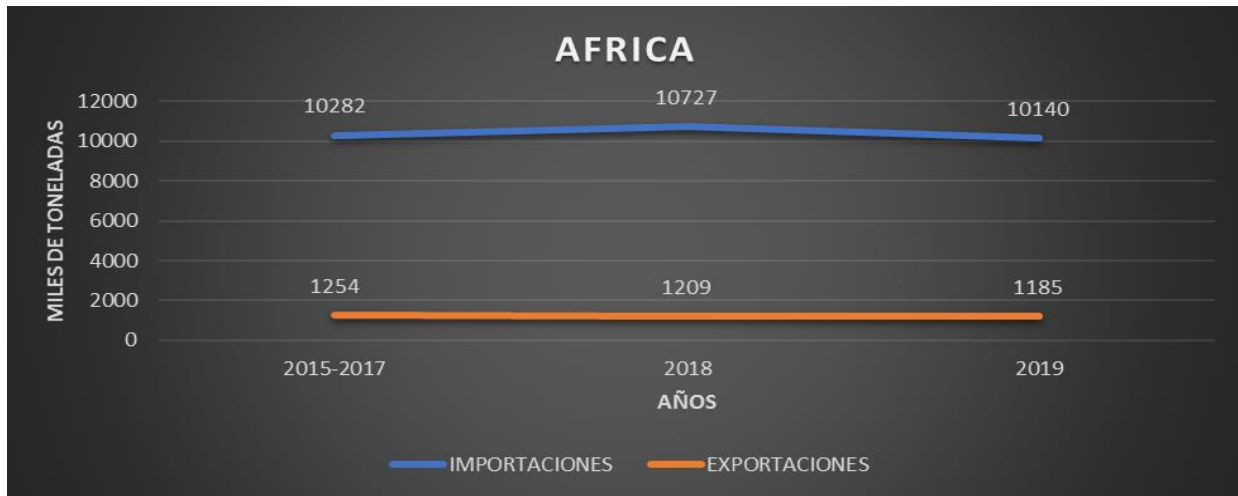


Grafico 3. Comportamiento de importación y exportación país África

El continente africano mantiene sus exportaciones sin fluctuaciones lo que indica que el producto de la leche se encuentra estancado. Por otro lado, el panorama de las importaciones es algo similar ya que casi no fluctúa, pero si entra más cantidad de este producto al continente.

Comportamiento de Importaciones y Exportaciones de Centro América

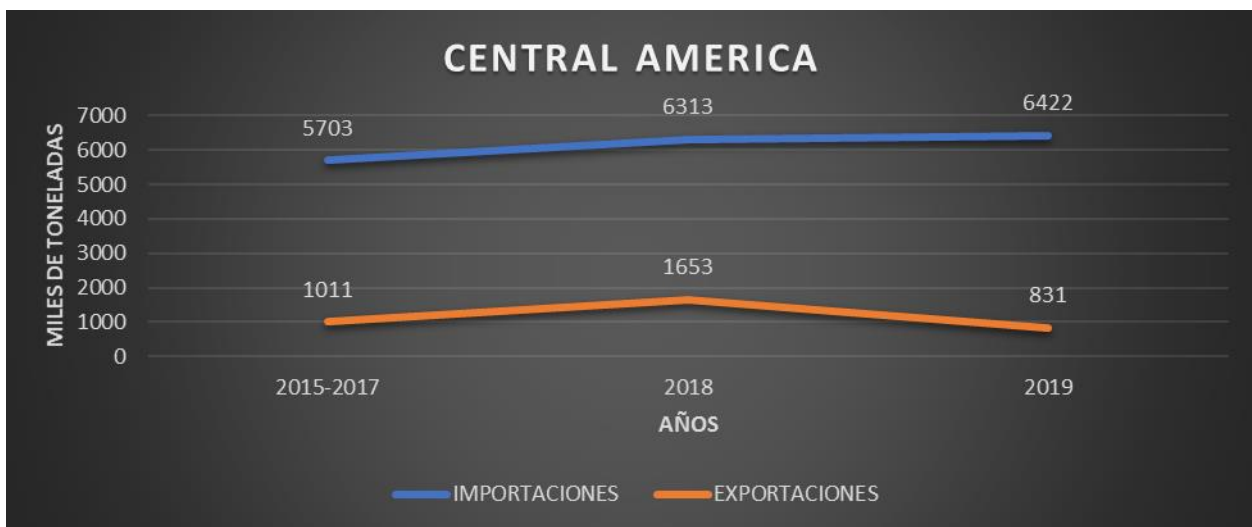


Grafico 4. Comportamiento de importación y exportación Centro América

El continente centro americano a comparación de los anteriores si presenta mayor fluctuación como si la economía fuese más dinámica. Las importaciones son mayores que las exportaciones en la leche, aunque en la gráfica es de recalcar que sus exportaciones van disminuyendo y sus importaciones van en aumento indicando que es un continente potencial para introducir un producto como la leche o base de la leche.

Comportamiento de Importaciones y Exportaciones de Sur América



Grafico 5. Comportamiento de importación y exportación Sur América

El continente suramericano mantiene un nivel de exportación y un nivel de importación muy similares en cuanto a sus miles de toneladas, aunque se evidencia que las exportaciones van al alza y las importaciones se va declinando, de igual manera indica que su economía es muy dinámica y que tiene gran potencial de exportación a comparación de otros continentes.

Comportamiento de Importaciones y Exportaciones de Norte América

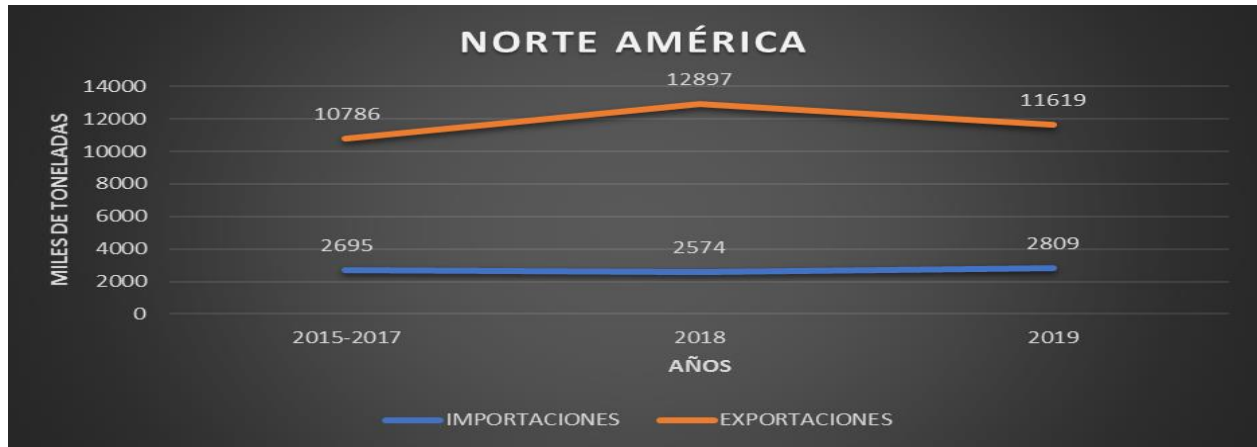


Grafico 6. Comportamiento de importación y exportación Norte América

El continente norteamericano existe una gran diferencia en cuanto a sus exportaciones e importaciones, ya que exportan más de lo que importan. Este continente es una competencia fuerte para Suramérica por su cercanía, desarrollo industrial y agropecuario, pero de igual manera las condiciones como el valor agregado varían uno del otro. Esta economía es fluctuante en las exportaciones y relativamente constantes con sus importaciones.

Comportamiento de Importaciones y Exportaciones de Europa

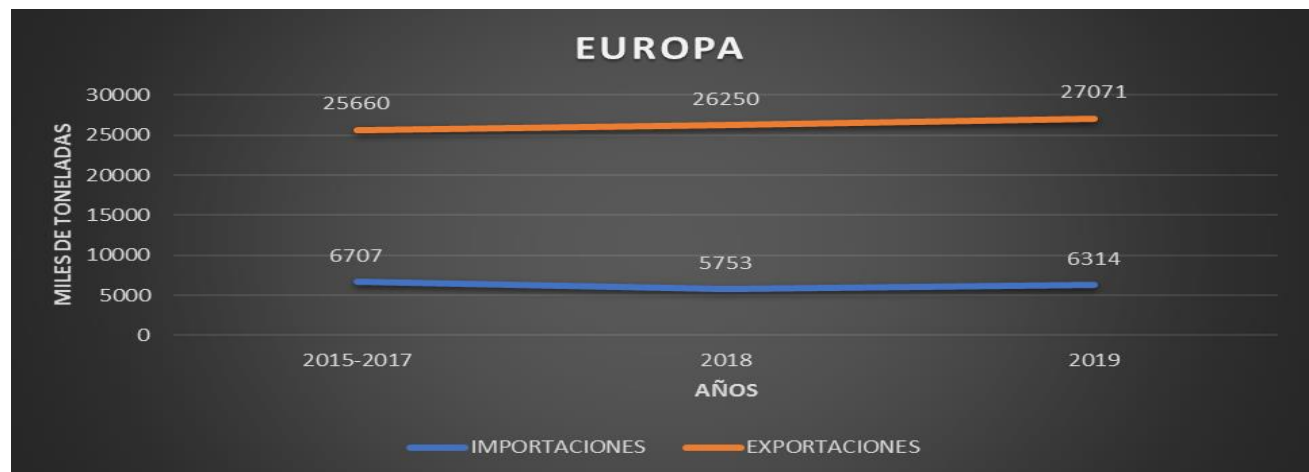


Grafico 7. Comportamiento de importación y exportación país Europa

El continente Europeo tiene un leve aumento de exportaciones e importaciones, aunque que exporte más de lo importe. Este continente es muy atractivo y difícil de penetrar para el continente suramericano debido a los altos requisitos de sanidad y controles aduaneros que presenta los europeos, por tanto lograr ingresar un producto a base de la leche o la leche sería un logro alto que conlleva a grandes beneficios económicos, ya que habría una gran barrera a la competencia.

