



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

OPORTUNIDADES EN EL MERCADO LACTEO CHINO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION**

EDGARD MAURICIO TEPPER BERNAL

**PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
LUIS ZAVIEZO SCHWATZMAN
CRISTIAN VETH RAFFO**

**SANTIAGO DE CHILE
2010**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este estudio es determinar las oportunidades de negocio para la empresa Watts en el mercado lácteo chino. A diferencia de los actuales modelos de exportación basados en commodities, el estudio está orientado a buscar oportunidades para productos de valor agregado que permitan desarrollar marca en el escenario internacional. En base a las oportunidades detectadas se ha diseñado una estrategia de entrada que permita sortear con éxito las diferentes barreras que se presentan en el complejo mercado chino tales como su estructura, la regulación o las diferencias en los gustos y comportamientos de los consumidores.

La atractividad del mercado lácteo, se sustenta en su rápido crecimiento y en el alto nivel de fragmentación lo que hace posible visualizar un proceso de consolidación en el corto plazo lo que producirá oportunidades, fusiones y adquisiciones para empresas extranjeras. El análisis fue realizado a partir de un estudio de mercado de la industria láctea china y de una revisión de las experiencias de empresas internacionales que han ingresado a este mercado. El estudio permite concluir que las categorías más atractivas en el mercado retail con el mayor potencial de crecimiento son; leche en formato UHT, leche en polvo y queso fundido laminado.

Dado lo complejo del mercado chino se recomienda una entrada gradual, comenzando con exportaciones de producto terminado desde Chile, para en un segundo paso comenzar con producción en China, con el objetivo de desarrollar marca reduciendo el riesgo de invertir directamente en una primera etapa.

Se ha definido una estrategia de entrada dividida en tres etapas: en la primera etapa se considera exportar productos desde Chile, orientados al mercado retail, incluyendo leches en polvo fraccionadas, y algunos productos UHT fabricados en Chile que permitan testear y desarrollar el mercado, en esta etapa se espera poder llegar a 8 US\$ millones. En una segunda etapa se debe explorar fabricar productos UHT en China, para lo cual se recomienda la búsqueda de un socio estratégico para la firma de un Joint Venture, bajo este esquema se pueden lograr ventas cercanas a los 90 US\$ millones de dólares a 10 años, lo que representaría un 20% de las ventas actuales de Watts en Chile y da una referencia de lo relevante que es poder producir en el mercado de destino. Finalmente, la última etapa debe considerar la factibilidad de invertir sin socios, a través de una subsidiaria con 100% de capitales nacionales.

Indice

Resumen Ejecutivo	2
1 Introducción.....	5
2 Mercado Lácteo Chileno	6
2.1 WATTS S.A.	9
3 Análisis del Mercado Lácteo Chino	11
3.1 Segmentación de Mercado	12
3.3.1 Mercado de Leche Líquida.....	13
3.1.2 Mercado de Quesos	14
3.1.3 Mercado Leche en Polvo	16
3.1.4 Mercado Objetivo	16
3.1.4 Tendencias y cambios previstos en el mercado.....	18
4 Resultados de la investigación de mercado.....	20
5 Competencia	21
5.1 Identificación de la competencia	21
5.2 Escenario competitivo	23
5.3 Importancia del mercado objetivo para la competencia.....	25
5.4 Barreras de entrada	26
6 Descripción del negocio.....	30
6.1 Naturaleza del negocio	30
6.1.1 Necesidades a ser satisfecha (oportunidades).....	30
6.1.2 Opciones para satisfacer las necesidades del mercado	30
6.1.3 Tamaño de mercado objetivo	31
6.2 Estrategia de entrada.....	32
6.2.1 Alternativas de entrada	32
6.2.2 Antecedentes empresas similares	36
6.2.3 Estrategia de entrada.....	37
7 Marketing y Ventas	39
7.1 Estrategia de Marketing	39
7.2 Marcas.....	40

7.3 Precios.....	41
7.4 Distribución.....	42
8 Productos y Servicios.....	42
8.1 Detalle productos.....	45
8.2 Ventajas competitivas productos.....	45
8.3 Ciclo de vida de los productos.....	46
8.4 Apropiabilidad.....	47
8.5 Investigación y Desarrollo.....	47
9 Riegos Externos e internos.....	48
10 Estimaciones de ventas.....	49
10.1 Leche en Polvo.....	49
10.2 Leche líquida saborizada.....	50
10.4 Proyección ventas anuales.....	53
11 Conclusiones y recomendaciones.....	54
12 Referencias.....	57
Anexo A: Escenario competitivo.....	59
Anexo B: Inversión extranjera en China.....	65
Anexo C Queso – China Sector Data.....	67
Anexo D Leche líquida - China.....	70
Anexo E Mercado lácteo en Chile.....	75
Anexo F Aranceles TLC Chile – China.....	76

