

# PMP

# Estudio de Mercado Leche en Polvo en México

Mayo 2013

Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en México - ProChile

**pro|CHILE**  
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



# I. Tabla de contenido

<b>II. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
1. Código y glosa SACH.....	4
2. Código y glosa sistema armonizado local en país de destino.....	4
3. Estrategia recomendada (en base a análisis FODA).....	4
3.1. Evaluación de oportunidades en el mercado para el producto.....	4
3.2. Recomendaciones para el proveedor nacional.....	5
4. Análisis FODA.....	6
<b>III. ACCESO AL MERCADO.....</b>	<b>6</b>
1. Código y glosa SACH.....	6
2. Código y glosa sistema armonizado local en país de destino.....	7
3. Aranceles de internación para producto chileno y normativas de importación ( <i>links a fuentes</i> ).....	7
4. Otros impuestos y barreras no arancelarias.....	7
5. Regulaciones Requerimientos de etiquetados ( <i>links a fuentes</i> ).....	9
6. Etiquetados requeridos para ingreso al país ( <i>imágenes</i> ).....	10
7. Competidores.....	10
8. Organismos involucrados en el ingreso y tramitación de permisos de ingreso y registros ( <i>links a fuentes</i> ).....	11
<b>IV. POTENCIAL DEL MERCADO (de acuerdo a disponibilidad de información).....</b>	<b>12</b>
1. Producción local y consumo.....	12
2. Importaciones ( <i>valor, volumen y precios promedio</i> ) del producto últimos 3 (tres) años por país. Identificar principales competidores y participación de Chile en el mercado.....	13
3. Centros de consumo y estacionalidad de demanda.....	14
<b>V. Canal de Distribución y Agentes del Mercado.....</b>	<b>14</b>
1. Estructura de comercialización.....	14
2. Diagrama de flujo de importador, mayorista, minorista ( <i>HORECA en caso alimentos y bebidas</i> )....	15
3. Poder de decisión compra y toma de decisión a lo largo de la cadena.....	15
4. Estrategia y política de diferenciación de minoristas (precio, calidad, sustentabilidad, mix, etc.)...15	15
5. Segmentación de retailers ( <i>precio, calidad</i> ) y política comercial. Matriz de posicionamiento de minoristas ( <i>calidad vs. precio</i> ).....	17
6. Exigencias de certificaciones de minoristas ( <i>trazabilidad, 'Fair Trade' - HACCP, Halal, Kosher, USDA Natural, Orgánico, etc.</i> ) según segmentación.....	17
7. Organismos certificadores aceptados o exigidos por importadores y retailers y legislación local al respecto ( <i>links</i> ).....	18
8. Agencias locales validadoras de certificaciones ( <i>links</i> ).....	18
9. Etiquetados requeridos ( <i>imágenes</i> ).....	19
10. Tiendas especializadas del producto.....	19
11. Marcas propias en retail.....	20
12. Distribución Online.....	20
<b>VI. CONSUMIDOR.....</b>	<b>21</b>
1. Segmentos de consumo del producto (segmentos demográficos, socioeconómicos, aspectos culturales, religiosos, étnicos, etc.) .....	21
2. Centros de consumo (regiones/ciudades) y estacionalidad de demanda.....	22

3. Conocimiento y preferencias de atributos diferenciadores por segmento (calidad, precio, sustentabilidad, inocuidad, funcionalidad de un alimento, etc.).....	22
4. Productos sustitutos y similares.....	23
5. Requerimientos según características/composición y hábitos de la población (Halal, Kosher, etc.).....	24
<b>VII. BENCHMARKING (Competidores) y Tendencias.....</b>	<b>24</b>
1. Principales marcas en el mercado ( <i>locales e importadas</i> ).....	24
2. Segmentación de competidores (commodity, nicho, best value, etc.).....	25
3. Atributos de diferenciación de productos en el mercado ( <i>certificación orgánica, fair trade, sustentabilidad, eco friendly, etc.</i> ).....	25
4. Precios de referencia de producto chileno y competidores en el mercado ( <i>tablas comparativas e imágenes en lo posible</i> ).....	26
5. Posicionamiento de producto chileno en el mercado en comparación a competidores.....	27
6. Especificaciones tamaños: bulk buy, ready to eat, por porción, etc. (imágenes).....	27
7. Formato envasado: materiales (reciclado, biodegradable, etc.), formas y otros elementos diferenciadores (imágenes).....	27
8. Campañas MKT de competidores o producto local: logo de origen, producto local, estrategias de posicionamiento en el mercado (links e imágenes).....	28
9. Organismos (retailers, ONGs, etc.,) con influencia en determinación de tendencias (sustentabilidad, inocuidad, etc.) y decisión de compra.....	29
<b>VIII. Opiniones de actores relevantes en el mercado.....</b>	<b>30</b>
<b>IX. Recomendaciones de la Oficina Comercial sobre la estrategia comercial en el mercado.....</b>	<b>31</b>
<b>X. Fuentes de información (links).....</b>	<b>32</b>

## II. Resumen Ejecutivo

Leche en Polvo

### Estrategia recomendada (con base a análisis FODA)

El rubro más importante de las importaciones en México es la leche en polvo, mediante las cuales se cubren los requerimientos complementarios y de abasto de la industria de leche y derivados lácteos, además del Programa de Abasto Social de Leche de LICONSA.

### Evaluación de oportunidades en el mercado para el producto

Mundialmente, la producción pecuaria está creciendo más deprisa que cualquier otro sector, y se prevé que para 2020 el sector ganadero será el sector agropecuario más importante en lo que respecta al valor agregado. El aumento rápido en la población y la creciente urbanización son algunos de los factores que están impulsando un enorme incremento de la demanda de alimentos de origen animal (leche, carne, huevos) en los países en desarrollo. En estos países el consumo tiende a incrementarse por arriba del crecimiento económico. (Secretaría de Economía)

Según estadísticas de la Secretaría de Economía, México es el principal importador mundial de leche descremada en polvo, con crecimiento promedio del 23,33% anual los últimos 2 años (2010-2012), mostrando la importancia de este producto en la canasta familiar.

El principal país exportador es Estados Unidos que tiene el 85% de participación. Sus precios son bajos comparados al mercado ya que reciben subvenciones por parte del Estado. Luego viene España y Nueva Zelanda en segundo y tercer lugar respectivamente.

### Recomendaciones para el proveedor nacional

El consumo de leche en México cuenta con una gran oportunidad de expansión debido a que el consumo per cápita el 2012 fue de 132 litros, por debajo de los 183 litros recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura (FAO por sus siglas en inglés).

Del consumo total de leche en México, el 31,70% del consumo proviene de importaciones, porcentaje que ha crecido levemente los últimos años y que es importante para abastecer el mercado mexicano.

Producto de la Alianza del Pacífico, Chile y los países aliados van a tener oportunidades de exportación y crecimiento por sobre los países.

Cabe mencionar que desde el 2011, Chile no exporta leche en polvo a México. Solo ha exportado leche condesada, siendo el principal país exportador de este producto hacia México.

#### 4. Análisis FODA:

1. Desarrollar estrategias de mercado. 2. Analizar factibilidad de crear alianzas estratégica (JOINT ADVENTURE). 3. Desarrollar estrategias que permitan dar a conocer la marca del producto con la finalidad de que sea vendido directamente a proveedor final		Factores Internos	
		<b>Fortalezas</b>  Diferentes grupos de población consumen leche el polvo	<b>Debilidades</b>  Se necesita de un proveedor en México que pueda comprar/distribuir el producto.
F A C T O R E S  E X T E R N O S	<b>Oportunidades</b>  Crecimiento de la población objetivo - Porcentaje de leche importada es importante -Consumo de leche aún está por debajo a lo recomendado por FAO	Fortalecer la producción de los productos chilenos, con base en calidad y precio.	El desarrollo de alianzas estratégicas, principalmente con la empresa LALA (cubre el 80% de la cuota de mercado).
	<b>Amenazas</b>  El 80% es controlado por empresas tales como LALA, ALPURA, NESTLE. El 20% restante está cubierto por SANTA CLARA Y GRUPO ZARAGOZA, la empresa LICONSA es leche subsidiada por el gobierno.  Desarrollo de nuevos proveedores de leche fortificada.	Buscar la posibilidad de alianzas estratégicas que permitan la introducción del producto. Con esto se beneficiaría las ganancias, toda vez que la empresa no incurra en gastos de promoción.	Incrementar el número de Alianzas con la finalidad de diversificar el mercado.  Desarrollar tecnologías que permitan mantener y mejorar la competitividad del producto.

### III. Acceso al Mercado

#### 1. Código y glosa SACH

040210

#### 2. Código y glosa sistema armonizado local en país de destino

Sección:	I	Animales vivos y productos del reino animal
Capítulo:	04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte
Partida:	0402	Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
SubPartida:	040210	- En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1.5% en peso.
Fracción:	04021001	Leche en polvo o en pastillas.