Comportamiento de Importaciones y Exportaciones de Oceanía

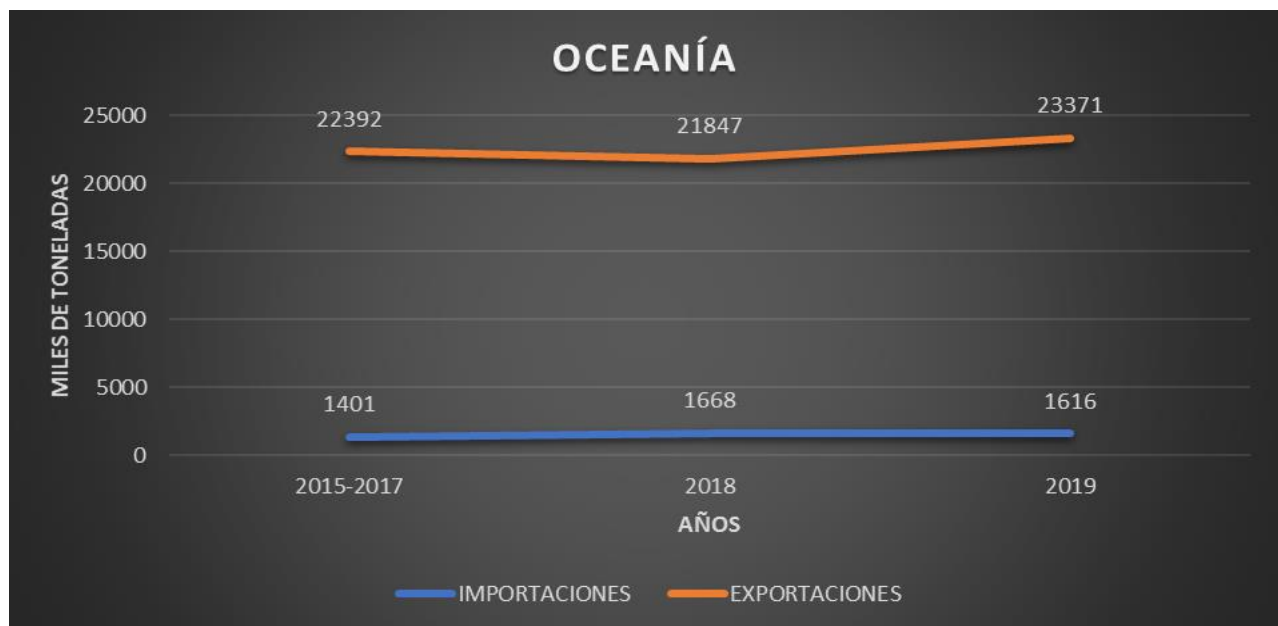


Grafico 8. Comportamiento de importación y exportación Oceanía.

El continente de Oceanía, también mantiene una diferencia grande entre sus exportaciones e importaciones. Su economía es elevada y poco fluctuante en sus importaciones ya que se mantiene casi constante a diferencia de las exportaciones que se ha ido elevando para el año 2019.

De acuerdo con la tabla que aporta el informe bianual de la FAO, se puede observar que Asia es el principal productor de leche en el mundo, India siendo el país de mayor participación del continente, seguida de Pakistán y China. Pero cambia en cuanto a importaciones, ya que China se muestra como el mayor comprador de este recurso.

El segundo puesto de los continentes es para Europa, con una producción aproximada de 226.819 toneladas de leche para el año 2019, con una mayor participación de la Unión Europea. Sus importaciones son menores a comparación de sus exportaciones, un papel muy diferente al de Asia que importa más de lo que exporta.

Un tercer puesto se encuentra Norteamérica con 108.867 toneladas de leche en el 2019, el país que produce más es Estados Unidos y sus exportaciones superan las importaciones, lo que muestra un contexto muy similar al de Europa.

Para esclarecer porque la India es el mayor productor, tenemos que mirar su cultura, dado que ellos no consumen carne y las vacas son animales sagrados en este país, por tanto, muchos campesinos a pesar de sus pequeños terrenos las mantienen y venden su leche a las grandes empresas. El promedio de número de vacas por terreno de los indios es de 1 a 3 aproximadamente, lo que genera que este país produzca una cantidad considerable de la producción total de Asia. Es clave indicar que el crecimiento de este mercado indio empezó con las cooperativas lácteas y así se conformó la siguiente cadena de suministros, en la cual empieza desde los campesinos, desde la ordeñada de la vaca y posteriormente vendida a los comercializadores, finalizando con los consumidores finales o empresas que usan este recurso como componente de otros de sus productos.

5.2 Precios y costos de producción de leche

Los precios de la leche y sus derivados a nivel internacional se especifican en la siguiente tabla publicada por la FAO:

APÉNDICE CUADRO 26: SELECCIÓN DE PRECIOS INTERNACIONALES DE LA LECHE					
PRODUCTOS Y EL ÍNDICE DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS					
Periodo	Precios internacionales Leche				Índice de precios de los productos lácteos de la FAO
	Mant equilla	desnatada en polvo	Lechera entera en polvo	Queso Cheddar	
Anual (enero/diciembre)	(USD por toneladas)				(2002-20014=100)
2008	3701	3251	3891	4633	223
2009	2736	2332	2556	2957	150
2010	4270	3081	3514	4010	207
2011	4876	3556	4018	4310	230
2012	3547	3119	3358	3821	194
2013	4484	4293	4745	4402	243
2014	4010	3647	3868	4456	224
2015	3212	2113	2509	3340	160
2016	3350	1983	2457	3094	154
2017	5573	2025	3179	3848	202
2018	5325	1911	3087	3648	193
Mensual					
2018-Octubre	4702	1935	2910	3513	182
2018-Noviembre	4507	1960	2834	3375	176
2018-Diciembre	4265	1967	2814	3238	170
2019-Enero	4527	2291	2922	3475	182
2019-Febrero	4660	2477	3134	3675	192
2019-Marzo	4871	2431	3271	4019	204
2019-Abril	5246	2404	3326	4288	215
2019-Mayo	5261	2450	3282	4731	226
2019-Junio	4683	2367	3188	3944	199
2019-Julio	4300	2457	3132	3856	194
2019-Agosto	4104	2497	3166	3938	195
2019-	4074	2557	3189	3875	193

Septiembre					
2019-Octubre	4074	2681	3226	3763	192

1 Mantequilla 82% de grasa butírica - f.o.b. Oceanía y UE; precios medios iniciativas comercializados
2 Leche descremada en polvo - 1,25% de grasa butírica . f.o.b. Oceanía y UE - precios comerciales indicativos promedio.
3 Leche entera en polvo - 26% de grasa butírica f.o.b. Oceanía y UE - precios comerciales indicativos medios
4 Queso Cheddar - 39% máx. de mosto - f.o.b. Oceanía - precios comerciales indicativos.

Nota: El índice de precios de los productos lácteos de la FAO se obtiene a partir de un promedio ponderado del comercio de una selección de productos lácteos representativos comercializados internacionalmente.
Fuentes: FAO para los índices. Precios de los productos: Punto medio de las gamas de precios indicadas por Dairy Market News (USDA).

La perspectiva general de los precios en cuanto a la leche, van en aumento ya que comparando el mes de octubre de 2018 al mes de octubre de 2019 el aumento fue de 746 USD por tonelada, lo que indica que el sector lácteo ha cogido fuerza debido a la alta demanda del mercado mundial.

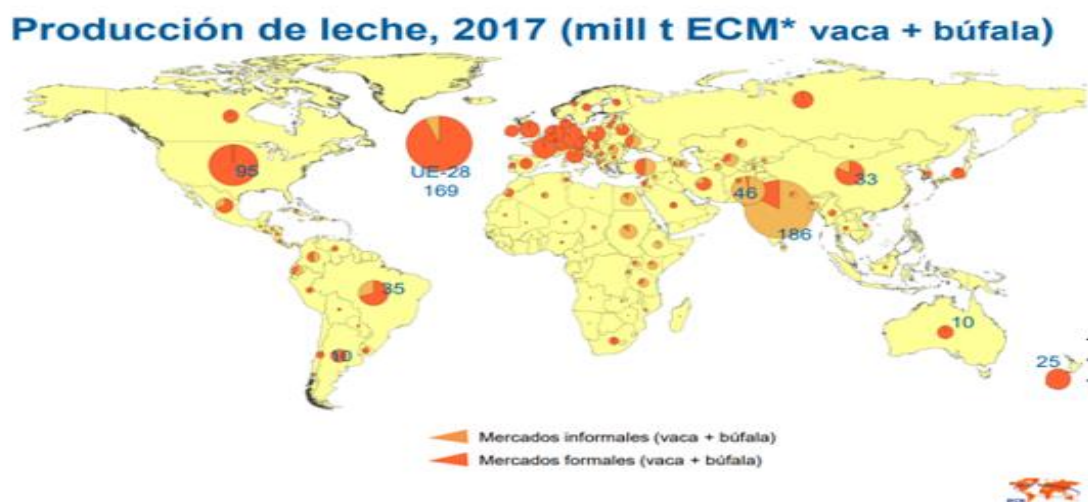


Imagen 3. Tomada de: Dairy sector Analysis with IFCN Long-term

En otro contexto, las granjas establecidas por cada país difieren mucho del mercado y su comercialización. India mantiene el primer puesto en cuanto a la diversificación de granjas

para producir leche, en el año 2017 fue de 71.6 millones toneladas de leche, debido a que aproximadamente el 70% de la población vive en el campo y el restante en las ciudades. Para Norteamérica la cantidad de granjas es bastante baja con 43.000 para ese mismo año. La Unión Europea maneja un promedio de 1,3 millones de granjas.