1. Introducción

El mercado Lácteo Chileno ha tenido un continuo crecimiento durante los últimos años, lo que ha llevado a Chile a pasar de un país deficitario en productos lácteos a uno netamente exportador, las exportaciones llegaron a 180 millones de dólares el 2008. El principal desafío de las empresas chilenas es el desarrollar mercados que les permitan iniciar un proceso de internacionalización, comenzando con la exportación, con el objetivo de en el largo plazo llegar a construir marcas globales con unidades productivas en los mercados de destino.

Por otra parte, el mercado lácteo en China ha mostrado un elevado dinamismo durante los últimos diez años, llegando a los US\$ 18 mil millones, el actual consumo de leche per cápita de 5.6 kg/año está muy lejos de las normas internacionales y de la media mundial de 98 kg/año. El aumento en el PIB sumado a una mejora en la percepción de los productos lácteos y a la voluntad del gobierno chino de incrementar el consumo de lácteos, son los principales impulsores de la demanda, en un mercado que dado el tamaño de la población es altamente atractivo.

El mercado chino esta en etapa de consolidación, con más de 700 fabricantes, lo que hace posible pensar que en el corto plazo se producirán muchas fusiones y adquisiciones. Dentro de este escenario es posible encontrar oportunidades para que empresas chilenas puedan formar parte de este proceso y llegar a ser empresas globales. La principal dificultad que encuentran las empresas chilenas es que basan su modelo exportador en commodities, lo que hace que este sea un negocio inestable sin valor agregado y sin la posibilidad de desarrollar marcas a nivel internacional.

El bajo nivel de desarrollo del mercado chino abre la oportunidad de entrar a un mercado en crecimiento con productos de valor agregado y orientados al mercado retail que permitan crear marca y ganar participación de mercado, creando las bases para desarrollar un negocio de largo plazo, sin embargo lo complejo del mercado chino hace que este desafío requiera de una correcta definición de la estrategia de entrada.

La estrategia de entrada depende del nivel de inversión, riesgo y rentabilidad esperada por la empresa exportadora, lo cual puede ir desde solo exportar hasta la instalación de plantas productivas en China para abordar este potencial mercado. El presente trabajo analiza las diversas alternativas que pueden ser abordadas y plantea estrategias de entrada que pueden transformar a empresas lácteas chilenas en empresas globalizadas.

2. Mercado Lácteo Chileno

Durante los últimos años, el gobierno chileno ha implementado diversos esfuerzos para aumentar las exportaciones de alimentos, para lo cual creó dependiente del Ministerio de Agricultura, el programa “Chile Potencia Alimentaria”¹, hoy en día los alimentos representan el 11% del PIB, siendo la industria que genera el mayor número de empleos en el país con más de un millón de trabajadores, lo que representa alrededor de 15% de la población económicamente activa. El programa espera que para el 2030, el sector alimentos represente alrededor del 35% del PIB de Chile, y casi un tercio del número total de puestos de trabajo (BMI, 2009).

Entre el periodo del 2002 al 2007, Chile duplicó sus exportaciones de alimentos llegando a 10.500 millones de dólares en el 2007, un crecimiento de 12.7% respecto al 2006. Este sostenido crecimiento le ha permitido llegar a ser el país con mayor crecimiento en la exportación de alimentos a nivel mundial, al año 2007 del total de las exportaciones de alimentos los productos agrícolas representan el 57% (Balcells 2007). Los productos de exportación más importantes son frutas frescas, salmón de cultivo, alimentos procesados, lácteos, carnes y vino.

El mercado de productos lácteos ha tenido un gran crecimiento durante los últimos años pasando de ser un país importador de lácteos a uno netamente exportador a partir del año 2004, con un mercado mundial en alza, las exportaciones de lácteos el país están creciendo rápidamente y así lo demuestran las últimas cifras. Mientras en el año 2006 se exportaron 118 millones de dólares en lácteos, en 2007 los montos alcanzaron los US\$ 181,5 millones². La recepción de leche aumentó un 4,8% promedio durante los últimos 5 años llegando a cerca de dos mil millones de litros el año recién pasado.