### 3. Aranceles de Internación para producto chileno y competidores.

La importación de leche en polvo originaria de Chile estará sujeta a una tasa preferencial del 30% sobre el arancel general del 63%. Esto siempre y cuando el importador adjunta un permiso de importación con trato preferencial expedido por la Secretaría de Economía. (Link: <http://www.siiex-aaaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/d58945443a3d19d886256bab00510b2e/7f7612a12fed3f41862573020072a4a4?OpenDocument>)

El principal proveedor del mercado es Estados Unidos. Como se mencionó anteriormente, tiene una participación del 85% en la importación total de leche en polvo en México. Además Estados Unidos está libre de arancel, por lo que sus precios convenientes versus a los otros exportadores.

Por último, es importante tener claro que anualmente el gobierno mexicano otorga un cupo a la importación de leche, en la cual destina un 50% a LICONSA, programa de abasto social de leche para mejorar los niveles de nutrición en los mexicanos, y el otro 50% es para las empresas privadas. Para conseguir espacio en este cupo se necesita comprobar que la empresa que desee importar leche en polvo a México es productora y no comercializadora. Este cupo se encuentra disponible para todos los países que forman parte de la OMC (Organización Mundial de Comercio).

### 4. Otros impuestos y barreras no arancelarias

Las medidas no arancelarias establecidas en el tratado especifican que ninguno de los dos países podrá poner alguna restricción a la importación o exportación con el otro.

Los impuestos a la exportación establecidos en el art. 3º-11 ninguna parte tendrá el derecho de aplicar un impuesto, gravamen o algún cargo a la exportación de bienes a territorio de la otra parte.

### 5. Regulaciones y normativas de importación (links a fuentes)

Leche en polvo:

**NOM-243-SSA1-2010** Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de septiembre de 2010.

<http://200.77.231.100/work/normas/noms/2010/243ssa12010.pdf>

**NMX-F-744-COFOCALEC-2011** Sistema Producto Leche-Alimentos-Lácteos-Determinación de grasa butírica en leche en polvo y productos de leche en polvo-método de prueba gravimétrico (Método de referencia).

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5196194&fecha=16/06/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5196194&fecha=16/06/2011)

Si el producto no cumple con la NOM que le corresponde no puede ser importado al país.

Las RNA's son los instrumentos de política comercial que tienden a limitar o restringir la importación o exportación de mercancías de una nación. Son un instrumento de protección más eficaz que los aranceles para obstaculizar, frenar o regular el flujo de mercancías extranjeras.

Permisos previos de la Secretaría de Economía:

De la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración): Leche en polvo o en pastillas (0402.10.01)

Al amparo de los TLC's México-Chile y México-Uruguay: Leche en polvo o en pastillas (0402.10.01).

Más Información:

[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/RegulacionesnoArancelarias2011.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/RegulacionesnoArancelarias2011.pdf)

Para establecer una RNA, se debe identificar la clasificación arancelaria de lo que se importará.

**Requisitos:** presentar certificado original expedido por la autoridad correspondiente del país de origen que indique:

- 1.- Nombre y domicilio del importador y exportador
- 2.- Que el insumo lácteo de origen animal utilizado en la elaboración del producto es originario del país indicado en este documento como de origen.

NOTA: Que estos fueron importados de un país libre de fiebre AFTOSA

- 3.- Que el producto sea procesado bajo un control oficial
- 4.- Que el producto tenga la aprobación sanitaria para su consumo humano
- 5.- Que el producto fuera sometido a los tratamientos térmicos requeridos.
- 6.- Comprobar que se tomaron las precauciones necesarias para evitar el contacto con cualquier fuente de virus de fiebre Aftosa
- 7.- Que en el producto no se incluye proteína de rumiante excepto proteína de leche.
- 8.- El Oficial de Sanidad Agropecuaria, Acuícola y Pesquera (OSAAP) realizará la revisión documental e inspección física del embarque en el primer punto de ingreso al país.
- 9.- La documentación deberá cumplir con lo establecido en los Artículos 24, 32 y 89 de la "Ley Federal de Sanidad Animal"
- 10.- El cumplimiento de lo establecido en la presente HRZ no exime al importador de presentar documentos requeridos por otras autoridades.
- 11.- Los gastos que se generen en el cumplimiento de las medidas dispuestas en esta HRZ, serán cubiertos por el interesado (importador o representante legal o por el propietario de la mercancía regulada)

## 6. Etiquetados requeridos para ingreso al país (*imagen*).

En México, existen diez diferentes requerimientos en los productos alimenticios que se importan al país para que éstos puedan ser ingresados. Estos 10 requerimientos son:

1. Nombre del Producto
2. Lista de ingredientes aditivos
3. Peso (neto escurrido), volumen o número de unidades.
4. Instrucciones para conservación
5. Identificación del lote.
6. Permiso del Ministerio de Salud.
7. Fecha de Vencimiento
8. País de origen
9. Modo de Empleo
10. Identificación de la Empresa

Imagen de ejemplo: URL: [ <http://blogs.diariosur.es/dietasinmilagros/files/2012/07/etiquetado-5.jpg>]

“NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-051-SCFI/SSA1-2010 ESPECIFICACIONES GENERALES DE ETIQUETADO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHOLICAS PREENVASADOS - INFORMACION COMERCIAL Y SANITARIA”

En México, el Gobierno Federal es el encargado de asegurarse de que se lleven a cabo las medidas necesarias para garantizar que los productos que ingresan y se comercializan en el país cumplan con los requisitos e información comercial que debe exhibirse en su etiqueta, para garantizar la protección del consumidor.

4.1 Requisitos generales del etiquetado

4.1.1 La información que está en las etiquetas debe ser verídica, descrita claramente y presentada de tal forma que el consumidor no induzca error con respecto a su naturaleza y características.

4.1.2 La etiqueta debe contener descripciones, palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que se refieran al producto. Pueden incorporar descripciones gráficas o descriptivas de las sugerencias de uso, empleo o preparación, con la condición de que aparezca una leyenda indicándolo.

[Entre otros (de 4.1.3. al 4.4.2) Link: <http://200.77.231.100/work/normas/noms/2010/051scssa010a.pdf>]

Todos los productos para la venta en México deben ser etiquetados en español antes de ser importadas dentro de México.

La información que debe contener cada producto es generalmente:

- Nombre y dirección del importador
- Nombre y dirección del exportador
- Marca y nombre comercial del producto Área de Inteligencia Comercial ADEX
- Contenido neto del producto
- Instrucciones de uso, manejo y cuidados específicos
- Advertencias o precauciones en productos tóxicos y/o peligrosos

Esta información debe ser presentada adherida al producto, empaque o contenedor.



## 8. Organismos involucrados en el ingreso y tramitación de permisos de ingreso y registros *(links a fuentes)*

En México es de gran importancia la supervisión de todo aquello que se ingresa al país, a continuación se muestran las agencias encargadas de supervisar las normas de etiquetado, y la tramitación de permisos para el ingreso de productos al país:

- Secretaría de Economía [<http://www.economia.gob.mx/>]
- Dirección General de Normas [<http://www.economia-noms.gob.mx/noms/inicio.do>]
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). [<http://www.profeco.gob.mx/>]
  - Dirección General de Verificación y Vigilancia
  - Laboratorio Nacional de Protección al Consumidor
- Secretaría de Salud [<http://www.salud.gob.mx/>]
- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios [<http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>]
- Dirección General de Asuntos Jurídicos [<http://www.sre.gob.mx/index.php/oficinas-centrales/direccion-general-de-asuntos-juridicos>]

## IV. Potencial del Mercado

### 1. Producción local y consumo

La producción de leche el 2012 fue de 10.946.015.000 de litros, 2,07% mayor a la del 2011 según cifras de la Secretaría de Economía, representando un 68,30% del consumo total del país, de la cual 3.845.646.000 litros, 35,13% de la producción total, se utiliza para la producción de leche entera, descremada y de sabores (1.910.308.000, 1.762.731.000 y 172.607.000 respectivamente). Los mayores meses de producción son Julio, Agosto, Septiembre y Octubre.

El resto del consumo pertenece a importaciones, dentro de las cuales se encuentra leche en polvo, con una participación del 39%, donde el 100% de esta importación es leche descremada en polvo.

Actualmente el consumo de leche en México es de 132 litros per cápita. Como se mencionó anteriormente este consumo está por debajo de los 183 litros per cápita recomendado por la FAO por lo que este consumo todavía debiera aumentar.

### 2. Importaciones *(valor, volumen y precios promedio)* del producto últimos 3 (tres) años por país.

Según las estadísticas de Trade Map, el 2012 se exportaron hacia México 235.542 toneladas de leche en polvo, creciendo un 21% en volumen y 8% en valor respecto al 2011. La tasa promedio anual de crecimiento de 2010 a 2012 fue de un 23,33% en volumen y 31,72% en valor. Hay que resaltar que el 2010 hubo brote de vacas locas, que se vio afectada en los precios de 2011, para luego disminuir en 2012.

Estados Unidos fue el principal exportador de leche en polvo hacia México teniendo una participación del 86,68% en volumen y 85,85% en valor. En segundo lugar aparece España, quien exportó por primera vez a México y tuvo una participación del 4,23% en volumen. Tercero se encuentra Nueva Zelanda con una participación del 4,08%. En volumen la situación se invierte y Nueva Zelanda desplaza a España al tercer lugar, con una participación del 4,39% y 4,30% respectivamente.