Nº granjas lecheras, 2017

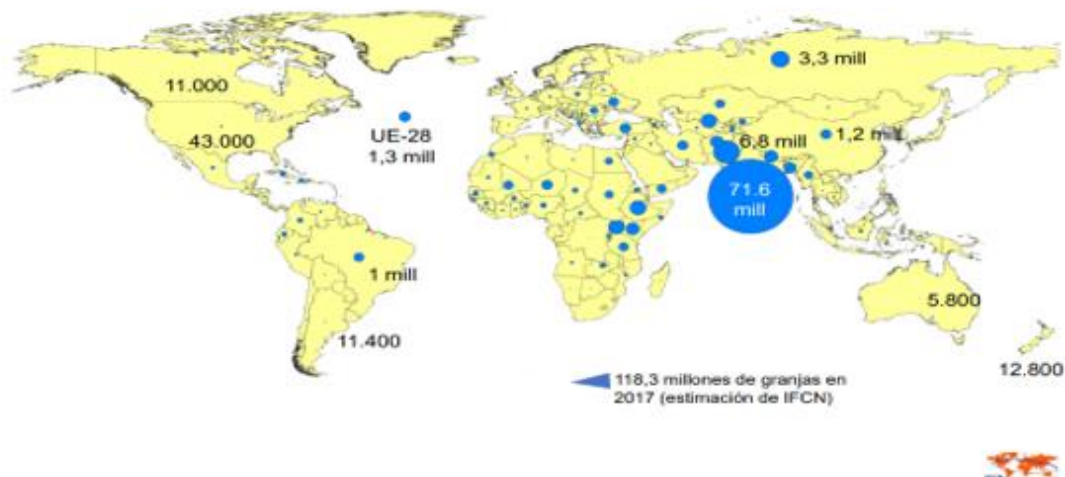


Imagen 4. Tomada de: Dairy sector Analysis with IFCN Long-term

Entrando a una visión del Sur de América, es posible evidenciar que el mercado de la leche no es muy fuerte, pero puede tener un gran potencial a nivel mundial, porque tiene una gran ventaja y son las condiciones climáticas que no son tan marcadas y generan ciertos puntos a favor para la producción de esta.

Tamaño medio de granja por región, 2017

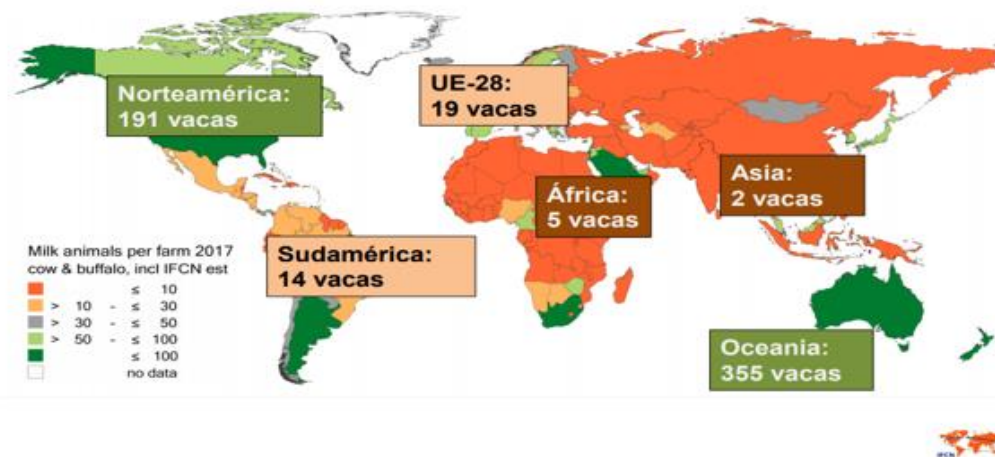


Imagen 5. Tomada de: IFCN Annual Farm Structure Data with time series and forecast

El yogurt como derivado de la leche es un producto que muchas empresas le están apostando hoy en día al mercado por la facilidad de entrar al consumidor, ya que ven en este un alimento de alto valor nutricional idóneo para beberse a diferentes horas del día y de una manera práctica y asequible. Una de sus principales características es que no es un alimento de alto riesgo para la salud, al contrario, es consumido por muchas personas en el mundo sin importar la edad, ya que aporta nutrientes que muchos otros alimentos no lo hacen razón por la cual es uno de los productos favoritos de las familias de todo el mundo.

Las empresas saben que, al producir una línea de yogurt, no siempre va a llegar a la totalidad de la población por miles de temas de gustos, de salud, económicos, etc., por tanto, crear nuevas estrategias de inclusión no está demás, ya que cambian la composición sin dejar de lado lo que es, en este caso el “yogurt”. Es decir, hoy en día vemos variedad de yogures, por ejemplo: yogurt griego, yogurt líquido, yogurt con fruta, yogurt batido, yogurt natural, entre muchos otros.

Un punto a favor para la industria láctea es que la gente trata ahora de cuidar su salud dado a nuevas tendencias que hay en mantener una vida saludable dejando atrás los malos hábitos como el sedentarismo y la mala alimentación. Por eso, el yogurt entra como un alimento necesario que no puede faltar en el diario vivir de la mayoría de las personas.

En cuanto a datos demográficos el consumo del yogurt, no hay limitaciones para: el sexo, el nivel de ingresos, la edad, el estado civil, el nivel educativo, que afecten de manera considerable la distribución y consumo del yogurt, dado que está pensado para todo clase público.

De acuerdo con el estudio Yogurt Market-North America Scenario, Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast de Transparency Market Research (TMR), se esperaba que para el año 2019 los países como Canadá, Estados Unidos y México estuvieran por encima de aprox. 8% por consumo del yogurt. Por otra parte, también proyectaron que el mercado para Estados Unidos estuviera en unos USD 11.7 miles de millones.

De acuerdo a un artículo de Infocampo del año 2016 entre los países europeos, Francia es el mayor consumidor de yogurt, ya que se calcula que una persona consume 45 litros al año seguido de Holanda que consumen 35 litros. En cuanto a los países americanos, México consumen alrededor de 5.7 litros y en Estados Unidos menos de 3 litros.

5.3 Análisis del sector lácteo colombiano

Grafica de Producción y Acopio de la leche en Colombia

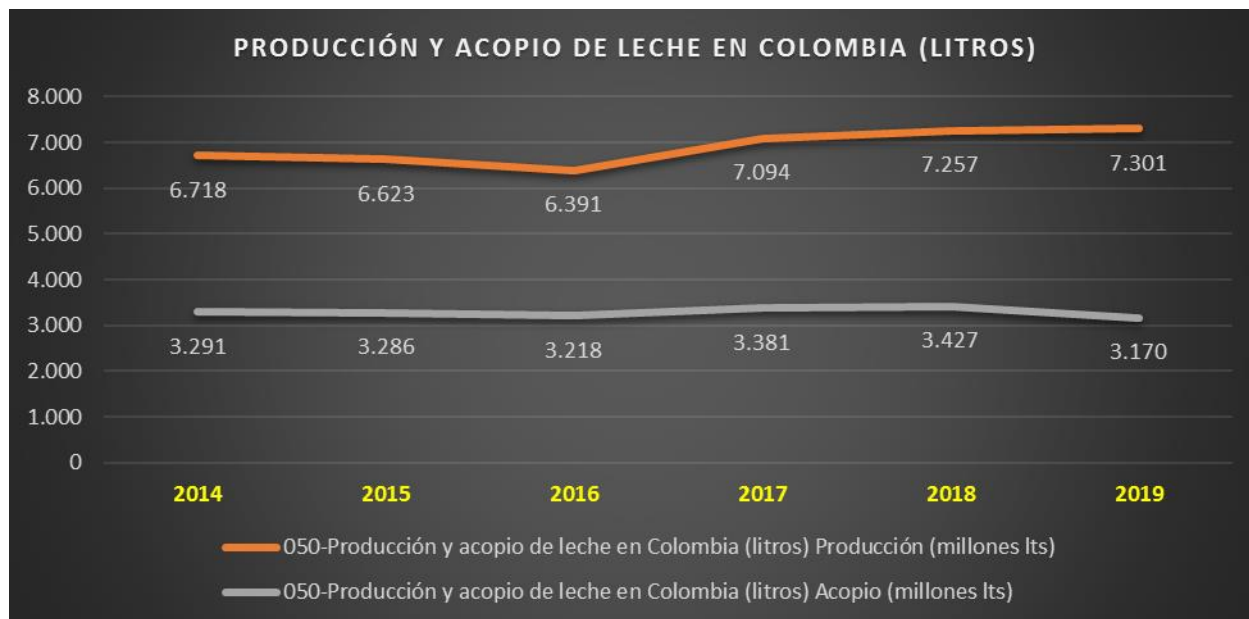


Gráfico 9. Tomado de: <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Como se evidencia en la gráfica anterior, en el 2017 la producción de leche tuvo un incremento del casi 10% respecto al año anterior, evidenciando la mejora de la industria en sus procesos productivos y de acopio, gracias las nuevas tecnologías en la cadena productiva. En el 2019 la industria láctea se recuperó con un aumento del 20% frente a la poca producción evidenciada en el 2016.

5.4 Producción de leche en Colombia:

Pese a que la producción colombiana de leche ha aumentado gracias a la innovación tecnológica, se han venido presentando desventajas frente a la competencia extranjera respecto al

precio ya que los valores en el mercado internacional aún no se han regulado, dejando en desbalance al gremio nacional.

IMPORTACIONES POR PAISES Y CANTIDADES EN LITROS (2014-2019)

PAISES VS AÑOS

UNIDAD DE MEDIDA (L)

PAÍSES	AÑO						TOTAL PAÍS
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
ESTADOS UNIDOS	40.753	49.751	43.079	94.811	112.409	146.680	487.483
ITALIA	3.665	5.006	7.311	9.680	4.829	11.416	41.907
TOTAL AÑO	44.418	54.765	298.786	600.366	139.688	158.196	

Tabla 4. Tomado de: Micro datos del DANE, tabla elaborada por autor.

Según los microdatos del DANE y las cifras de Trade Map los países de los cuales se importa constantemente es de Estados Unidos e Italia, con una participación casi del 90%; el 10% restante de las importaciones son operaciones esporádicas provenientes en su mayoría de de Alemania, México y Brasil.