¹ <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/>

² Chile incrementa sus exportaciones de lácteos, <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/8508-chile-incrementa-sus-exportaciones-lacteos>

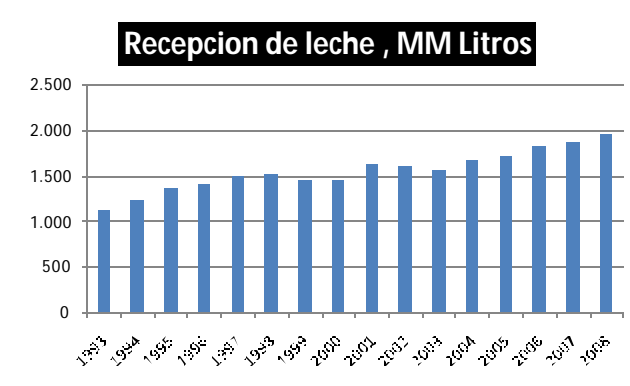


Figura1: Recepción de leche Chile (Fuente: ODEPA)

En el futuro se estima un fuerte incremento en la producción de leche para los próximos años, esto basado en la fuerte influencia del modelo de producción neozelandés de producción de leche en base a praderas que está siendo implementado por agricultores locales y que aumentará considerablemente la producción de leche durante los próximos años generando en una mayor capacidad exportadora. Este cambio en el proceso de producción ha sido impulsado por SOPROLE que desarrollo el programa “Praderas” buscando incentivar la producción de leche para exportación aumentando la eficiencia entre los productores, pero que beneficia de manera transversal a toda la industria (Tirado, 2007).

La industria láctea chilena está liderada por SOPROLE, propiedad de la neozelandesa FONTERRA que controla el 25.1% del mercado, COLUN con 20.7% de participación mercado, seguidas por Nestlé y Watts, que controlan el 18.5% y el 10.6% del mercado lácteo respectivamente (ODEPA, 2008).

La industria nacional, es cada vez más competitiva y eficiente, y las empresas locales han invirtiendo fuertemente para aumentar las exportaciones; en los últimos años empresas como, SOPROLE, COLUN, WATTS y Mulpulmo han puesto en marcha modernas torres de secado, lo que aumentara considerablemente la capacidad de procesamiento actual de leche en polvo que ahora representan el 33% del total de las exportaciones lácteas. De esta forma las empresas locales están en posición de competir en los mercados internacionales y aprovechar las oportunidades ofrecidas por

los numerosos tratados de libre comercio (TLC) firmados por Chile, entre los que se incluyen: EE.UU., Canadá, México, la Unión Europea, Centroamérica, China, Corea, etc.

Los principales productos de exportación son la leche en polvo y el queso gouda³, hasta el año 2007 las mayores exportaciones eran de quesos al mercado mexicano, que represento el 85% de las exportaciones, no obstante solo se hacían a través de distribuidores y productos sin marca.

La producción de leche en polvo aumentó considerablemente el año 2008 llegando a las 100 mil toneladas, lo que representó un crecimiento 38% el último año, crecimiento que fue impulsado principalmente por los históricos precios alcanzados por el producto en los mercados internacionales. El principal país exportador fue Venezuela que represento el 75% de las exportaciones (ODEPA 2008).

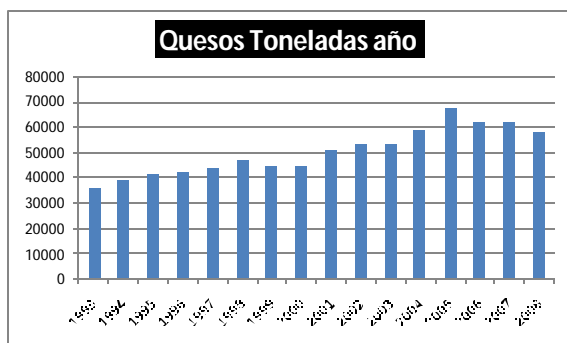


Figura2: Producción de Quesos Chile
(Fuente : ODEPA)

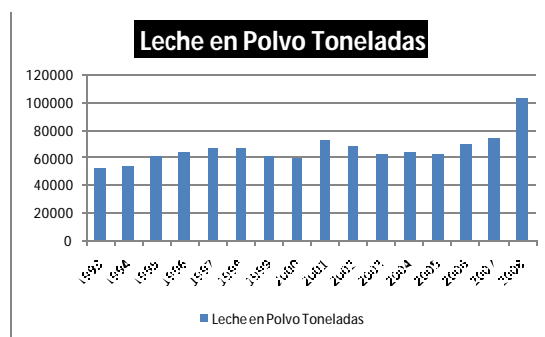


Figura 3: Producción de leche en polvo
(Fuente ODEPA)

Dentro de este contexto, es posible pensar en un crecimiento sostenido de producción de leche para los próximos años que permita posicionar a Chile como un productor de lácteos a nivel mundial, las empresas locales han estado aumentando sus inversiones y desarrollando programas de certificación de sus procesos de aseguramiento de calidad, lo que favorecerá el proceso exportador.