La última exportación chilena de leche en polvo hacia México fue en 2010 cuando se exportaron 1.000 toneladas, ocupando el tercer lugar.

Países	2010		2011		2012	
	Valor importada en (USD'000)	Cantidad importada, Toneladas	Valor importada en (USD'000)	Cantidad importada, Toneladas	Valor importada en (USD'000)	Cantidad importada, Toneladas
<b>Mundo</b>	<b>436.413,00</b>	<b>154.897,00</b>	<b>680.243,00</b>	<b>193.996,00</b>	<b>731.617,00</b>	<b>235.542,00</b>
Estados Unidos de América	387.667,00	138.888,00	594.120,00	170.065,00	628.058,00	204.174,00
España	-	-	-	-	31.457,00	9.960,00
Nueva Zelanda	37.349,00	12.331,00	39.137,00	11.115,00	32.119,00	9.619,00
Canadá	177,00	59,00	8.464,00	2.234,00	10.333,00	2.836,00
Francia	-	-	310,00	90,00	7.949,00	2.502,00
Alemania	663,00	221,00	11.773,00	3.350,00	5.142,00	1.625,00
Australia	158,00	50,00	1.029,00	324,00	4.688,00	1.327,00
Uruguay	-	-	-	-	2.816,00	796,00
Polonia	55,00	25,00	19.275,00	5.123,00	2.417,00	675,00
Reino Unido	2.477,00	800,00	-	-	2.044,00	650,00
Suiza	151,00	50,00	-	-	1.394,00	450,00
Bélgica	-	-	-	-	1.304,00	408,00
Argentina	2.819,00	878,00	4.445,00	1.200,00	1.332,00	351,00
Ucrania	-	-	-	-	355,00	100,00
Irlanda	1.794,00	594,00	1.688,00	494,00	205,00	68,00
Dinamarca	-	-	1,00	-	3,00	1,00
Chile	3.102,00	1.000,00	-	-	-	-

Fuente: TradeMap

El precio promedio por tonelada el 2012 sufrió una disminución del 11,42% respecto al 2011 producto de la menor oferta del mercado. Si comparamos 2012 vs 2010, este creció un 10,25%.

Como se mencionó en un principio, los precios de Estados Unidos son más bajos que el promedio gracias a las subvenciones que estos reciben volviéndose muy difícil competir. Los últimos 3 años su precio promedio por tonelada fue menor al promedio

Países	Precio promedio 2010 (USD)	Precio promedio 2011 (USD)	Precio promedio 2012 (USD)
<b>Mundo</b>	<b>\$ 2.817,44</b>	<b>\$ 3.506,48</b>	<b>\$ 3.106,10</b>
Estados Unidos de América	\$ 2.791,22	\$ 3.493,49	\$ 3.076,09
España	\$ -	\$ -	\$ 3.158,33
Nueva Zelanda	\$ 3.028,87	\$ 3.521,10	\$ 3.339,12
Canadá	\$ 3.000,00	\$ 3.788,72	\$ 3.643,51
Francia		\$ 3.444,44	\$ 3.177,06
Alemania	\$ 3.000,00	\$ 3.514,33	\$ 3.164,31
Australia	\$ 3.160,00	\$ 3.175,93	\$ 3.532,78
Uruguay	\$ -	\$ -	\$ 3.537,69
Polonia	\$ 2.200,00	\$ 3.762,44	\$ 3.580,74
Reino Unido	\$ 3.096,25	\$ -	\$ 3.144,62
Suiza	\$ 3.020,00	\$ -	\$ 3.097,78
Bélgica	\$ -	\$ -	\$ 3.196,08
Argentina	\$ 3.210,71	\$ 3.704,17	\$ 3.794,87
Ucrania	\$ -	\$ -	\$ 3.550,00
Irlanda	\$ 3.020,20	\$ 3.417,00	\$ 3.014,71
Dinamarca	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00
Chile	\$ 3.102,00	\$ -	\$ -

### 3. Centros de consumo y estacionalidad de demanda

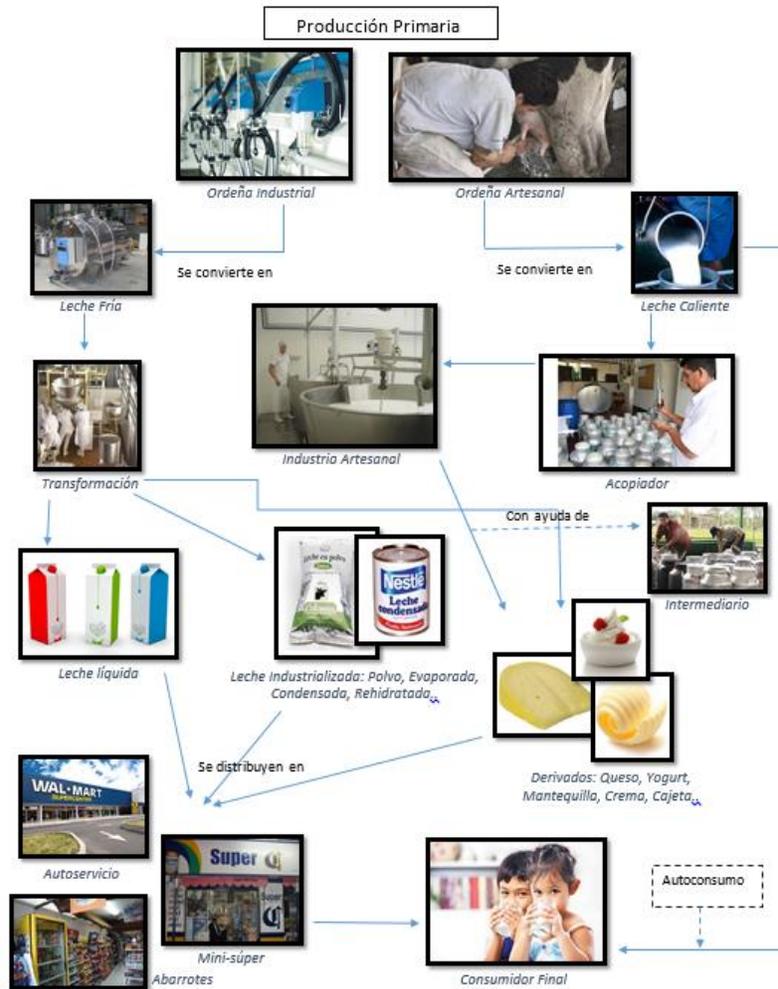
Por lo general, los centros de consumo más fuertes son aquellos más comercializados, como es el caso del Distrito Federal, Nuevo León, etc. Las ciudades en las que hay más presencia de empresas internacionales son las que distribuyen más producto, y las que más demanda reciben. Los cambios en la población urbana influyen porque los cambios en los hábitos de consumo tienden a incorporar demanda adicional de distintos tipos de productos lácteos no disponibles en el sector rural (Secretaría de Economía).

La tendencia de consumo de leche en polvo es más alta en las zonas urbanas. Como se ve en el punto anterior, están los estados que más consumen leche: Jalisco, Chihuahua, y Aguascalientes. Esto se debe a que estos estados tienen mayormente población joven. Los productos lácteos tienden a venderse más de Octubre a Febrero, ya que es cuando hace más frío y los adultos y niños necesitan más calorías y consumen más alimentos.

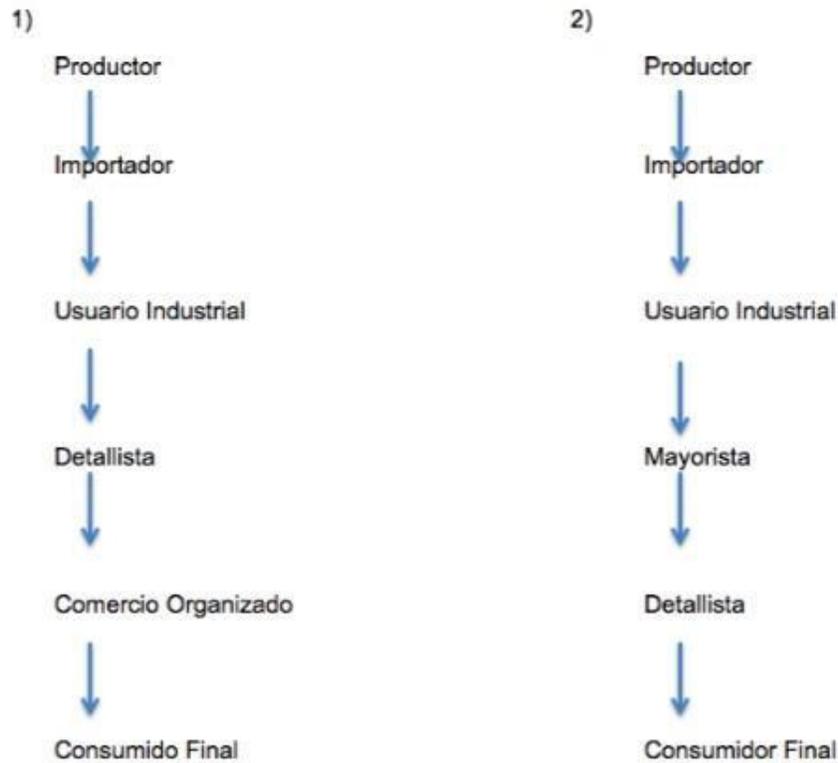
# V. Canal de Distribución y Agentes del Mercado

## 1. Estructura de comercialización

El siguiente cuadro muestra todo el proceso de comercialización de la leche en polvo, desde la ordeña, hasta la distribución y el acceso directo al consumidor:



## 2. Diagrama de flujo de importador, mayorista, minorista (HORECA en caso alimentos y bebidas).



### 3. Poder de decisión compra y toma de decisión a lo largo de la cadena

El precio lo fija el mercado en función a la ley de oferta y demanda y el comprador en función al volumen fijado en los cupos adquiere el lote autorizado tratando de adquirir volúmenes grandes para abastecerse y cubrir necesidades a largo plazo.