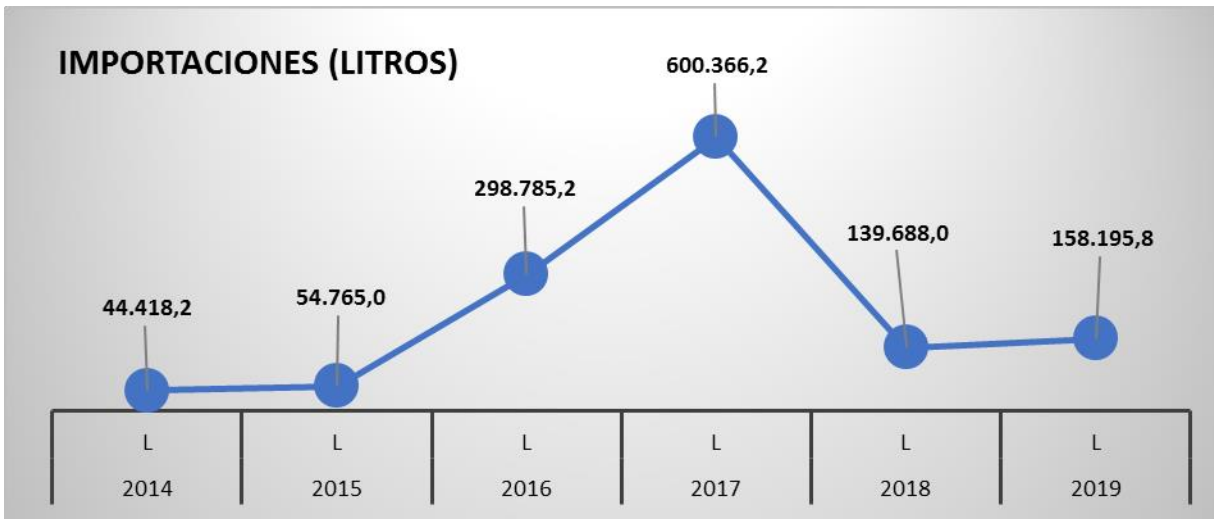


Gráfico 10. Importaciones por litros

Como se evidencia, la brecha cada vez es más grande ya que en 2019 siendo la cantidad de litros más grande producidos en Colombia solo representa el 4.6% de participación en el mercado nacional, mientras que con una participación del 95.4% la competencia extranjera demuestra que la producción nacional no es suficiente para abastecer la demanda interna.

Esta situación se presenta debido a la controversia del precio, ya que el pago a los productores colombianos no es equitativo vs calidad; esto se presenta gracias a la fórmula de precios establecidos en la resolución 017 de 2012 la cual indica que el precio de la leche debe estar basado en el índice compuesto del sector lácteo.

ARTICULO 3. VALOR POR BASE DEL GRAMO PARA LOS SOLIDOS TOTALES, LA PROTEINA Y LA GRASA. El sistema del pago del litro de leche al proveedor, se toma de una base que tiene un valor para el gramo de proteína, grasa y solidos totales el cual se calculó con base en registros de calidad composicional registrada

mensualmente desde enero de 2008 hasta noviembre del 2011 por parte De los agentes compradores de leche cruda, a la USP-MADR. (Resolución N° 000017, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia, Bogotá, 20 de enero del 2012).

Para mejorar esta coyuntura, el ministerio de comercio, industria y turismo propuso en cooperación con la UE un programa de transformación productiva la cual fortalece la oferta nacional frente a la internacional, evaluando en gran medida el posicionamiento competitivo de las industrias colombianas. Esto permitió que las empresas nacionales aumentaran el número de alianzas comerciales con empresas extranjeras más competitivas y eficientes.

EMPRESAS IMPORTADORAS Y AÑOS (2014-2019)

EMPRESA VS CANTIDAD (L)

EMPRESAS IMPORTADORAS	AÑO						TOTAL EMPRESA
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
PRICESMART COLOMBIA S.A.S.	31.496	32.721	42.961	94.680	112.299	146.647	460.804
SYMRISE LTDA	0	0	98.147	147.049	147	100	245.443
ARTEGEL ITALIA LTDA	3.665	5.006	7.311	9.680	2.398	0	28.060
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	9.087	16.586	0	0	0	0	25.673
VITTAL ORGANIC S.A.S	170	444	118	131	110	32	1.005
TOTAL AÑO	44.418	54.757	148.537	251.540	114.954	146.779	

Tabla 5. Tomada de: Micro datos del DANE, tabla elaborada por autor.

Las empresas que importaron activamente durante el periodo de tiempo entre 2014 - 2019 son Pricesmart Colombia SAS, Symrise LTDA y Vittal Organic SAS; mientras que Artegel Italia LTDA mantuvo la operación hasta el año 2018 aumentando su producción en el territorio

nacional. Por otra parte, Alpina Productos Alimenticios SA importó leche líquida hasta el año 2015

Según se observa, este programa facilita una mejor interacción con los centros de acopio y mejoramiento en la cadena de valor específicamente en logística y transporte ya que las alianzas comerciales permitieron que las rutas lecheras optimizaran los costos empresariales.

En cuanto a las exportaciones, podemos observar que la tabla nos muestra por año cuantas cantidades en litros se exportan a cada país y cuanto es su valor equivalente en FOB Dólares y FOB Pesos.

Exportaciones año vs cantidad por litros



Gráfico 10. Exportaciones año vs cantidad por litros

Desde el año 2014 al 2016 las exportaciones de leche líquida tuvieron un aumento significativo del 15 % cada año, sin embargo en el 2017 el consumo de lácteos a nivel mundial tuvo un pico del 60% debido a una estabilidad de precio en el mercado internacional, aunque

tuvo altas y bajas durante el año posterior, logro sostener su participación en el mercado durante el año 2019 con el 40% con respecto al año anterior.

5.5 Derivados Lácteos:

Se incluyen todos los productos obtenidos a partir de la leche mediante procesos tecnológicos, alguno de ellos es el queso, la mantequilla, el yogurt y el suero. Existen varios tipos de productos lácteos los cuales son:

Leches para bebidas: Para lograr la constancia de la leche en bebidas se requieren procesos de clarificación y separación hasta llegar a un resultado bajo en grasa, posterior a lograr el nivel de grasa adecuado se le agrega vitaminas con el fin de compensar la cantidad perdida en el proceso de separación de grasas.

Cremas: En el momento de la separación de grasas explicado anteriormente, se producen dos corrientes: la corriente sin grasa correspondiente a la leche para bebidas y la corriente rica en grasa, la nata. Esta nata generalmente se utiliza para la elaboración de mantequillas, helados o la venta al por mayor de crema, destinadas a industrias de procesamiento de alimentos.

Queso: El queso se creó como una alternativa para conservar los nutrientes de la leche. Su proceso en definición es simple, se obtiene después de coagular y separar el suero de la leche, dependiendo de la concentración de leche varía la calidad del queso; es por esto que

han evolucionado miles de variedades de queso características de las regiones del país productor.

Mantequilla: La mantequilla es la grasa de la leche, generalmente elaborado con crema reposada. La fabricación comercial de la mantequilla se ha venido desarrollando en mejoras de higiene, acidificación bacteriana y tratamiento térmico.

Helado: El helado se ha considerado como un alimento lácteo popular, pasando de fabricaciones manuales a un producto netamente industrial. El helado es elaborado a partir de las dos corrientes del proceso de separación de grasas, edulcorantes y estabilizadores que permiten el adecuado congelamiento de este.

Por último, está el Yogurt, bebida fermentada a base de leche el cual será explicado a continuación, ya que es el producto base de la empresa estudiada.

6 Fasalact

6.1 Historia

Fasalact es una empresa familiar del sector lácteo fundada el 26 de abril de 2014 por el Colombiano Santiago Andrés Ortega Ramírez, la empresa comenzó con una pequeña planta de producción en Guasca en donde se comercializaban los productos en mercados minoristas. Al cabo de dos años la empresa había crecido de tal forma que tenía un porcentaje significativo en mercados mayoristas como supermercados, consorcios empresariales, club deportivo, etc.

Actualmente cuentan con una planta de producción ubicada en Guasca, tres bodegas de almacenamiento en Cundinamarca y oficinas administrativas en la ciudad de Bogotá.

La idea inicio a partir de un análisis que realizo el fundador de la empresa, basado en la evolución que ha tenido las nuevas generaciones con el deseo de mantener cada vez más una alimentación saludable y sostenible. Esta investigación se basó en estadísticas generadas en el 2013 donde se mostraba que uno de cada dos colombianos sufría de sobre peso, esto gracias a dos causales, genética o mala alimentación y sedentarismo. A raíz de esto, se tomaron datos relevantes de como el consumidor colombiano intentaba dar mejoras a partir de una clasificación en alimentos que aportaran a su salud.

6.2 Misión

Crecimiento de la industrialización de manera sostenible, mejorando la capacidad productiva con el fin de expandir sus productos a mercados internacionales.

6.3 Visión

Fasalact es una empresa productora y comercializadora de productos lácteos con énfasis en mercados saludables y sostenibles.

6.4 Modelo de negocio

La empresa FASALACT SAS, está interesada en masificar alimentos saludables, por lo que una de sus estrategias para el sostenimiento financiero fue prestar servicios de maquila a empresas y cadenas que muestran interés en sacar productos lácteos de su propia marca pero no tienen la infraestructura o planta de producción de los mismos. Por lo que el modelo de

negocio de esta empresa es de varios lados, esto quiere decir que comenzó con una utilidad del 80% en maquila y 20% en marca propia; actualmente la ganancia empresarial esta con un porcentaje del 50% en cada uno.

6.5 Target

Se clasificaron cinco perfiles de consumidores colombianos con el fin de llegar a un consumidor objetivo:

- **Los inconscientes.** Los cuales no les interesaba tener una vida saludable
- **Los disciplinados.** Que toman la vida saludable como rutina
- **Los entusiastas.** Que están informados de esta tendencia y son consumidores activos
- **Los preocupados.** Que son conscientes de la evolución del mercado buscando solución
- **Los influenciadores.** Los cuales ayudan a otros a partir de su experiencia.