³ La exportación de manjar es muy relevante dentro del mercado, no obstante esto corresponde a la política de Nestle de producir en Chile para todo Latinoamérica y no corresponde a un mercado desarrollado por empresas chilenas.

A la fecha Chile se ha caracterizado por ser sólo un pequeño exportador de productos lácteos, la industria se ha tratado de organizar para enfrentar este proceso en forma conjunta, un ejemplo es la asociación de Exportadores de Productos Lácteos, no obstante no se ha logrado dar con una imagen país ni tampoco se han generado políticas conjuntas que permitan enfrentar este proceso con una visión de largo plazo. Lamentablemente, a pesar de que existe una sostenida alza en las exportaciones en su total, no hay un patrón común de comportamiento en cuanto a productos y mercados los cuales se privilegian de acuerdo a los precios estacionales de los productos, si bien esta política en el corto plazo ofrece los retornos esperados, no es una estrategia que asegure crecimiento en el largo plazo, sobre todo si el objetivo final es construir una marca en un mercado internacional.

Sin duda que las grandes oportunidades que se están generando en el mercado externo debido a la liberación de los mercados y soportado por los diferentes TLC firmados por Chile hacen re evaluar la forma en la cual se ha enfrentado el actual proceso exportador. Las empresas chilenas deben aprovechar el gran potencial que ofrecen los mercados internacionales y pensar en un plan de internacionalización, que comience con la exportación pero que en el largo plazo les permita obtener economías de escala e iniciar un proceso de globalización que considere operaciones en el extranjero.

2.1 WATTS S.A.

Watts, es una sociedad anónima abierta con presencia nacional e internacional en la industria de alimentos de consumo masivo, con operaciones en Chile, Argentina y Perú durante el año 2008, las ventas de la empresa llegaron a los US\$400 millones. La compañía participa en diversos rubros alimenticios, destacando; lácteos, margarinas, aceites, jugos, néctares, pastas frescas y secas y vinos.

El negocio lácteo es el de mayor volumen y representa un 37% de las ventas de la compañía (Watts, 2008). Watts posee un 10.1% de la recepción de leches del país. En leches líquidas ocupa el tercer lugar con un 16% del mercado y en leche en polvo ocupa el segundo lugar con un 27% del mercado. La empresa se ha orientado hacia

leches en polvo instantáneas y preparación especiales para diferentes edades. Adicionalmente, Watts es el líder del mercado local en aceites y margarinas con un 29% y un 37% del mercado.

La empresa se ha caracterizado por la constante innovación en nuevos productos; leches sin lactosa, productos funcionales, bebidas lácteas y últimamente en bebidas de leche con soja, sumado a su experiencia en jugos de frutas y leches UHT, esto refleja una alta capacidad de Investigación y Desarrollo (I+D) como una empresa de alimentos diversificada y que le dan un sólida base para enfrentar el mercado internacional, en especial el chino.

El proceso de internacionalización de Watts, considera dos filiales en el extranjero:

- Lácteos Conosur, en Argentina que comercializa leches en polvo y líquidas bajo la marca “La Suipachense”
- Laive, donde Watts mantiene un 37.4% de esta empresa que participa del mercado de lácteos, cecinas y néctares.

Las exportaciones de Watts en 2008 alcanzaron US\$24 millones, básicamente a centro y Sudamérica. No obstante durante el 2008, la empresa abrió una oficina en Shangai, como base para extender sus exportaciones en China y Asia.

Claramente Watts, posee todas las características para ser una empresa de alimentos global con operaciones a nivel mundial, donde pueda replicar sus capacidades de comercialización, producción e I+D en los diferentes negocios donde participa, en especial el de lácteos, aceites y néctares.

3. Análisis del Mercado Lácteo Chino

Los lácteos corresponden a una industria con un alto potencial de crecimiento en China y que se ha transformado en atractivo para empresas internacionales debido a: el tamaño del mercado, el rápido aumento en el consumo per cápita, la alta atomización de la industria y finalmente al fuerte impulso del gobierno en consolidar la industria e incrementar el consumo.