Para saber si se compra leche en polvo se toma en consideración la estacionalidad de producción de leche natural de vaca y el comportamiento de la venta de los productos derivados de la Leche. Para cubrir la demanda del mercado se observa la disponibilidad de leche cruda y el déficit se debe cubrir con leche en polvo.

### 4. Estrategia y política de diferenciación de minoristas (precio, calidad, sustentabilidad, mix, etc.).

El mercado de la leche se ve afectado en gran parte por la gran diversidad de sectores económicos. Existen ciertos niveles en los que varias cadenas comerciales están interesadas en entrar. Entre estos niveles se puede decir que existen cuatro grandes.

- **Nivel Alto** - En este mercado se busca a la clase media alta y alta, y se encuentran cadenas de supermercados como City Market, Superama, Chedraui Selecto. Estos establecimientos se caracterizan por su estilo de las instalaciones decoradas como si fueran un supermercado VIP. Pisos de madera fina, tamaños no tan grandes para comodidad de la gente, productos de alta calidad, y por lo mismo llevan altos precios para otras categorías.

- **Nivel Medio** - En este mercado se busca a la clase media alta y media baja, ya que en México no existe media como tal. Se encuentran cadenas como Chedraui, Wal-Mart, Comercial Mexicana. Estos establecimientos se caracterizan por un gran tamaño y gran variedad de productos, variedad de marcas, y surtido variado dependiendo de la región donde se encuentre. Los pisos son generalmente de mármol y son a los que un mexicano promedio considera “normales”.
- **Nivel Bajo** - En este mercado se busca a la clase baja. Se encuentran cadenas como Sumesa, Alprecio, Bodega Aurrera, entre otras. Estos establecimientos son generalmente pequeños y venden productos de marcas propias. Venden en tamaños grandes y de precio accesible. Los pisos generalmente son de concreto, y no tienen mucha infraestructura.
- **Nivel Mayorista** - Estos mercados buscan a comerciantes, PyMes, y empresas grandes como restaurantes. Estos establecimientos son de gran tamaño porque venden paquetes de productos por mayoreo. Sus establecimientos son de pasillos largos, de gran altura, ya que todo va apilado y se va montando en el carrito según lo que compre el mayorista.

## 5. Segmentación de retailers (*precio, calidad*) y política comercial. Matriz de posicionamiento de *minoristas (calidad vs. precio)*.

En la siguiente tabla podremos observar los principales competidores retailers en México. Cabe destacar que ambos retailers localizados en la parte de calidad baja y precio bajo están dirigidos a sectores de la población con ingresos más bajos que en los demás retailers.

De igual manera, se puede apreciar el hecho de que en los grandes competidores no existen los casos en los que se vendan productos de Leche en polvo de calidad baja a precios altos, ya que la gran parte de la población no recurriría a estos lugares a comprar productos.

		Precio	
		BAJO	ALTO
Calidad	BAJO	Soriana Bodega Aurrera	
	ALTO	Comercial Mexicana Costco SAM's	Superama Wal-Mart City Market H-E-B

## 6. Exigencias de certificaciones de minoristas (*trazabilidad, 'Fair Trade' - HACCP, Halal, Kosher, USDA Natural, Orgánico, etc.*) según segmentación.

Los minoristas se preocupan más por servirle a los niveles distintos de mercados que por certificaciones. Esto hace que no pidan ninguna certificación en particular a los distribuidores de leche en polvo para los minoristas. El único

caso que se da es el las tiendas particulares de productos orgánicos, o los supermercados del nivel más alto que tienen su sección de productos orgánicos. Pero estos productos no toman mucho en cuenta la leche en polvo orgánica, sino la leche líquida orgánica. En esos casos si les piden la certificación de producto orgánico de SGS.

Link: [<http://www.sgs.mx/es-ES/Agriculture-Food/Food/Transportation/Other-Food-Industry-Certification/Organic-Certification.aspx>]

## 7. Organismos certificadores aceptados o exigidos por importadores y retailers y legislación local al respecto (*links*).

En México se busca siempre tener una buena competitividad que genere conocimientos y crecimiento para todos. Es por eso que existen ciertas organizaciones a las cuales se les denomina Organismo Certificador, que son regulados por la Secretaría de Educación Pública a través de su oficina CONOCER (Consejo Nacional de Certificaciones de Competencias Laborales). Estos organismos se encargan de promover y regular la competitividad, el crecimiento y el conocimiento.

Estas certificaciones no son obligatorias para las empresas, por ende, no son requeridas por las cadenas comerciales. CONOCER en conjunto con la SEP promueven estas certificaciones a las empresas para que eventualmente se vuelvan obligatorias, y así, las comience a exigir la gente y con ello las cadenas comerciales.

Los Organismos Certificadores son personas morales, organizaciones o instituciones de tipo pública o privada. Algunas se encuentran a nivel federal, otras estatales, y otras a nivel municipal, pero todas tienen que ser reconocidas por CONOCER primero, ya que ellos bajos estándares de competencia en el Registro Nacional de Estándares de Competencia los acreditan y los evalúan constantemente para llevar un orden.

Las reguladoras certificadas por el CONOCER son:

- ANACE (<http://www.anace.org.mx/>) - Aduanas y Comercio Exterior
- ANEAS (<http://www.aneas.com.mx/>) - Agua y Saneamiento
- COMPECER (<http://www.compecer.com/>) - Calidad y Competencia
- DCCI (<http://www.dcci.com.mx/>) - Procesos, Personas
- GLAH (<http://www.grupolister.com.mx/>) - Higiene
- PROLCI ([www.prolci.org.mx](http://www.prolci.org.mx/)) - Promoción Laboral/Certificación Integral

<http://www.conocer.gob.mx/index.php/organismoscertificadores.html>

## 8. Agencias locales validadoras de certificaciones (*links*).

Reconocidas también por CONOCER se encuentran en la localidad:

- ANEAS (<http://www.aneas.com.mx/>) Agua y Saneamiento
- COMPECER (<http://www.compecer.com/>) Calidad y Competencia
- GLAH (<http://www.grupolister.com.mx/>) Higiene
- PROLCI ([www.prolci.org.mx](http://www.prolci.org.mx/)) Promoción Laboral/Certificación Integral

<http://www.conocer.gob.mx/index.php/organismoscertificadores.html>

## 10. Tiendas especializadas del producto

LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES EN LA ACTUALIDAD

Hoy en día es común encontrarnos tiendas de autoservicio, una departamental o un centro comercial, y acceder a cualquiera de ellas para comprar algún artículo.

Debido a las diferencias que hay entre las distintas tiendas de autoservicio, la [Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales](#) (ANTAD) las clasifica según el tamaño del inmueble donde se ubican, las líneas de mercancías que venden y los servicios adicionales que ofrecen al consumidor.

## 11. Marcas propias en retail

Cada vez es más frecuente ver productos con marca propia en los retail, y el caso de leche en polvo también se hace presente. Actualmente encontramos 4 marcas que comercializan leche en polvo, estas son:

- 1.-Walmart-Great Value (Leche descremada en polvo en cartón)
- 2.-Comercial Mexicana - Golden Hills (Leche saborizada para niños)
- 3.-Costco- Kirkland (Leche en polvo para bebés en latas)
- 4.-SAMS – Member’s (Leche en polvo individuales para bebés en latas)

## 12. Distribución Online

En el **comercio electrónico**, su cliente (que puede ser un consumidor u otra empresa), puede ver y recorrer su catálogo de productos -con información escrita, fotos, videos, gráficos, etc.- a través de páginas web, seleccionar los artículos que desea adquirir y enviar la orden de pedido directamente a su empresa, donde usted la puede recibir automáticamente, por ejemplo, a través de un mensaje de correo electrónico.

En México sí existe la Distribución Online, ya que los retailers cuentan con sus propias páginas de internet donde los clientes pueden pedir los productos que quieren y se los llevan a su hogar. Asimismo, hay muchas páginas independientes que también se encargan de hacerle llegar a los consumidores los productos que requieran (incluido la Leche en Polvo). Por ejemplo, Mercadolibre.com, etc.