Con base en estos perfiles se inclinaron por los disciplinados, entusiastas y preocupados. Una vez, teniendo la segmentación del mercado crearon los productos de marca Sketos con el fin de que cumplieran con un porcentaje importante las siguientes cuatro soluciones simples, las cuales son acogidas y aceptadas fácilmente por el consumidor:

<p>Menos es más</p> 	<p>Bajo Sal/Sodio Bajo Azúcar/ Sin azúcar Bajo en Grasa Control Porción Sin Jarabe de maiz Bajo en Calorías</p>
<p>De vuelta a lo básico</p> 	<p>100% Natural Sin Colorantes artificiales Libre de Gluten Sabores Naturales No GMO</p>
<p>Más es más</p> 	<p>Alto en Proteína Alto en Fibra</p>

6.6 PRESENCIA COMERCIAL:

Actualmente estamos ubicados en,

- **Grandes superficies.** Jumbo, metro, éxito, Cencosud, Carulla, prisemart y gastronommy market.
- **Supermercados regionales.** Mercacentro, mercaldas, megatiendas, super A, el olímpico, Cooratiendas y maxi Fruver.
- **Supermercados saludables.** Frutiver 1A, frigonorte y surtifruver de la sabana; universidades.
- **Universidades.** Andes, rosario, sabana, bosque, externado, Salle y eafit.
- **Tiendas naturistas.** Vita integral, tiendas dieteticas.
- **Gimnasios.** Bodytech, hard body, sok group, stark gym y tribu 6.
- **Institucionales.** Al agua patos, Panaderia kuty, La fragata, Cereal love, Sugar, Tostao, Vino tinto, Bla bla bla, Camila Marulanda, Salsamentias, Aeropuerto internacional el Dorado.

6.7 PRODUCTOS

Fasalact es conocida como una empresa que desarrolla y fabrica alimentos saludables de tendencia, con ingredientes naturales, ricos en sabor y funcionales, es por esto que, según su fundador, Sketos son alimentos superiores para todo tipo de personas. A continuación, se relaciona los productos que ofrece Fasalact en sus dos modelos de negocio:

6.7.1 YOGURT GRIEGO SKETOS:

El yogurt griego sketos tiene un valor agregado debido a que su línea fitness le exige tener el doble de proteína en su contenido a diferencia de un yogurt convencional; de igual forma se destaca por no tener grasa, azúcar ni almidones, espesantes o lactosueros. Es por esto que nuestra marca se empeña en mantener ingredientes naturales con el fin de tener una mayor fidelización de clientes en mercados emergentes.



Imagen 9. Tomado de: <https://sketos.co/yogurt-griego/>

Este yogurt griego viene en distintos gramajes como los son 110G, 150G, 450G y 900G; estos se componen de una mezcla perfecta entre leche y cultivos lácticos dando como resultado un yogurt con un espesor perfecto para el consumo. Posteriormente, encima de la base blanca se adiciona mermelada de diferente sabor dando como resultado un sabor acido, fácil de distinguir y cremoso.

6.7.2 YOGURT GRIEGO SKETOS KIDS

El público objetivo para esta línea de productos son madres de niños de 1 a 7 años que piensen en la salud motriz de sus pequeños, ya que estos yogures particularmente tienen un procesamiento diferente, son productos que contienen un alto porcentaje de DHA, lo que permite



promover de manera más eficiente el desarrollo del cerebro y la vista en los niños; de igual forma tiene alta fuente en proteína, bajo en azúcar, sin almidones, espesantes o lactosueros.

Imagen 10. Tomada de: <https://sketos.co/yogurt-griego-para-ninos/>

6.7.3 BEBIDA DE ALMENDRAS ESTILO YOGURT

Este producto se creó pensando en el mercado de personas intolerantes a la lactosa que siguen esta tendencia de la alimentación saludable; es por esto que este producto se creó a partir de cultivos pro bióticos los cuales permiten prevenir enfermedades intestinales, cancerígenas, infecciones y demás decadencias.



Imagen 11. Tomada de: <https://sketos.co/bebida-de-almendras/>

7. Yogurt

El Yogurt es un producto lácteo fermentado originado en Turquía mucho antes que la agricultura existiera, se cree que es uno de los alimentos más antiguos que se conocen. A través del tiempo ha evolucionado a partir de muchos procesos manuales e industriales.

La palabra proviene del turco “*Yogen*” que significa grueso, esto se debe a que según la OMS el yogurt es una leche coagulada que se obtiene por la fermentación láctica ácida conteniendo mínimo 100 millones de microorganismos vivos por gramos de yogurt. Su popularidad actualmente ha venido creciendo y actualmente es uno de los alimentos más consumidos a nivel mundial.

El yogurt como derivado de la leche es un producto que muchas empresas le están apostando hoy en día al mercado por la facilidad de entrar al consumidor, ya que ven en este un alimento de alto valor nutricional idóneo para beberse a diferentes horas del día y de una

manera práctica y asequible. Una de sus principales características es que no es un alimento de alto riesgo para la salud, al contrario, es consumido por muchas personas en el mundo sin importar la edad, ya que aporta nutrientes que muchos otros alimentos no lo hacen razón por la cual es uno de los productos favoritos de las familias de todo el mundo.

Las empresas saben que, al producir una línea de yogurt, no siempre va a llegar a la totalidad de la población por miles de temas de gustos, de salud, económicos, etc., por tanto, crear nuevas estrategias de inclusión no está demás, ya que cambian la composición sin dejar de lado lo que es, en este caso el “yogurt”. Es decir, hoy en día vemos variedad de yogures, por ejemplo: yogurt griego, yogurt líquido, yogurt con fruta, yogurt batido, yogurt natural, entre muchos otros.

Un punto a favor para la industria láctea es que la gente trata ahora de cuidar su salud dado a nuevas tendencias que hay en mantener una vida saludable dejando atrás los malos hábitos como el sedentarismo y la mala alimentación. Por eso, el yogurt entra como un alimento necesario que no puede faltar en el diario vivir de la mayoría de las personas.

En cuanto a datos demográficos el consumo del yogurt, no hay limitaciones para: el sexo, el nivel de ingresos, la edad, el estado civil, el nivel educativo, que afecten de manera considerable la distribución y consumo del yogurt, dado que está pensado para todo clase público.

De acuerdo con el estudio Yogurt Market-North America Scenario, Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast de Transparency Market Research (TMR), se

esperaba que para el año 2019 los países como Canadá, Estados Unidos y México estuvieran por encima de aprox. 8% por consumo del yogurt. Por otra parte, también proyectaron que el mercado para Estados Unidos estuviera en unos USD 11.7 miles de millones.

De acuerdo con un artículo de Infocampo del año 2016 entre los países europeos, Francia es el mayor consumidor de yogurt, ya que se calcula que una persona consume 45 litros al año seguido de Holanda que consumen 35 litros. En cuanto a los países americanos, México consumen alrededor de 5.7 litros y en Estados Unidos menos de 3 litros.

7.1 Partida Arancelaria

Sección I: Animales vivos y productos del Reino Animal

0403.10.00.00 - Yogurt. Suero de manteca (mantequilla), leche y crema (nata), cuajada y demás leches, fermentadas o acidificadas, incluso concentrados, con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizados o con frutos o cacao. Productos lácteos: leche, huevos de ave, miel natural, entre otros.

7.2 Tipos de Yogurt:

Durante el paso del tiempo han existido infinidad de variedades de yogurt, los cuales se adaptan a las necesidades de cada mercado, por lo que a continuación se clasificaran algunos de ellos ya sean por beneficios o contenidos grasos:

7.2.1 **Yogurt Pro bióticos:** Actualmente se ha vuelto común agregar bacterias pro biótica (Bifidobacteria), con el fin de llegar a nuevos targets donde se busca promover la salud a través del fortalecimiento del sistema inmune, protección del sistema digestivo, prevención de células cancerígenas, entre otros.

7.2.2 **Yogurt Natural:** El yogurt Natural es leche coagulada obtenida por la fermentación láctica, esta fermentación se logra cuando la leche concentrada sufre de un tratamiento térmico o pasa por proceso de pasterización. Su textura suele ser suave y cremosa debido a la no existencia de azúcar ni edulcorantes artificiales.

7.2.3 Yogurt Descremado: Este yogurt es elaborado de forma simple, leche y cultivos vivos. La diferencia de este yogurt con los demás es el porcentaje de grasa en la leche. Aunque este tipo de yogurt probablemente tiende a tener un sabor desagradable, se compensa con fruta o jarabe de maíz con alto contenido de edulcorante haciendo que tenga un mejor sabor.

7.2.4 Yogurt griego: Este yogurt es el que contiene mayor cantidad de proteína debido a que se extrae en su totalidad el suero dejando un yogurt denso y con un sabor un poco ácido. Su textura es mucho más suave que el yogurt natural, contiene menor cantidad de azúcar y carbohidratos. Respecto a este producto, hoy en día es el que más saborizantes tienen en el mercado.

7.3 Perfil del yogurt Internacional por países

Esta información es complemento de la matrix realizada por autoría propia con el fin de ampliar más los datos sobre los países a los cuales se puede exportar:

Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
Iberia	Directo	MA, MI, JU, VI
Copa Airlines	Directo	MA, MI, JU, VI, SA, DO
Avianca	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Fedex	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
DHL Aviation	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
LAS	Directo	LU, MA, MI, JU, VI

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios Procesadas por la Coordinación de Logística y Competitividad -PROCOLOMBIA
La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Perfil Panamá:

Según el informe de Procolombia de la logística de Colombia con Panamá encontramos que:

Servicio Aéreo: Panamá tiene 27 aeródromos públicos de los cuales 5 corresponden a aeropuertos, los cuales cuentan con una oficina de migración, aduanas y reciben pasajeros y carga en tránsito que son enviados a otros países y 41 aeródromos son privados. Su principal aeropuerto es el Tocumen y está habilitado para la aduana.