En Asia-Pacífico del mercado lácteo generó ingresos de US\$ 50.4 mil millones en 2008 (DATAMONITOR(c) 2008) con una tasa de crecimiento del 5,1%, China es el mercado más grande en esta región con el 35,8% del mercado. Durante el 2008, el tamaño de mercado llegó a US\$ 18 billones, y ha crecido en promedio un 7,5% en los últimos años, con una estimación de valor de \$ 25 billones para 2013 (DATAMONITOR(a) 2008), lo que se traduce en una gran oportunidad para empresas internacionales.

El consumo de leche per cápita en China es bajo, con un promedio de 5.6 kg /año en 2003 (Fuller, 2004), el consumo varía mucho por región, niveles de ingresos del hogar y zona (rural o urbano). Mientras en las zonas rurales el consumo per cápita creció débilmente llegando a 1 kg/año, el consumo urbano de productos lácteos ha crecido un promedio de 25% anual desde 1997 llegando a 15.7 kg por persona en 2002, sin embargo, el consumo en las zonas urbanas sigue siendo baja si se compara con el promedio en Asia de 51 kg al año y el promedio mundial de 98 kg por año (KPMG, 2008). Esta situación pone de manifiesto un potencial de fuerte crecimiento de China en el largo plazo.

El aumento de los ingresos, la creciente toma de conciencia de los beneficios para la salud de los productos lácteos, la mejora en la cadena de suministro y las nuevas tecnologías que han ampliado la vida útil de los productos serán los principales impulsores de la demanda.

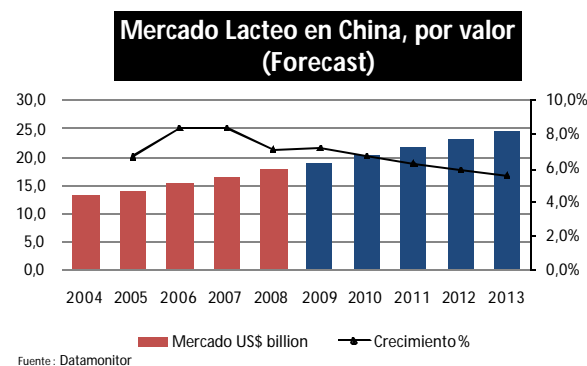


Figura 4: Mercado Lácteo China, por valore 2004-2012. (Fuente: Datamonitor)

La industria esta fuertemente atomizada con más de 700 fabricantes, algunos de los cuales se han asociado con empresas internacionales como ARLA, DANONE y FONTERRA, no obstante ninguna de ellas tiene un liderazgo dentro del mercado, lo que permite aun el ingreso de nuevas empresas.

Finalmente, el gobierno Chino ha fomentado el desarrollo de la industria láctea, durante el año 2006 el Primer Ministro Wen Jiabao dijo: "Tengo un sueño que todos los Chinos en particular los niños, puedan comer 500 gramos de productos lácteos todos los días"⁴. Lo que es considerado una meta dentro de este mercado en el largo plazo.

3.1 Segmentación de Mercado

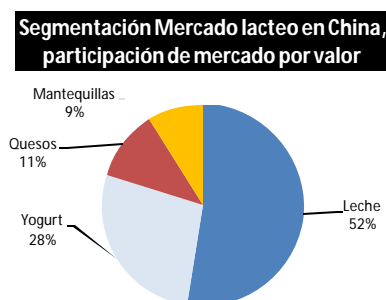
La principal segmentación del mercado chino es por tipo de productos, bs principales productos comercializados en este mercado son: leche, yogurt y queso fresco, mantequillas y queso.

Las ventas de leche UHT representan el 52.5% del mercado Chino de productos lácteos en valor, seguido por el yogur y queso fresco con 27.5% (Datamonitor(a) 2008).

Un estudio de McKinsey en el 2006 indica que los consumidores están adoptando los hábitos de compra de sus vecinos asiáticos, buscando productos de mayor valor agregado, como yogur, bebidas lácteas y queso. Actualmente estos productos son el

⁴ "Wen Jiabao 500 Grams Declaration", China Daily 23 April 2008

26% del mercado Chino y el 58% de los mercados japonés, y el estudio muestra que la proporción se modificará siguiendo el patrón japonés en la medida que aumenten los ingresos.