Los consumidores usan las páginas de los supermercados o retailers como principal lugar Online donde pueden comprar leche en polvo, ya que las compras de supermercado en línea se ha vuelto una novedad muy exitosa en México utilizada más que nada por la clase media-alta. Es muy común ver que alguien “haga el súper” por internet y que le entreguen el pedido a su casa. A continuación se muestra un ejemplo con la cadena de supermercados Superama y su página de internet donde uno puede pedir cualquier producto que haya en la tienda y hay servicio a domicilio:

Link: [<https://www.superama.com.mx/superama/Busqueda.aspx?Text=nido&Departamento=Departamento...>]

## VI. Consumidor

### 1. Segmentos de consumo del producto (segmentos demográficos, socioeconómicos, aspectos culturales, religiosos, étnicos, etc.).

El consumo de leche en polvo en México ha tenido un gran cambio en los últimos años, esto se debe a diferentes variantes en los segmentos del consumo, alza del precio de la leche en la canasta básica Mexicana, y falta de adecuadas segmentaciones.

Empresas como Marketing & Consumo generan segmentos específicos de mercado, entre los más importantes están:

#### Demográfica

Este tipo de segmento incluye desde el estilo de vida, valores, clase social, y personalidad. A pesar de ser el octavo mayor consumidor del mundo en productos lácteos (Tetrapak), el consumo en México ha disminuido en parte, ya que los mayores consumidores son la clase media baja, y baja, o que se encuentran ubicadas en zonas rurales, no pueden o no quieren comprar más leche. Según la FAO, el consumo de leche en México es por debajo de lo recomendado en cuanto a litros per cápita.

#### Basada en el comportamiento:

Este tipo de segmento cuenta con muchos sub-segmentos, dependiendo a donde se enfoque. Incluye tendencias, modas, y situaciones completamente normales, probablemente la más importante es el de los padres con bebés.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México tiene un índice de natalidad de 1.5 millones de habitantes por año. Los estados con más consumo de leche son los que tienen más alto índice de natalidad, y los que tienen más población.

## 2. Centros de consumo (regiones/ciudades) y estacionalidad de demanda:

Los niveles de demanda de lácteos y su comercio mundial dependen de los procesos de urbanización, especialmente cuando se registran cambios significativos en la población rural y urbana. Ellos influyen porque los cambios en los hábitos de consumo de la población urbana tienden a incorporar demanda adicional de distintos tipos de productos lácteos no disponibles en el sector rural (Secretaría de Economía).

La tendencia de consumo de leche en polvo es más alta en las zonas urbanas, ya que en las rurales se consume también la leche sin pasteurizar. Como se ve en el punto anterior, están los estados que más consumen leche. La región de Jalisco, Chihuahua, y Aguascalientes son los mayores consumidores. Esto se debe a que estos estados son de los que más población joven tiene. Los productos lácteos tienden a venderse más de Octubre a Febrero, ya que es cuando, hablando en general, hace más frío y los adultos y niños necesitan más calorías y consumen más alimentos.

## 3. Conocimiento y preferencias de atributos diferenciadores por segmento (calidad, precio, sustentabilidad, inocuidad, funcionalidad de un alimento, etc.)

En México la segmentación del consumidor con base a la leche en polvo está basada principalmente en dos factores: el precio y las preferencias del consumidor.

Por ejemplo, la gente con un nivel socioeconómico bajo, consume básicamente la leche LICONSA o marcas propias en retail que tienden a tener un precio más económico que las marcas más reconocidas como lo puede ser "Great Value".

Marcas como Alpura, Lala y Santa Clara tienen un precio más elevado a comparación de LICONSA, esa es la razón por la cual los puntos de venta de éstas son totalmente diferentes. Las marcas más reconocidas se venden en las cadenas de los grandes supermercados como lo son Wal-Mart, La Comercial Mexicana y City Market cuando por el otro lado LICONSA se vende en "tienditas" (tiendas pequeñas ubicadas en todo el país) o en puntos de venta específico en las comunidades.

México está dividido por niveles socioeconómicos, los cuales compran diferentes productos y en diferentes lugares. Así que la leche en polvo tiene diferentes consumidores y un mercado amplio y variado.

El otro factor importante es las preferencias o características de los consumidores, ya que cada consumidor tiene una necesidad diferente, la cual se basa en su ingreso, forma de ser, preferencia y en el caso de la leche se puede considerar la salud y nutrición. Por ejemplo, la gente que es intolerante a la lactosa necesita un producto de acuerdo a sus necesidades como Alpura Deslactosada en Polvo.

También las mujeres jóvenes tienden a cuidar su peso por lo que pueden llegar a buscar un producto que se apegue a sus necesidades. Cada marca tiene las leches en polvo clásicas como lo son la leche entera y la semi-descremada.

Los ejemplos que fueron mencionados dan la conclusión que en la leche en polvo como en cualquier otro producto, la empresa tiene que apegarse a las necesidades del consumidor y escuchar lo que el cliente pida y así segmentarlos. Una segmentación podría ser los consumidores de leche en polvo que son intolerantes a la lactosa y otro la gente que cuida su línea y quiere un producto bajo en grasa, los niños es otro segmento ya que ellos necesitan más nutrientes que una persona adulta. Esa es la razón por la cual los productores de leche en polvo tienen que complacer a los diferentes segmentos de la población.

Cabe destacar que los mayores consumidores de leche en polvo en México son los niños, los cuales las marcas han dirigido la mayoría de sus productos de leche en polvo como la marca Nestlé, que sacó específicamente Nido que es leche dirigida a los niños y va cambiando dependiendo de la edad. La razón por la cual se da esto es porque los niños necesitan los nutrientes que les da la leche, es necesaria en las dietas de estos.

#### 4. Productos sustitutos y similares.

El principal producto sustituto de la leche en polvo es la leche fluida, sin embargo el consumo de leche en polvo es mayor a la fluida. Según estadísticas de la Secretaría de Economía, el consumo de leche fluida de bovino en México es de 4.100 toneladas, mientras que el consumo de leche descremada en polvo es de 237.000 toneladas, sin embargo mucha de la leche en polvo se utiliza para producir leche fluida. El consumo per cápita de leche fluida es de 70 litros per cápita.

Podemos notar que el mercado mexicano está básicamente colapsado de leche fluida, tomando como ejemplo a Alpura, podemos notar que solo hay 5 tipos de leche en polvo mientras que de leche fluida hay más de 20.

El mercado mexicano prefiere una leche descremada sobre una leche entera debido al menor porcentaje de grasa que ésta trae, recordemos que México es uno de los países con mayor tasa de obesidad del mundo.

Por último hay que tomar en cuenta los productos sustitutos que existen en el mercado, como yogurt, jugos y postres de leche.

## VII. Benchmarking (Competidores) y Tendencias

### 1. Principales marcas en el mercado (*locales e importadas*).

De acuerdo al “Economista” de cada 10 vasos de leche que se beben diariamente en México, cinco son de Lala, tres de Alpura y dos del resto de las marcas. Esto crea un duopolio que controla 80% del mercado lechero, el cual produjo 10,700 millones de litros y generó ventas por cerca de 65,000 millones de pesos.

En los últimos años las compañías Lala y Alpura le han ofrecido al consumidor una amplia gama de productos de leche y sus derivados, lo que les ha permitido tener el 80% del mercado mexicano y las ganancias de este. El otro 20% del mercado está ocupado básicamente por Nestlé, Santa Clara, Lechera Guadalajara y Grupo Zaragoza. Lo que deja a las pequeñas y medianas empresas sin recursos suficientes para publicitar, innovar y ofrecer lo que el mercado demanda, lo que ha dejado a Lala y Alpura sin competidores.

De la cantidad de leche en polvo que se importa en México libre de arancel (corresponde al cupo), 40,000 toneladas son destinadas a LICONSA, que es una empresa de participación estatal que se encarga de distribuir la

leche en polvo en todo el territorio nacional. Las 40,000 toneladas restantes son principalmente para empresas nacionales las cuales varían año con año.

Alpura es una empresa mexicana de productos lácteos fundada en 1972 en la ciudad de México, la cual está constituida por 254 socios.

Lala es también una empresa de lácteos mexicana fundada en 1950, representando hoy en día la mayor compañía de productos lácteos en América Latina. Lala es la compañía mexicana de productos lácteos que tiene más reconocimiento en el mercado, debido a que es la que los consumidores mayormente prefieren.

## 2. Segmentación de competidores (commodity, nicho, best value, etc.).

Se sabe que la leche en polvo abarca una gran variedad de segmentos distintos. Como es el caso de leche en polvo destinada para bebés, leche en polvo para adultos, sin lactosa, leche en polvo saborizada, etc. Pero algo que todas tienen en común es la facilidad de acceso que tiene la gente a todas estas.

La leche en polvo es uno de los productos más consumidos en México, por lo que es importante que todos los segmentos de la población tengan acceso a este. Desde las clases más bajas hasta las clases más altas del país, la leche en polvo está a un fácil alcance. Esto es muy importante por lo antes mencionado, que la población de todas las edades lo consume, desde bebés recién nacidos hasta gente de la tercera edad. Claro, que el rango de precios y calidad varían mucho para cada segmento de la población, pero esta variación le permite precisamente el acceso a ella.