Imagen 4. Tomada de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-panama>

Documentos requeridos para exportar mercancía:

*2 facturas comerciales que contengan la siguiente información: fecha, nombre del exportador e importador, especificaciones de la mercancía a enviar, precio por unidad y valor FOB, carga, seguros y otros gastos (solo si lo pactado en el contrato de compraventa sea CIF) y firma autorizada

*Norma internacional de protección fitosanitaria: autorización NIMF-15 desde el 17 de febrero de 2005. Lo otorga el ICA.

Perfil Estados Unidos:

Según el informe de Procolombia de la logística de Colombia con Estados Unidos encontramos que:

Servicio Marítimo: Estados Unidos tiene servicios directos desde Colombia hacia los aeropuertos John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airports y Miami International Airport. Hay 10 aerolíneas que tienen servicio de transporte de carga hacia Estados Unidos.

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
American Airlines	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Miami-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Avianca	Dallas-Estados Unidos, Miami-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Directo	VI, DO
		LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, JU, VI, SA, DO
Aeroméxico		LU, MA, MI, JU, VI, SA
		MI, JU, VI, SA, DO
	Miami-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	San Salavador-El Salvador	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, JU, VI, SA
Copa Airlines	Ciudad de México-México	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		SA
United Airlines	Ciudad de Panamá-Panamá	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Fedex	Houston-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Directo	MA, MI, JU, VI, SA, DO
DHL Aviation	Memphis-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Ups	Ciudad de Panamá-Panamá	MA, MI, JU, VI, SA
	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA
LATAM Cargo	Miami-Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA
	Directo	MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Ciudad de México-México	SA

Fuente: Aerolíneas. Información procesada la Coordinación de Logística y Competitividad – ProColombia.
 *La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias.
 Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Imagen 5. Tomada de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

Documentos requeridos para exportar mercancía:

*Documento de Aduanas y Protección Fronterizo (CBP)

*Norma internacional de protección fitosanitaria: autorización NIMF-15 desde el 17 de

Exportación

Indicador	Estados Unidos	OCDE
Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas)	2	13
Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD)	175	137
Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas)	2	2
Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD)	60	33

febrero de 2005. Lo otorga el ICA.

Costo de exportación

Imagen 5. Tomada de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

Perfil Alemania:

De acuerdo con el informe de Procolombia sobre la logística que tiene Colombia con Alemania, existe:

-Servicios aéreos: Hay 10 aerolíneas que prestan el servicio de transporte de mercancía desde Colombia a Alemania, donde se dirige principalmente a los puertos de Berlín, Bremen, Cologne-Bonn, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburgo, Hannover, Múnich, Núremberg y Stuttgart.

Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Alemania

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
American Airlines	Miami - Estados Unidos, Londres - Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Miami - Estados Unidos, Frankfurt - Alemania	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Avianca	Madrid - España, Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	New York - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Cargolux	Luxemburgo - Luxemburgo	MI, JU, VI, SA, DO
	Luxemburgo - Luxemburgo, Frankfurt - Alemania	JU, VI, DO
	Bogota - Colombia, Luxemburgo - Luxemburgo	JU, VI, DO
British airways	Miami - Estados Unidos, Londres - Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Miami - Estados Unidos, Londres - Reino Unido, Frankfurt - Alemania	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Frankfurt - Alemania, Miami - Estados Unidos, Londres - Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Iberia	Madrid - España	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Martinair	Ámsterdam - Países Bajos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		MA, MI, JU, VI, SA, DO
United Airlines	Houston - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA
KLM	Ámsterdam - Países Bajos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, MI, VI, SA
Air France	Paris - Francia	LU, MA, VI, SA
		LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Alitalia	Miami - Estados Unidos, Roma - Italia	MA, VI
Delta Airlines	Atlanta - Estados Unidos, New York - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Atlanta - Estados Unidos, Ámsterdam - Países Bajos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Fedex	Memphis - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
LATAM Cargo	Sao paulo - Brasil	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Air Canada	Toronto - Canadá	LU, MA, JU, SA, DO
Lufthansa	Directo	MA, MI, JU, VI, SA
	Frankfurt - Alemania	MA, MI, JU, VI, SA

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por la Coordinación de Logística y Competitividad – ProColombia.
 *La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Este servicio tiene un traslado de forma eficiente a los diferentes destinos europeos, ya que los aeropuertos tienen facilidades aduaneras y su infraestructura es adecuada para el almacenamiento en frío.

Imagen 5. Tomado de: file:///C:/Users/bmlex/Downloads/perfil_logistico_de_alemania.pdf

Documentos requeridos para exportar mercancía:

*Certificado de origen

*Norma internacional de protección fitosanitaria: autorización NIMF-15 desde el 1 de marzo

Exportación

Indicador	Alemania	OCDE
Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas)	36	13
Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD)	345	137
Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas)	1	2
Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD)	45	36

de 2005. Lo otorga el ICA.

Costos de exportación

Perfil Canadá:

De acuerdo con el informe de Procolombia sobre la logística que tiene Colombia con Canadá, existe:

-**Servicios aéreos:** Canadá tiene 522 aeropuertos, de los cuales son operados desde Colombia los siguientes: Pearson International (Toronto), Aeropuerto Vancouver (Columbia Británica) y Aeropuerto Montreal (Quebec), cuyas conexiones son Estados Unidos.

Hoy en día existen más de 10 aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia Canadá. Las principales conexiones se realizan en ciudades de Estados Unidos, Panamá y México.

Imagen 6. Tomado de: file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/perfil_logistico_de_canada

Documentos requeridos para exportar mercancía:

*Se requieren tres facturas comerciales para envíos con valores menores a \$1.600 CAD

*Se requieren tres facturas expedidas por la Aduana de Canadá diligenciados y firmados para envíos mayores a \$1,600 CAD

Aerolíneas prestadoras de servicio a Canadá

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
Aeroméxico	Mexico city - México	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Copa Airlines	Panamá - Panamá	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
United Airlines	Houston - Estados Unidos, Newark - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Fedex	Memphis - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Air Canada	Directo	MI, VI, DO
	Toronto - Canadá	MA, JU, SA

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por la Coordinación de Logística y Competitividad – ProColombia.

*La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

*Norma internacional de protección fitosanitaria: autorización NIMF-15 desde el 1 de marzo de 2005. Lo otorga el ICA.

Costos de exportación

Exportación

Indicador	Canadá	OCDE
Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas)	2	13
Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD)	167	137
Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas)	1	2
Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD)	156	33

Imagen 7. Tomado de: file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/perfil_logistico_de_canada

8. Yogurt a nivel nacional

En Colombia el yogurt ha sido un producto que día a día va tomando más fuerza en la canasta familiar ya que el aumento del consumo en la industria láctea ha permitido que las empresas productoras de yogurt tengan una alta oportunidad de expandirse a nivel nacional.

8.1 Regiones principales productoras de leche

En Colombia el sector lechero es uno de los más importantes del país ya que el PIB nacional está representado por el 2.3% y el PIB agropecuario está representado 24,3%, es decir que en la parte agropecuaria la producción de leche va en aumento teniendo presencia en

22 departamentos de los cuales Antioquia, Boyacá y Cundinamarca son las regiones más destacadas en el sector lechero.

En la región Cundinamarca encontramos que Ubaté llamada también la capital lechera tiene el 19% de producción lechera ya que es allí donde se comercializa el 50% de la leche y sus derivados que son producidos en el país. En sus amplios terrenos son criados 18.000 cabezas de ganado, utilizados especialmente para la producción de leche.

De acuerdo a la clasificación de la confederación empresarial del campo en Colombia verificamos que existen 4 regiones donde se produce la leche:

- Región Atlántica: Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira.
- Región occidental: Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas.
- Región Central: Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá.
- Región Pacífica: Valle del cauca, Nariño, Cauca

La región Atlántica produce leche, pero por su ubicación geográfica es difícil para la producción este alimento debido a que en los últimos años el país ha tenido diferentes cambios en el clima por lo tanto ha generado escasez de agua y falta de alimento para el ganado, estas afectaciones ocasionan que en ciudades como Casanare o Arauca haya poco ganado para la producción de este producto.

EMPRESAS COLOMBIANAS EXPORTADORAS DE YOGURT

EMPRESA	CANTIDAD (LITROS)	FOB USD/COP	
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	185	\$ 2.146.686	\$ 6.646.040.609
ARUBA	34	\$ 133.011	\$ 431.976.074
CURAZAO	10	\$ 15.123	\$ 49.687.222
ECUADOR	68	\$ 1.158.126	\$ 3.562.689.279
ESTADOS UNIDOS	71	\$ 840.426	\$ 2.601.688.034
BOUBALOS SAS	76	\$ 5.799	\$ 16.851.960
ESTADOS UNIDOS	72	\$ 5.799	\$ 16.851.960
BUFALABELLA S. A. S	122	\$ 174.554	\$ 509.632.691
CHILE	83	\$ 172.946	\$ 504.369.434
ESTADOS UNIDOS	36	\$ 1.608	\$ 5.263.257
CI COMERCIA CARIBE SAS	22	\$ 28.928	\$ 57.133.731
ANTILLAS HOLANDESAS	11	\$ 7.248	\$ 14.486.895
ARUBA	11	\$ 21.680	\$ 42.646.836
COMERCIALIZADORA GLOBALSERVE S.A.S.	6	\$ 7.183	\$ 13.566.665
ESTADOS UNIDOS	6	\$ 7.183	\$ 13.566.665
COOPERATIVA COLANTA	92	\$ 555.941	\$ 1.662.683.278
ARUBA	17	\$ 52.831	\$ 129.728.561
ESTADOS UNIDOS	75	\$ 503.110	\$ 1.532.954.717
DE HOY S.A.S SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	24	\$ 61.589	\$ 183.070.109
ARUBA	24	\$ 16.148	\$ 47.144.724
DEHOY SAS	39	\$ 22.904	\$ 68.531.542
ARUBA	35	\$ 22.537	\$ 67.393.843
FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	13	\$ 1.685	\$ 5.376.637
CURAZAO	13	\$ 1.685	\$ 5.376.637
LACTO LIFE SAS	56	\$ 185.201	\$ 503.554.702
ESTADOS UNIDOS	56	\$ 185.201	\$ 503.554.702
LACTO LIFE SAS	23	\$ 150.607	\$ 444.806.503
ESTADOS UNIDOS	23	\$ 150.607	\$ 444.806.503
TOTAL	671	\$ 3.318.173	\$ 10.042.716.885