Fuente: Datamonitor

Figura 5: Segmentación Mercado lácteo China, participación in Valor (Fuente: Datamonitor)

El mismo estudio encontró que el crecimiento de este mercado será cada vez mayor, impulsado por el crecimiento de ingreso las ciudades medianas. En el 2004 las 3 mayores ciudades (Beijing, Guangzhou y Shanghai) representaron el 14% de todos los ingresos en productos lácteos, para el 2010 su cuota bajará a 11%.

3.3.1 Mercado de Leche Líquida

Durante el año 2008, el valor de venta de la leche fue de aproximadamente US\$ 15 billones, con un volumen de 12,5 billones de litros durante este año, lo que representa un aumento en un 14% en valor respecto al año anterior. La categoría de mayor crecimiento son las leches con sabor que representan el 30% del valor de mercado con un crecimiento promedio de 25% en el periodo 2003-2008. El crecimiento estimado en este mercado para los próximos años es en promedio un 8% anual (Euromonitor).

	Volumen, millones litro	Ventas, RMB	Ventas, USD	Valor medio, USD/litro	CAGR 2003- 2008
Leche fresca	2.024	13.491	\$ 1.976	\$ 0,98	8,20%
Leche UHT	6.176	51.627	\$ 7.563	\$ 1,22	23,90%
Leche saborizada	3.199	30.436	\$ 4.459	\$ 1,39	25,20%
Leche mas jugo	329	2.022	\$ 296	\$ 0,90	23,10%
Bebida Soja	730	4.205	\$ 616	\$ 0,84	6,10%
Total Leche Liquida	12.458		\$ 14.911		

Fuente : Euromonitor 2008

Tabla 6 Mercado productos UHT, mercado Chino, año 2008

Destacan el fuerte crecimiento de las leches en formato UHT y el desarrollo que han tenido en este mercado nuevos productos como leches saborizadas y recientemente leches con jugo.

La mayor empresa en este mercado es de Mongolia Mengniu empresa con el 20% del mercado seguido por Yili con el 18%. Nestlé es la única empresa extranjera dentro de los top 5 con sólo un 2% del mercado.

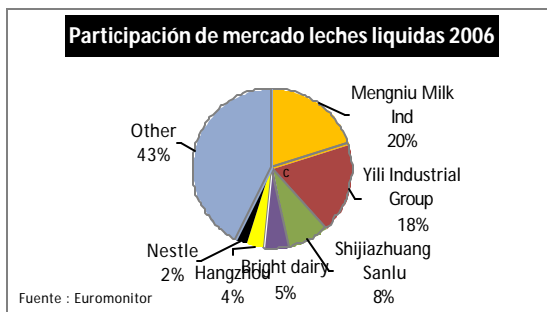


Figura 7: Empresas en el Mercado de leche líquida, por compañía 2008

Tendencias del mercado (Euromonitor 2007):

- a.- Fuerte crecimiento de la leche con sabor, adicionalmente leche con jugo de frutas es un producto de gran crecimiento.
- b.- A pesar de la intensa competencia en este mercado, los precios unitarios han aumentado.
- c.- El “programa de leche escolar” que se puso en práctica en el año 2000, a la fecha solo cubre 2.4 millones de estudiantes de un total de unos 240 millones.
- d.- Nuevos productos funcionales están disponibles en el mercado, con calcio, sin lactosa, baja en grasas, etc.
- e.- La proyección de Euromonitor para este mercado es de 16,5 millones de litros en 2012, que representan un incremento del 47% en 5 años.

Un gran impulsor de este mercado ha sido el programas de leche escolar impulsado por el gobierno, este programa ofrece una gran oportunidad si se considera que a la fecha se ha logrado tan sólo el 1% de su objetivo. Basado en un mercado de 240 millones de estudiantes con un consumo promedio de 500 gr/día, el potencial es de 24 billones de litro al año con un valor estimado en US\$ 5,1 Billones⁵, lo cual es un 40% del actual tamaño de mercado. Actualmente hay 48 empresas, incluyendo Bright Dairy y Mengniu, con licencia para producir leche para estudiantes.

3.1.2 Mercado de Quesos

Durante 2008, el mercado de quesos representó el 11,2% del mercado de productos lácteos con un valor de US\$ 2 Billones. A pesar de que el mercado está creciendo rápidamente, los quesos no son parte importante de la dieta de alimentación en China .

⁵ El cálculo supone un consumo durante 200 días al año y un valor promedio de la tonelada de LP de US\$2140

Un estudio realizado por el ministerio de Agricultura de Holanda, indica que el consumo de queso es de sólo unos 150 gramos por habitante al año en comparación con 14 kg en los EE.UU. y el de 24 kg en Francia. Sin embargo, el mercado está en desarrollo, especialmente en las tres grandes ciudades. El mismo estudio describe a los principales consumidores como personas extranjeras que viven en China, pero también hay un potencial de mercado en las cadenas de comida rápida como McDonald, KFC, Pizza Hut, etc.