Cada marca se encarga de satisfacer las necesidades del público objetivo al que se dirigen. Por ejemplo, se sabe que Nestlé ha sido una compañía que se enfoca en hacer productos diferentes para las diferentes clases. Tiene su leche en polvo Nido, la cual tiene presentaciones desde 520 gr, hasta 2.2 kg, señalando que cada uno de sus presentaciones va dirigido a segmentos con diferentes estatus económicos. Asimismo, maneja sus diferentes marcas de leche en polvo para bebés, desde la más económica marca Nido (precio promedio \$80.00 MXN, U\$6.50)), hasta la más cara marca Good Start (precio promedio \$340.00 MXN, U\$27.65).

## 3. Atributos de diferenciación de productos en el mercado (*certificación orgánica, fair trade, sustentabilidad, eco friendly, etc.*).

Digraf, S.A. de C.V. (Monterrey), EMPECO, S.A. de C.V. (Atizapán), GMPM, S.A. de C.V. (Ciudad de México), proporcionaron información de que ninguna lechera de México empaca sus productos con productos amigables con la naturaleza.

Dado que en México no existe la presencia de productos que sean envasados con materiales biodegradables, no hay competencia entre productos que tengan estas características y productos que no las tengan. De igual forma, al consumidor mexicano nunca le ha importado mucho, ya que se preocupa más por la calidad del alimento que va a consumir, que del envasado de éste. Sin embargo, llegan a existir casos especiales en los que la certificación orgánica llega a ser importante, pero como antes mencionado, esto es más ocurrente en el mercado de la leche fluida, y no en el de la leche en polvo.

Link: [<http://empaques-ecologicos.mexicored.com.mx/>]

## 5. Precios de referencia de producto chileno y competidores en el mercado (*tablas comparativas e imágenes en lo posible*).

En las tablas siguientes se puede apreciar tres diferentes presentaciones en las que se vende la leche en polvo. Primero, la leche en polvo para bebés, enseguida, la leche en polvo regular, y por último, la leche en polvo con saborizantes. En ellas se muestran las principales marcas y retailers en México, así como sus precios y presencia en los diferentes distribuidores

Marcas y precios que manejan diferentes Supermercados (Leche en Polvo para bebé)

	Marca	Comercial Mexicana	Superama	Wal-Mart	Chedraui	SAM's	Costco
Nestlé	NAN 1 (900g)	\$ 200.00	\$ 209.00	\$ 185.00	\$ 197.88	\$ 167.37	\$ 167.31
	Good Start 1 (900g)	X	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	X	X
	Nido 1-3años (800g)	\$ 78.50	\$ 80.00	\$ 96.50	\$ 96.50	\$ 80.90	\$ 78.00
	Aptamil 1 800g (Nutricia)	X	\$ 290.00	\$ 291.00	X	X	X
	Similac 1 (900g)	X	X	\$ 335.00	\$ 487.00	X	X
	Isomil 2 900g (Abbott)	X	\$ 316.00	\$ 339.00	\$ 425.25	X	X
Wyeth	Nursoy Gold (900g)	X	\$ 235.00	\$ 480.00	X	\$ 387.00	X
	Promil 2 (900g)	X	\$ 298.00	\$ 309.00	\$ 309.00	\$ 267.00	X
	SMA (900g)	X	X	\$ 291.00	X	X	X
	Progress Gold 400g	\$ 104.00	X	\$ 219.00	\$ 119.00	\$ 85.55	X
	Enfamil 1 (900g) (Mead Johnson)	\$ 340.00	\$ 364.00	\$ 340.00	\$ 321.00	\$ 285.00	\$ 294.50
	Enfagrow (900g) (Mead Johnson)	\$ 319.00	\$ 329.00	\$ 260.00	\$ 235.12	\$ 184.20	\$ 191.00
	NutraEnfant (Farmacom)	\$ 144.00	X	X	X	X	X
	Frisolac 1 (PiSa) (900g)	X	X	\$ 257.00	\$ 247.00	X	X
	Member's Mark (SAM's)	X	X	X	X	\$ 172.00	X

Marcas y precios que manejan diferentes Supermercados (Leche en Polvo regular)

	Marca	Comercial Mexicana	Superama	Wal-Mart	Chedraui	SAM's	Costco
Nestlé	Svelty 1.6 kg	\$ 170.00	\$ 165.00	\$ 164.00	\$ 164.00	\$ 169.00	X
	Carnation 480g	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.70	\$ 36.70	X	X
	Total Digest 360g	X	X	\$ 43.30	\$ 36.70	X	\$ 33.80
	Nido 2.2 kg	\$ 214.00	\$ 227.00	\$ 213.00	\$ 213.00	\$ 185.00	\$ 176.13
	Alpura 1.8 kg	\$ 167.00	X	\$ 168.00	\$ 178.00	X	X
	Soyarel 1kg	\$ 69.00	X	X	X	X	X
	Fortileche 500g	\$ 35.00	X	\$ 35.40	\$ 37.30	X	X
	Soy Special (signa grain) 200g	X	\$ 32.50	\$ 24.90	X	X	X
	Alpura Kids	X	X	\$ 187.00	\$ 156.00	X	X
	DeliSoy (dimat copacker) 600g	X	X	\$ 110.00	X	X	X
	SoyActiv (alinte)e 480g	X	X	\$ 84.00	\$ 84.00	X	X
	NutriLeche 120g	X	X	\$ 9.00	\$ 9.05	X	X
	Soyacen 1.3kg	X	X	X	X	\$ 185.00	X

Marcas que manejan diferentes Supermercados (Leche en Polvo de sabor)

	Marca	Comercial Mexicana	Superama	Wal-Mart	Chedraui	SAM's	Costco
Mead Johnson	Cal - C - Tose	√	√	√	√	√	√
	Choco Milk	√	√	√	√	√	√
Nestlé	Nesquik	√	√	√	√	√	√
	Chocolate Abuelita	√	√	√	√	√	X
	Choco Choco (Ibarra)	X	X	√	√	X	X
	Don Gustavo (eurol)	X	X	√	√	X	X
	Morelia	X	X	√	√	√	X
	Cuidado diario (Ibarra)	X	X	X	X	X	X
	Chocomix (chedraui)	X	X	X	√	X	X

Se puede observar que Nido (de la Compañía Nestlé) es el competidor más fuerte en todos los mercados y en las tres categorías. Tiene productos tanto para la clase baja como para la clase alta por lo que maneja un rango de precios muy variados. La mayoría de las marcas vienen de otros países, y no se puede apreciar ninguno de procedencia chilena. Hay presencia de marcas mexicanas como es el caso de Alpura, Lala, etc.

## 6. Especificaciones tamaños: bulk buy, ready to eat, por porción, etc. (imágenes).

En México existe una gran variedad de tamaños en el mercado de la leche en polvo. Usando como ejemplo las imágenes de la leche marca Nido, de Nestlé, podemos observar que hay desde una presentación de 520 gr, que rinden para 4 litros de leche, hasta el bote de 2.2 kg, que rinde para 18 litros de leche. Esta y muchas otras marcas manejan distintas presentaciones para satisfacer las necesidades del consumidor.

## 7. Formato envasado: materiales (reciclado, biodegradable, etc.), formas y otros elementos diferenciadores (imágenes).

En cuanto a la leche en polvo, no se ha encontrado algún contenedor que sea hecho de materiales reciclados o biodegradables. Tampoco hay marcas que producen envases de este tipo, sólo incluyen una pequeña imagen en el contenedor que sugiere que uno recicle el contenedor o que lo tire a la basura para cuidar el medio ambiente, como las siguientes:



## 8. Campañas MKT de competidores o producto local: logo de origen, producto local, estrategias de posicionamiento en el mercado (links e imágenes).

Las marcas más reconocidas en el mercado de la leche en México son Alpura, Lala y Nestlé con una variedad en sus productos que va desde leche sin lactosa light hasta leche para bebés.

El logo de la marca Lala está basado en dos colores principalmente azul y rojo, en marketing el color azul representa confianza y el rojo es un color estimulante. Los logos de Alpura y Nestlé están basados en color azul de diferentes tonos, esto quiere decir que lo que la marca desea generar es que la gente confíe en sus productos y se sienta identificado con la marca.

Algo muy importante de las estrategias de todas las compañías lecheras en México en cuanto a su publicidad es que siempre usan la imagen de la familia, del convivio y cariño en todas, ya que esto es algo muy importante para la sociedad mexicana. A continuación se mostrará una pequeña imagen de un comercial de cada empresa, y se puede observar claramente cómo el cariño entre la madre y los hijos siempre es la representación más importante de cada comercial.

NESTLÉ:

Las estrategias ha sido diversificar el producto dependiendo de cada consumidor, entender lo que el consumidor pide desde un niño pequeño hasta un adulto de edad avanzada. Ellos tienen como lema "El consumidor es el centro de todo lo que hacemos". Por eso podemos encontrar productos de leche en polvo para cualquier tipo de consumidor, por ejemplo la línea svelty que está basada en la mujer desde la que cuida su peso hasta la que ya está en edad avanzada y necesita un aporte de calcio.

Aquí una vista de las variaciones y enfoque de esta línea (Svelty)

<http://www.nestle.com.ar/marcas/lacteos/svelty>

El siguiente Link proporciona uno de los comerciales de Leche en polvo NAN de Nestlé:

[\[http://www.youtube.com/watch?v= 2G8oPR1eMw\]](http://www.youtube.com/watch?v= 2G8oPR1eMw)



Otro aspecto importante en el éxito de Nestlé es que tienen como concepto que la alimentación es local y varía dependiendo la región por los gustos y preferencias de la gente que habita en ese país.