9 Ruta de internacionalización

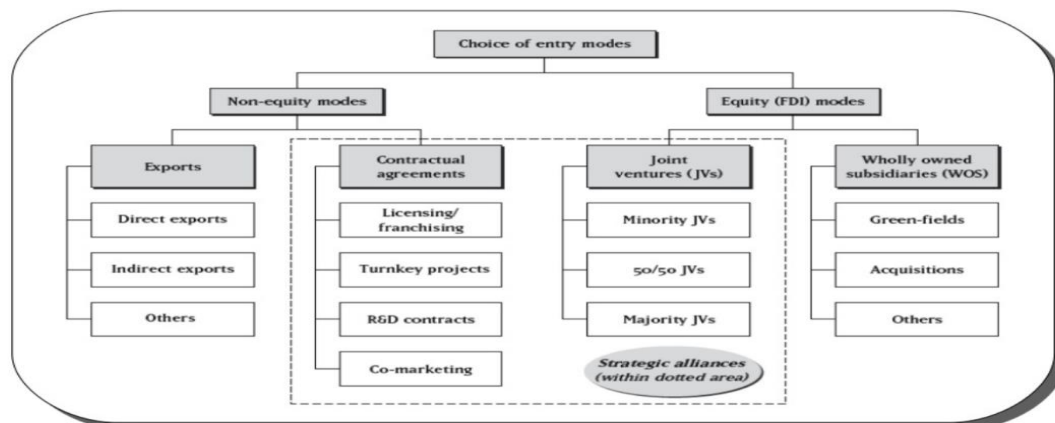
Las empresas a lo largo de su trayectoria pasan por diferentes etapas y decisiones en el mercado que las pueden llevar al éxito o simplemente a su extinción. Para ello, es necesario que desde un principio se planeen los objetivos de manera clara con el fin de comprender el punto de partida y el punto de llegada al cual se pretende alcanzar.

Es puntual mencionar que un buen musculo financiero es fundamental para el crecimiento de una pyme y más cuando se quiere internacionalizar. Para ello, existen diferentes métodos de entrada que implica que haya ciertas condiciones que ayudan a que exista un menor riesgo al fracaso.

Imagen 12. Tomado de: <https://www.slideshare.net/callroom/test-presentation-10953490>

Este modelo, comprende dos partes los Non-equity modes y Equity modes. En el grupo de los Non-equity modes entran las pequeñas y medianas empresas la cual tienen poco flujo

The Choice of Entry Modes: A Decision Model



Source: Adapted from Y. Pan & D. Tse, 2000, *The hierarchical model of market entry modes* (p. 538), *Journal of International Business Studies*, 31: 535-554. Copyright © 2009 Cengage. All rights reserved.

Figure 6.3
6-16

financiero incapaces de internacionalizarse por si mismas, en cambio en el grupo de los Equity modes son empresas grandes que poseen un gran musculo financiero capaces hasta de establecerse internacionalmente.

En los Non-equity modes entran las exportaciones y los acuerdos contractuales:

- Exportaciones: Son relaciones directas o indirectas con el cliente en cuanto a la salida de mercancía al exterior.
 - Exportaciones directas: el exportador tiene contacto directo con el importador de sus productos.
 - Exportaciones Indirectas: el exportador vende bienes al exterior a través de intermediarios.
- Acuerdos Contractuales: Son alianzas estratégicas con un partner o socio internacional mediante un contrato.
 - Licencias y franquicias: son delegaciones que se dan a terceros con el fin de manejar un negocio en el exterior. Las licencias son permisos para utilizar la marca, la patente o la propiedad; en cambio la franquicia funciona bajo regalías, ya que hay una marca existente la cual se opera.
 - Proyectos llave en mano: negocio el cual el cliente delega al contratista con el fin de preparar y ejecutar mediante un contrato una construcción o hacer funcionar un proyecto. Apenas acabe el plazo el contratista deja de operar y el cliente toma la responsabilidad del proyecto.
 - Contratos R&D: son contratos donde se genera una alianza con una empresa que va a realizar la investigación o el desarrollo de un producto, buscando nuevos conocimientos.
 - Co-marketing: es cuando hay dos empresas que colaboran con un mismo fin, una se encarga del marketing y la otra con la comercialización de una parte del producto o del producto, compartiendo al finalizar los resultados obtenidos.

En el grupo de los Equity modes están las empresas conjuntas (Joint ventures) y las empresas subsidiarias:

- Empresas conjuntas: Se basan en unificar empresas locales y extranjeras mediante alianzas con el fin de cumplir un objetivo y de acuerdo a su nivel de participación de cada una de ellas se dividen en estas tres modalidades:
 - Minoría
 - 50/50
 - Mayoría
- Empresas subsidiarias: Establecimiento o presencia en el exterior propias.
 - Green-fields: Unidades productivas con los recursos de la empresa en el exterior.
 - Adquisiciones: adquisición de una empresa sin que desaparezca la marca, es decir que mantiene la personalidad jurídica.
 - Otros: como las fusiones, la cual consiste en que dos empresas se unifican desapareciendo una, ya que una absorbe a la otra.

Teniendo en cuenta lo anterior, Fasalact SAS posee al momento un bajo músculo financiero ya que es considerada una mediana empresa y aún no ha abierto una ruta de internacionalización que se adecue a sus características. Es necesario entender que esta empresa tiene un gran potencial de crecimiento en Colombia y en exterior.

Por tanto, se entiende que primero se ha de expandir en Colombia y así aumentar su capital para que al momento de entrar a realizar exportaciones tenga la suficiente capacidad de operar esa relación con el exterior. (Exportación indirecta)

Una vez tenga la idea de la internacionalización lo más recomendable es entrar a realizar exportaciones esporádicas, ya que esta empresa está empezando a incursionar y sería un proceso de bajo riesgo, además la entrada de los productos al exterior sería de una forma más rápida, pero tendría la desventaja de incursionar a un mercado sin previo conocimiento en comparación a cuando se realiza una alianza como es el caso de los acuerdos contractuales o los Joint ventures.

Un punto favorable que tiene Fasalact SAS, es que tiene un convenio con la cadena de supermercados de Justo & Bueno, cuyos establecimientos se encuentran en Colombia y Panamá. Fasalact SAS comparte unos pocos productos de su línea de producción con ellos aquí en Colombia y que a un futuro podría considerarse exportarse a Panamá.

Entre las desventajas de exportaciones a países fuera del continente americano, es la duración del producto. Ya que un producto como el yogurt tiene un tiempo de duración aproximada entre 4 a 6 meses por la extracción del suero y sus condiciones de transporte deben ser refrigeradas y en avión para un menor tiempo de logística. Por eso pensar en un Equity Mode está bastante lejos pero no imposible de alcanzar.

El grupo de los Equity modes como ruta de internacionalización, se encuentra en un futuro para Fasalact SAS, ya que en este momento no se tiene la capacidad operativa como de capital para soportar una alianza estratégica o simplemente un Green-fields que es la ruta más deseada para esta empresa del sector lácteo. Cabe recalcar, que más adelante se podría considerar estas rutas siempre y cuando la empresa crezca y tenga mayor experiencia en el mercado, ya que la confianza entre sus socios, la marca, los clientes, etc., influyen potencialmente en el crecimiento y la perdurabilidad de la empresa.

<p style="text-align: center;">Teoría de Uppsala</p>	<p>De acuerdo con la teoría, la empresa Fasalact SAS puede entrar en un proceso de expansión internacionalmente, siempre y cuando mejore su proceso logístico y su capacidad operativa. Esto quiere decir, que para poder comenzar a exportar y ser competitivo es necesario tener una buena cadena de valor, desde el proveedor hasta el cliente final para un mercado extranjero. De acuerdo con la cadena de establecimiento, la empresa puede conseguir un buen posicionamiento, siempre y cuando adapte su estructura interna y así prepararse para la internacionalización en sus diferentes etapas.</p> <p>Para la primera etapa se empezaría con exportaciones esporádicas de leche y yogurt, hasta tener cierta experiencia. Ya empezando y mediante la inversión constante, se deben tener buenas prácticas con el fin de obtener ayuda de un intermediario, el cual facilita el proceso de incorporación al mercado extranjero evitando el riesgo, pero si se generando mayores gastos de participación.</p> <p>Una vez la empresa haya adquirido el conocimiento, facilita la eliminación del intermediario y establece un punto, es decir que hace presencia comercial y así se crea una unidad productiva en el mercado exterior.</p>
	<p>Esta teoría también puede ayudar en la internacionalización de</p>

<p style="text-align: center;">Teoría de Jordi Canals</p>	<p>la empresa Fasalact SAS, con el fin de incursionar en un mercado extranjero, teniendo en cuenta tres etapas:</p> <p>En la primera se desarrolla actividades iniciales de producción y comercialización de la leche y el yogurt. Una vez se haya comenzado, pasa a la etapa de desarrollo con el fin de buscar nuevas alianzas comerciales y finalmente consolidarse como unidades productivas.</p> <p>Cabe aclarar que las alianzas facilitan el proceso de canalización de los productos en el mercado, razón por la cual es importante buscar estos clientes para su respectiva distribución hasta llegar al cliente final.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">Teoría Económica</p>	<p>Según las bases del comercio internacional planteada por los economistas Adam Smith, David Ricardo y Stuart Mill, se explica que el fundamento de esta teoría es, que, aunque los factores productivos sean uniformes no significa que los recursos de exportación sean iguales, esto quiere decir, que FASALACT SAS no podría internacionalizarse con una ventaja absoluta ya que, primero para esto, se requiere un crecimiento industrial con</p>
--	---

	<p>rendimientos crecientes de escala. Es decir, la empresa tendría que generar grandes volúmenes de producción mayores a la demanda, forzando a buscar en el extranjero clientes a estos excedentes de producción. Y en segunda instancia, porque Fasalact no necesita importar bienes para encontrar una ventaja comparativa en el mercado internacional.</p>
<p>Ciclo de vida e Innovación</p>	<p>El ciclo de vida del producto, claramente aplica como parte de la ruta de internacionalización ya que se necesita como método de permanencia en el mercado internacional, esto quiere decir, que como estrategia de marketing se necesita del uso útil de cada uno de las etapas del producto para el control y mejoramiento de las ventas, alcanzando los objetivos propuestos. Por otra parte, Fasalact tiene un gran porcentaje en inversión de I&D con el fin de alargar la vida del producto; renovando constantemente la calidad y características propias de la marca, causando un mayor impacto en los consumidores.</p>

La teoría que mejor se acomoda al proceso de internacionalización de Fasalact es el método de Uppsala ya que por su bajo músculo financiero necesitaría de exportaciones esporádicas para su rentabilidad en el mercado internacional, para ello es necesario tener una buena

estructura interna que brinde la capacidad de ampliar nuevos mercados conociendo los diferentes tipos de canales; el más idóneo para este caso son las exportaciones indirectas que permitiría llegar al mercado internacional. Ya teniendo una perspectiva más amplia del mercado se empezaría a jugar con otros procesos de internacionalización.