Debido al bajo consumo de este producto es que el queso importado desde el extranjero representa una gran proporción del mercado total y en el 2004 las importaciones fueron de 7240 toneladas, que representa el 47% del mercado total. El principal productor de queso es la empresa francesa Bongrain y la segunda es Bright & Dairy la cual junto a Yili, son los únicos dos grandes empresas lácteas chinas que se encuentran entre los 10 mayores productores de queso.

Los principales canales de distribución de quesos, son el mercado industrial y el retail, no obstante este último solo es relevante en las ciudades del 1er tier. En el segmento industrial el queso es utilizado en especial para pizzas y comida rápida en general. Sin embargo los consumidores chinos no están familiarizados con el queso y solo lo consideran una potencial fuente de obesidad (Euromonitor (c), 2009).

Un informe elaborado por Euromonitor en 2008 muestra que dentro de la categoría de quesos el producto de mayor crecimiento en el mercado retail es el queso procesado el cual creció un 18% el último año llegando a las 7,000 toneladas; 2,500 toneladas en queso crema y 4,500 queso laminado fundido. El valor del mercado total es de US\$ 100 millones, de los cuales US\$ 40 millones son de queso procesado y US\$60 millones en queso laminado⁶. Las proyecciones indican que estos productos continuarán liderando el crecimiento de la categoría, hasta llegar a las 12,000 Ton.

Adicionalmente, dentro del mismo informe se identifica las siguientes tendencias en esta área;

⁶ En PROMEDIO el queso fundido untado se vende a 16 US/kg y el laminado en 13,5 US/kg.

- a.- Producción de queso fundido con sabores que apelan a los gustos locales: dulces, chocolate y picante.
- b.- Queso fundido en láminas ha presentado el mayor crecimiento el 2008, de 18.6% con un promedio ponderado de crecimiento de 18.1% durante los últimos cinco años.
- c.- El ingreso de fabricantes locales en este mercado ha presionado bs precios a la baja.
- d.- El Queso fundido es distribuido principalmente en cadenas de retail, sin embargo tiene un alto potencial en el canal industrial y tiendas de comida rápida.
- e.- Debido al incremento en la preocupación por la salud y la obesidad entre los consumidores chinos, han surgido nuevos productos bajo en grasas y con alto contenido de calcio.

3.1.3 Mercado Leche en Polvo

La leche en polvo representa un mercado de US\$ 2,7 billones, básicamente en productos infantiles, con un crecimiento ponderado de 7% en el periodo de 2003 al 2008 y con una proyección de crecimiento de 6% promedio para los próximos 5 años (Euromonitor(b), 2009). Con 12 meses de vida útil, la leche en polvo tiene una gran ventaja en un país con una mala cadena logística. Adicionalmente permite el poder exportarla desde Chile ya sea en formato granel (commoditie) o en el caso de querer introducir marca se puede exportar fraccionada en formatos para retail, lo que representa un mayor valor agregado.

Las tenencias en este mercado es ir a productos de mayor valor agregado, ya sea en productos para niños, o productos funcionales como extra calcio, omega 3, etc.

3.1.4 Mercado Objetivo

El mercado chino puede ser abordado de diferentes maneras, la manera tradicional para una empresa chilena, sería mediante la exportación de commodities, típicamente; leche en polvo o quesos. No obstante lo atractivo del mercado, dado su tamaño y actual

nivel de desarrollo hace pensar en desafíos mayores, esto es en introducir marcas y llegar al consumidor final con productos de mayor valor agregado. De esta forma es posible identificar diferentes oportunidades en cada una de las categorías analizadas anteriormente.

Dependiendo el tipo de producto, el modelo de negocio puede ir desde la exportación hasta la producción de estos productos en China, cada producto de acuerdo a sus características presenta diferentes estrategias.