En el siguiente link se puede encontrar un trabajo sobre Nestlé, en el cual se observan las estrategias de esta empresa a partir de la página 24 hasta la 33.

[...] [http://www.nestle.com.bo/es/media/Documents/The\\_World\\_Nestle\\_ESP.pdf](http://www.nestle.com.bo/es/media/Documents/The_World_Nestle_ESP.pdf)

ALPURA Y LALA:

Han ofrecido al consumidor un sinfín de opciones para consumir leche y han aumentado considerablemente su gasto en publicidad, lo que les ha redituado grandes ganancias y mayor penetración en distintos segmentos del mercado.

Lala siempre se ha concentrado más en expandir su territorio al hacer adquisiciones, comprar otras compañías más pequeñas y hacer que estas crezcan y rindan frutos. Mientras que Alpura se concentra en expandirse por sí mismo, enfocándose más en producir más leche cada día y asegurándose que la calidad de esta sea la mejor. [...] <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/06/08/leche-negocio-que-pocos-saborean>

El siguiente Link proporciona uno de los comerciales de Alpura:  
[\[http://www.youtube.com/watch?v=zHSJImRDSQM\]](http://www.youtube.com/watch?v=zHSJImRDSQM)

El siguiente Link proporciona uno de los comerciales de Lala:  
[\[http://www.youtube.com/watch?v=hiBgZARjH6k\]](http://www.youtube.com/watch?v=hiBgZARjH6k)



## 9. Organismos (retailers, ONGs, etc.) con influencia en determinación de tendencias (sustentabilidad, inocuidad, etc.) y decisión de compra.

La SEDESOL es la Secretaría de Desarrollo Social en México y es la encargada regular la nutrición en el país. Esta secretaria creó un programa que después pasó a ser una empresa estatal llamada LICONSA S.A de C.V. que distribuye leche en todo el país a un precio subsidiado para de esa forma ayudar a la nutrición de millones de mexicanos.

Este link es de un vídeo creado por LICONSA en donde explica que hace y a que sectores de la población va dirigido, así como de donde proviene la leche y los propósitos de la empresa estatal.  
[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=cghfBYheuPc#](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=cghfBYheuPc#)

Cabe destacar que esta empresa no solo ayuda a la nutrición de los mexicanos, sino que también apoya a la industria ganadera, al comprar la leche de pequeños y medianos ganaderos, para poder impulsar la comercialización de los lácteos producidos en México.

La Secretaría de Salud en México organizó las campañas para bajar de peso que se hicieron alrededor de todo el país, en las cuales se promovía el consumo de ciertos productos y el consumo moderado, lo que llevó a los consumidores a buscar más los productos "light".

[En estos links se encuentran algunas de las noticias sobre las campañas que se han hecho en el país:  
[-http://ciencias.jornada.com.mx/investigacion/ciencias-quimicas-y-de-la-vida/investigacion/la-estrategia-contrala-obesidad](http://ciencias.jornada.com.mx/investigacion/ciencias-quimicas-y-de-la-vida/investigacion/la-estrategia-contrala-obesidad)  
[-http://www.salud.yucatan.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=153](http://www.salud.yucatan.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=153)  
[-http://www.jornada.unam.mx/2013/02/18/sociedad/041n3soc](http://www.jornada.unam.mx/2013/02/18/sociedad/041n3soc)

Un factor sumamente importante en el consumo de la leche es el precio de esta, ya que un vasto sector de la población mexicana basa el consumo de la leche dependiendo del precio de esta. Tanto la Secretaría de Agricultura y la Secretaría de Economía regulan el precio de la leche, se estima que para los próximos años el precio de esta incrementará.

<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/800774.anticipa-sagarpa-incremento-en-precio-de-la-leche.html>  
<http://www.informador.com.mx/jalisco/2011/347110/6/sube-el-precio-de-la-leche-pasteurizada.htm>

Otro organismo importante es el CANILEC (Cámara Nacional de Industriales de la Leche), el cual se encarga de la producción y promoción de la leche y sus derivados en México. Una de las campañas más recientes que tuvo fue la siguiente:



En la campaña que se presentó anteriormente fue diseñada principalmente para enseñar e informar a la gente sobre los beneficios de leche y dar a conocer los componentes y propiedades de la leche y de sus productos derivados.

<http://www.tomaunbuenconsejo.com.mx/>

## VIII. Opiniones de actores relevantes en el mercado

En esta entrevista se conversó con el Ingeniero Sergio Wong, Gerente general de planta del complejo industrial LALA.

### ¿Cómo ve el mercado de la leche en general?

Actualmente el consumidor pide calidad y eso lo que está obligando a las empresas a presentar productos de mayor variedad y calidad que compitan en el mercado

### ¿Puede haber importaciones o exportaciones?

En la actualidad son pocas las empresas que importan leche en polvo, ya que el grupo Lala por el excedente en leche líquida se ven la necesidad procesarla y producir leche en polvo de calidad, misma que se almacenan las bodegas para contar con un stock y no importar el producto del extranjero

### ¿México como se encuentra en el mercado lechero?

De acuerdo a la producción es insuficiente el país, y en relación a las sequías que se han presentado en varios estados de la república, se refleja un detrimento en perjuicio de la ganadería, lo que en pocos meses obligara la importación de leche en polvo de otros países principalmente Estados Unidos, Uruguay, Paraguay y Holanda.

### ¿Cuáles son los mejores canales de distribución para vender leche?

En volumen las tiendas de conveniencia, mismas que son surtidas directamente de las bodegas de las plantas de los centros de distribución y venta a lo largo de toda la república mexicana, sin embargo, las tiendas de conveniencia son los más malos para pagar ya que ellos tienen un programa establecido de 30, 60 y hasta 90 días, por lo contrario las tiendas de abarrotes y misceláneas compran un menor número de productos pero la venta es en efectivo, lo que presenta un ingreso inmediato para la empresa.

### ¿En que se basa el Grupo Lala para seleccionar su proveedor de Leche en Polvo?

Actualmente el grupo Lala no está importando leche en polvo, gracias al excedente con el que se cuenta actualmente y que se produjo con la misma leche líquida de los establos de la cuenca lechera del norte del país sin embargo los cuatro puntos esenciales para la compra son:

- La calidad del producto
- La caducidad del mismo
- El precio
- La presentación

### ¿Qué características busca el Grupo i que tenga su producto de importación?

Lo principal es la calidad, esta debe de contener las vitaminas y proteínas que requiere el producto para competir en el mercado.

### ¿Cuáles son los mejores canales de distribución de importación de leche en polvo?

Los países que cuentan con excedentes hacen su presentación y ofertan su producto a través de la Secretaría de Economía en el país, y a su vez es la Secretaría de la salud quien otorga los certificados para la importación del mismo.

## IX. Recomendaciones de la Oficina Comercial sobre la estrategia comercial en el mercado

Si bien México es de los principales países importadores mundiales de leche en polvo, el ingreso hay que realizarlo con bastante cuidado y siguiendo todos los pasos necesarios para la importación.

El consumo de leche en México aún está por debajo de lo recomendado mundialmente, por lo que existe una posibilidad de ingresar al mercado ya que el país no puede abastecer toda su demanda. El principal exportador es Estados Unidos quien vende a un precio menor al promedio, por lo que es necesario que las empresas chilenas logren competirle en precio y sobre todo calidad.

Recordamos que el 50% de la importación de leche en polvo es realizada por LICONSA, programa de abasto social a las familias en condiciones de pobreza, que tiene como propósito la correcta nutrición de millones de mexicanos, por lo que compran a un precio competitivo para poder abastecer a la mayor población posible. La ventaja de entrar en este cupo es que la importación no goza de arancel.

El otro 50% es importado por empresas privadas, quienes se preocupan de recibir una leche a buen precio, pero además que sea de muy buena calidad.

Hay que estar monitoreando el mercado mexicano ya que se están realizando constantes campañas para aumentar la producción nacional, lo que provocaría una disminución en la importación de este producto.

Por último, en México se están realizando constantes campañas para eliminar la tasa de obesidad, siendo esta una gran oportunidad para que aumente el consumo de leche y de otros productos nutritivos para la salud que Chile se ha preocupado de exportar.

## X. Fuentes de información (APA).

### I.

- LCI Global Supply Chain Management Solutions, Inc. (n.d.). *Tariff acces*. <<http://0-www.lci.com.mx/millennium.itesm.mx/Tarifa/default.htm>>
- Secretaría de Economía. (2012, Marzo). *Análisis del sector lácteo en México*. <[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/informacionSectorial/analisis\\_sector\\_lacteo.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf)>
- SEDESOL Oficina Liconsa. (2008, Noviembre). *Programa estratégico institucional*. <<http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/08/Programa-Estrategico-Institucional-2009-2012.pdf>>
- Dairy: World Markets and Trade. USDA, FAS. December 2009.
- ODEPA, con información del Servicio Nacional de Aduanas.