Teniendo en cuenta que el principal mercado objetivo es Panamá, los aspectos importantes para exportar son:

- Derechos NMF (Derechos de Aduana) la tarifa aplicada es del 15%.
- Para los requisitos de embalaje del producto se debe revisar la resolución No. 278 de 13/06/00 expedida por el Ministerio de comercio e Industria de Panamá, donde indican los requisitos que deben tener algunos productos para exportar.
- Revisar a normativa AUPSA-DINAN-055-2016 de 11/07/2016 de la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos, donde indica las disposiciones sanitarias y fitosanitarias para el envasado y embalaje de alimentos elaborados o semielaborados.
- Revisar el Decreto Ejecutivo N1768 de 13/11/2014 del Ministerio de Salud, donde indican todo el proceso de buenas prácticas de higiene.
- Tener en cuenta la Resolución N. 280 de 14/05/2012 del Ministerio de Economía de Panamá, donde indican todo el proceso de etiquetado del producto a exportar.
- Verificar la normativa AUPSA-DINAN-055-2016 de 11/07/2016 de la autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos donde indican los requisitos de etiquetado para exportar el producto.

10 Conclusiones

Dando finalidad al trabajo diseñamos la ruta más adecuada que puede utilizar la empresa Fasalact SAS con el fin de internacionalizarse y así fortalecer su potencial exportador de sus productos. Durante el transcurso de la investigación se puede identificar que el sector lácteo tiene una gran posibilidad hoy en día a nivel mundial, siendo actualmente los principales productores el continente asiático y el europeo, destacándose países como la India y la Unión europea respectivamente con el manejo de sus diferentes formatos de producción.

Teniendo en cuenta que estos formatos siempre se centralizan en una planta de procesamiento donde se evalúa la calidad, se realizan los procesos de adición y transformación para dar como resultado un producto final, desencadenando una serie de factores necesarios para entrar en un proceso de internacionalización mediante la exportación. La exportación del sector lácteo a nivel mundial, lo realizan la comunidad de la Unión Europea y Nueva Zelanda; y a nivel nacional se destaca una gran empresa como: Alpina.

FASALACT SAS debido a que actualmente no tiene un gran músculo financiero, tendría que seguir en el proceso de expansión en Colombia y así buscar a un futuro exportar. Con relación a la teoría de Uppsala de Johanson Q Valhne sobre la cadena de establecimiento y sus etapas de desarrollo, la empresa puede tener exportaciones esporádicas inicialmente, mientras las personas conocen los productos como el yogurt.

De acuerdo con los datos obtenidos al mercado o países al cual se pretende llegar en un futuro es Panamá, debido a la cercanía y los lazos comerciales que existen vigentes con Colombia.

Para comenzar, es normal que haya actividades esporádicas con los productos mientras se tiene un previo conocimiento de ellos, por tal motivo al ya darse a conocer es necesario conseguir representantes independientes para incrementar el proceso de exportación, por la facilidad y efectividad que brindan estos en cuanto a su experiencia de inclusión en los mercados. Posteriormente se pretende que Fasalact SAS elimine ese intermediario y haga presencia comercial montando una sucursal, para así mismo empezar a comercializar y llegar a implementar una unidad productiva en el mercado extranjero.

Es de tener en cuenta que el crecimiento que puede llegar a tener la empresa de manera gradual se debe ayudar siempre de la inversión hasta tener un gran flujo financiero.

11 Referencias

LÓPEZ, B. (2013). CAUSAS DE APARICIÓN DE LAS FRANQUICIAS Obtenido de file:///C:/Users/bmlex/Downloads/212_00.pdf

PALACIOS, M. (2002, México). Obtenido de https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctv51304h.9.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Ab0ab4fbbe0300d6a4dc0e8ea5472f4fc

PALACIOS, M. (2009, México). *EXPORTAR O PERECER EN EL CAMINO A LA CIVILIZACIÓN*. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctv47w55p.9.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3A4ed59e5fb03716ea80cda5501f43e3c5

BUCKLIN, L.P (Abril 1993). Organizar exitosas alianzas de mercadeo. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/pdf/1252025.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Aa58b7cd05ec3bc171f03cbbdf6f58cfe

KOGUT YSINGH (1988). El efecto de la cultura nacional en la elección de modo de entrada. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/pdf/155133.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Aac5a71a01272fae642439a6e0f6bd619

CHARLES HILL (1990). Una teoría ecléctica de la elección del modo de entrada internacional. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/pdf/2486659.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Ae6f011123594d3ea62ee66c92a1103f9

SANJEEV AGARWAL AND SRIDHAR N. RAMASWAMI (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors.

Obtenido de:

https://www.jstor.org/stable/154882?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=CHOICE&searchText=OF&searchText=ENTRY&searchText=MODE&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DCHOICE%2BOF%2BENTRY%2BMODE&ab_segments=0%2Fdefault-2%2Fcontrol&refreqid=search%3A0ab9fc4bc4aeea34f34e62f8410214cb&seq=1#metadata_info_tab_contents

BENITO Y WELCH (1994). Servicio a los mercados extranjeros: más allá de la elección del modo de entrada. Obtenido de

https://www.jstor.org/stable/pdf/25048540.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3A1c09c555b008c8622b8e4f1a4dc001f1

SEA-JIN CHANG (2001). La elección del modo de entrada en la inversión directa extranjera secuencial. Obtenido de

https://www.jstor.org/stable/pdf/3094384.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Ad193a03f92a665270fbbd5764cce82da

ERRAMILI, AGARWAL Y DEV (2002). Elección entre modos de entrada sin capitalización: una perspectiva de capacidad organizativa. Obtenido de

https://www.jstor.org/stable/pdf/3069542.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3A08c94e43b298e8850951690beb146d53

MAYRHOFER (2004). Entrada en el mercado internacional: ¿afecta el país de origen las decisiones del modo de entrada? Obtenido de

https://www.jstor.org/stable/pdf/25048992.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3A70435c4a6cb00980c08519f9cc112e23

NING LI (2008). Religión, oportunismo y entrada al mercado internacional a través de alianzas o joint ventures. Obtenido de

https://www.jstor.org/stable/pdf/25482181.pdf?ab_segments=0%252Fdefault-2%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3A14598fde5b9f9c44a41bdf2656f41f93

Dirven, M. (s.f.). Apertura económica y encadenamientos productivos. Santiago de Chile. https://books.google.com.co/books?id=g8HdYsKhXwkC&pg=PA134&lpg=PA134&dq=tradiciones+alimentarias+lecheras+mundiales&source=bl&ots=ToWbmAjHF_&sig=ACfU3U3B7fYhxgQkQEDWy7AF_Yf03iVw2w&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirl-zZ8tblAhUhzlkKHX9_D5cQ6AEwBHoECACQAQ#v=onepage&q=

El ‘top ten’ de países productores de leche en el mundo. (22 de mayo de 2018). <http://www.vacunodeelite.es/el-top-ten-de-paises-productores-de-leche-en-el-mundo/> Top Milk Producing Countries In The World.(s.f). <https://www.worldatlas.com/articles/top-cows-milk-producing-countries-in-the-world.html>

ALBERTONI M.N. (24 de mayo de 2018). Un espacio de análisis sobre la actualidad, posibilidades y perspectivas del comercio internacional del sector lácteo. Uruguay. <https://www.portalechero.com/innovaportal/file/12956/1/informe-24-portal-lechero--mayo-2018.pdf>

Historia de la leche. (27 de marzo de 2001). <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2001/03/27/historia-leche-9784.html>

Pineda S. (22 de octubre de 2018). La industria láctea en Colombia. <https://www.cvn.com.co/industria-lactea/>

PINTO A. (22 de septiembre de 2017). Sector lechero en Colombia: potencial desperdiciado. Universidad de los Andes.

<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>

FEDEGAN. (10 de abril 2019). Informe: cuencas lecheras, motores de la producción nacional. <https://www.fedegan.org.co/noticias/informe-cuencas-lecheras-motores-de-la-produccion-nacional>

PROCOLOMBIA. (s.f.). Herramientas y servicios para el exportador "Perfil logístico de exportación a Panamá". Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-panama>

PROCOLOMBIA. (05 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-canada>

COLANTA. (s.f.). Obtenido de <https://colanta.com/sabe-mas/noticias/el-yogur-nuevo-rey-de-los-lacteos/>

PORTALECHERO. (s.f.). Obtenido de <https://www.portalechero.com/innovaportal/v/9891/1/innova.front/el-mercado-de-yogur-al-2019.html#:~:text=En%20los%20EE.,y%20el%20helado%20de%20yogur.>

INFOCAMPO. (s.f.). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/francia-es-el-mayor-consumidor-de-yogur-del-mundo/>

MARKET ACCESS MAP. (s.f.). Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=591&partner=170&product=040310&level=8>