### II.

- Siicex. (2003, Diciembre 31). *Tarifa de ley de impuestos generales de exportación e importación*. <<http://siicex-caaarem.org.mx/Bases/TIGIE2002.nsf/76139c8ec2e1d72906256b92005227a1/ce57a596c35883bf86256e0d0062563e?OpenDocument>>
- Secretaría de Economía. (2011, Agosto). *Regulaciones arancelarias*. <[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/RegulacionesnoArancelarias2011.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/RegulacionesnoArancelarias2011.pdf)>
- Sistema de Información Sobre Comercio Exterior. (n.d.). *Tratado de libre comercio entre el gobierno de la república de Chile y el gobierno de los estados unidos mexicanos*. <[http://www.sice.oas.org/trade/chmefta/Text\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/trade/chmefta/Text_s.asp)>
- ICEX. (2012, Agosto). *Oficina económica y comercial de la embajada de España en México: El mercado del queso en México*. <<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4653993>>
- Entrevista con Karla Paniagua, de Consejería Agrícola.
- Entrevista con Licenciada Ernestina Flores, de la Secretaría de Economía en México.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (n.d.). *Importación y exportación en México*. <<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/179/10.pdf>>
- Secretaría de Economía. (2010, Abril 05). *Nom-051-scfi/ssa1-2010*, <<http://200.77.231.100/work/normas/noms/2010/051scssa010a.pdf>>
- **Imágenes: Blog** Dinosaur. (n.d.). *Etiquetado ejemplo*. <<http://blogs.diariosur.es/dietasinmilagros/files/2012/07/etiquetado-5.jpg>>

III.

- Market Analysis and Research, International Trade Centre (ITC):
  - [http://www.trademap.org/lci/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/lci/Bilateral_10D_TS.aspx)
  - [http://www.trademap.org/lci/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/lci/Country_SelProductCountry_TS.aspx)
  - [http://www.trademap.org/lci/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/lci/Country_SelProductCountry_TS.aspx)
- Subsecretaría de Comercio Exterior. (n.d.). *Principales productos importados por México procedentes de Chile*. <[http://200.77.231.38/sic\\_php/pages/estadisticas/mexicojun2011/F6ppm\\_e.html](http://200.77.231.38/sic_php/pages/estadisticas/mexicojun2011/F6ppm_e.html)>
- PentaTransaction powered by BiblioTK CSF (n.d.). *Leche en polvo importada en México 2008-2012*. <[http://0-www.v4.penta-transaction.com.millennium.itesm.mx/telematica\\_v4/telematica\\_v4.jsp](http://0-www.v4.penta-transaction.com.millennium.itesm.mx/telematica_v4/telematica_v4.jsp)>

IV.

- SEDESOL Oficina Liconsa. (2011, Febrero 22). *Manual de procedimientos para el almacenamiento de leche en polvo de importación*. <<http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/0000330.pdf>>
- Imang BVBA. (n.d.). *Management support on manufacturing*. <<http://www.managementsupport.com>>
- ICE. (1999, Julio-Agosto). *Concentración y competencia en la distribución minorista en España*. <<http://catalunyacomerc.cat/web/docsComer/docs/COMERCIO MINORISTA. COMPETENCIA Y POLITICA DE MARCAS ICE 779.pdf>>
- PROFECO. (2013, Enero 18). *El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México*. <[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)>
- Estrategia Magazine. (2003, Junio 15). *Ventajas de vender por internet*. <<http://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/ventajas-de-vender-por-internet-cantidad-usuarios-argentina/>>
- SGS México. (© 1995 - 2013). *Certificación orgánica*. <<http://www.sgs.mx/es-ES/Agriculture-Food/Food/Transportation/Other-Food-Industry-Certification/Organic-Certification.aspx>>
- SEP Oficina CONOCER. (n.d.). *Organismos certificadores*. <<http://www.conocer.gob.mx/index.php/organismoscertificadores.html>>
- Superama en Línea. (n.d.). *Leche en polvo*. <<https://www.superama.com.mx/superama/Busqueda.aspx?Text=leche en polvo&Departamento=Departamento>>

V.

- Secretaría de Economía. (2012, Marzo). *Análisis del sector lácteo en México*. <[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/informacionSectorial/analisis\\_sector\\_lacteo.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf)>
- Marketing & Consumo. (2010, Septiembre 27). *Segmentación de mercados*. <<http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>>
- CANILEC. (2012). *Producción de leche*. Retrieved from <[http://www.canilec.org.mx/prod\\_leche.html](http://www.canilec.org.mx/prod_leche.html)>
- Red Generación. (2013, Enero 03). *La canasta básica de alimentos aumentó 30.9% en cuatro años*. Retrieved from <<http://redgeneracion.com/2013/01/la-canasta-basica-de-alimentos-aumento-30-9-en-cuatro-anos.html>>
- CNN Expansión. (2012, Mayo 31). *México es el octavo consumidor de leche*. <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/05/31/mexico-es-el-octavo-consumidor-de-leche>>
- Informador.com.mx. (2012, Junio 12). *El consumo de leche en México, por debajo de lo recomendable*. Retrieved from <<http://www.informador.com.mx/economia/2012/382504/6/el-consumo-de-leche-en-mexico-por-debajo-de-lo-recomendable.htm>>
- INEGI. (n.d.). *Natalidad por estado*. <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/vitales/natalidad/default.aspx>>

- Alpura. (© 2011). *Alpura entera en polvo*. <<http://www.alpura.com/productos/leches/polvo/alpura-entera-polvo>>
- Food Technology Summit & Expo (Raúl Riquelme Cacho). (2012). *Perspectiva de la industria lechera en México y su tendencia*. <<http://www.enfasis.com/Presentaciones/FTSMX/2012/Talleres/Raul-Riquelme-Lacteos.pdf>>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2008, Febrero 08). *Beverage consumption for a healthy life: recommendations for the mexican population*. Retrieved from <[http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0036-36342008000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0036-36342008000200011&script=sci_arttext)>

#### VI.

- El Economista. (2011, Junio 08). *Leche, negocio que pocos saborean*. <<http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/06/08/leche-negocio-que-pocos-saborean>>
- Alpura. (© 2011). *¿quiénes somos?* <<http://www.alpura.com/quienes-somos/grupo-alpura>>
- LALA. (n.d.). *Productos y artículos de salud*. <<http://www.lala.com.mx/index.php?lang=es>>
- México Red. (© 2007 - 2013). *Empaques ecológicos*. <<http://empaques-ecologicos.mexicored.com.mx/>>
- Nestlé Argentina (n.d.). *Svelty en polvo*. <<http://www.nestle.com.ar/marcas/lacteos/svelty>>
- *Nan 3 nestlé* [Web]. (2012). Retrieved from <<http://www.youtube.com/watch?v=2G8oPR1eMw>>
- Nestlé Bolivia. (n.d.). *El mundo nestlé*. <[http://www.nestle.com.bo/es/media/Documents/The\\_World\\_Nestle\\_ESP.pdf](http://www.nestle.com.bo/es/media/Documents/The_World_Nestle_ESP.pdf)>
- Alpura. (2011). *Alpura me gusta leche, yoghurt, crema, quesos y postres* [Web]. <<http://www.youtube.com/watch?v=zHSJImRDSQM>>
- LALA. (2010). *Comercial de leche lala* [Web]. <<http://www.youtube.com/watch?v=hiBgZARjH6k>>
- *La Jornada en la Ciencia*. (n.d.). *La estrategia contra la obesidad*. <<http://ciencias.jornada.com.mx/investigacion/ciencias-quimicas-y-de-la-vida/investigacion/la-estrategia-contra-la-obesidad>>
- *Servicios de Salud de Yucatán*. (n.d.). *Campaña estatal contra la obesidad y la diabetes* <[http://www.salud.yucatan.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=153](http://www.salud.yucatan.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=153)>
- *La Jornada: Sociedad y Justicia*. (2013, Febrero 18). *Volver a la dieta mexicana, clave para abatir crisis de obesidad: especialistas*. <<http://www.jornada.unam.mx/2013/02/18/sociedad/041n3soc>>
- *El Siglo de Torreón*. (2012, Octubre 24). *Anticipa sagarpa incremento en precio de la leche*. <<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/800774.anticipa-sagarpa-incremento-en-precio-de-la-leche.html>>
- *Informador.com.mx*. (2011, Diciembre 26). *Sube el precio de la leche pasteurizada*. <<http://www.informador.com.mx/jalisco/2011/347110/6/sube-el-precio-de-la-leche-pasteurizada.htm>>
- CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIALES DE LA LECHE: *TomaUnBuenConsejo.com.mx*. (©2011). *Lácteos y etapas de la vida*. <<http://www.tomaunbuenconsejo.com.mx/>>

#### VII.

- *Revista Contralínea*. (n.d.). *En leche linconsa apuesta por lala*. <[http://www.contralinea.com.mx/c14/html/capitales/leche\\_liconsa.html](http://www.contralinea.com.mx/c14/html/capitales/leche_liconsa.html)>
- *Crónica Hidalgo*. (n.d.). *Disminuye producción de leche un 50 por ciento, detalla el sector*. <<http://www.cronicahidalgo.com/2012/07/disminuye-produccion-de-leche-un-50-porciento-detalla-el-sector/>>
- *El Occidental*. (2013, Abril 03). *México exporta mil 300 millones de litros de leche*. <<http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n2935315.htm>>