- Productos UHT; este es el mercado de mayor tamaño y el mas atractivo, no obstante por los volúmenes y tipo de producto es insostenible en el tiempo exportar desde Chile debido a los altos costos de flete. Sin embargo, se pueden hacer pruebas de mercado y paneles con consumidores a partir de productos llevados desde Chile. Para esta categoría de producto se hace necesario evaluar la forma de producir en China.
- Quesos; Es posible identificar dos tipos de mercados, el mercado industrial con productos para comida rápida como el queso mozzarella y gouda. No obstante si se quiere entrar al mercado retail, el producto que más crece son los quesos fundidos laminados, el cual es altamente atractivo para poder exportarlo desde Chile debido a que tienen vida útil cercana a los 12 meses y que es un producto de gran valor agregado lo que hace que el costo de flete sea menos influyente. Adicionalmente, en una primera etapa una inversión en esta línea de producto permitiría abarcar diferentes mercados, no solo el chino. En el caso de quesos gouda y mozzarella, si bien representan un volumen considerable son considerados básicamente productos commodities, que no ayudan al proceso de creación y desarrollo de marca.
- Leche en polvo, es un producto commodity que permite su producción y exportación desde Chile, no obstante si el objetivo es introducir marca, es necesario exportar productos de mayor valor agregado; ya sea fraccionados o productos funcionales o formulas infantiles en formato retail.

Por tamaño y potencial de crecimiento el mercado de leche líquida UHT es el principal mercado, actualmente es un mercado de US\$15 Billones (Euromonitor), el cual va a aumentar debido a la mayor demanda interna y el programa de alimentación impulsado por del gobierno chino, para este mercado se pueden proveer diferentes tipos de productos, tales como: leche sin lactosa, leche saborizada, bebidas lácteas, leches con frutas e incluso jugos, que si bien están fuera del mercado lácteo, pueden ser producidos a través de las mismas instalaciones, lo que en el caso de Watts representa una ventaja dado su alto conocimiento de este mercado. El mayor desafío que plantea este mercado es que obliga a evaluar la instalación de unidades productivas en China.

En queso Fundido laminado, el mercado objetivo es de US\$100 Millones (Euromonitor (c), 2009), la ventaja de este producto es que puede ser exportado desde Chile reduciendo el riesgo de invertir en China.

Finalmente para el caso de leche en polvo este mercado de US\$ 2,7 Billones crece a un 7%(Euromonitor (b), 2009) que aun esta en crecimiento donde los productos funcionales y formulas infantiles en envases para retail pueden representar una atractiva oportunidad para exportación desde Chile.

3.1.4 Tendencias y cambios previstos en el mercado

El mercado lácteo es altamente dinámico, y ofrece una gran oportunidad tanto en su estructura, la cual esta en consolidación, así como en los cambios de comportamiento de los consumidores, los cuales han aumentado su consumo dando oportunidades a algunos productos de occidente.

La consolidación del mercado partió con el ingreso de empresas transnacionales como DANONE; ARLA; FONTERRA, NESTLE, etc. Las cuales han entrado en su mayoría vía un JV, estas empresas han incrementado la competitividad del mercado, obligando a las empresas locales a buscar mayores eficiencias, lo que se traducirá en fusiones o adquisiciones de empresas dentro de la industria buscando volúmenes de producción para reducir sus costos fijos.

Por su parte los consumidores, debido a sus mayores ingresos y a la mayor conciencia de los beneficios funcionales de la leche, incrementaran su consumo, siguiendo la tendencia de los países desarrollados como Japón. Dentro de este contexto los productos en formato UHT ofrece algunas características que son importantes en el desarrollo de la categoría.

- Mayor vida útil de los productos respecto a la leche fresca, que permiten una mejor distribución y almacenamiento del producto.
- Diversidad de productos, las leches saborizadas crecieron cerca del 18% el último año liderando el crecimiento de la categoría. Adicionalmente durante el último año se consolidó el crecimiento de nuevos productos como Leches con Jugos, los cuales han sido orientados fuertemente al segmento de jóvenes.
- La mayor conciencia sobre la salud, abre una oportunidad para productos de mayor valor agregado, como productos light (wellness), funcionales como leches sin lactosa, extra calcio o con multi-vitaminas, lo cual requerirá de una mayor inversión en marketing para promover los beneficios y educar a los consumidores.
- De acuerdo al estudio realizado por Euromonitor el crecimiento de esta categoría será en promedio de 5,5% al año durante el periodo 2008-2013, el crecimiento estará liderado principalmente por Leches saborizadas con 9.3% y Leche más jugo, con un 14.5%

	Volumen, millones litro		
	2008	2013	CAGR 2003-2008
Leche fresca	2.024	2.106	0,8%
Leche UHT	6.176	7.638	4,3%
Leche saborizada	3.199	4.986	9,3%
Leche mas jugo	329	647	14,5%
Bebida Soja	730	908	4,5%
Total leche liquida	12.458	16.285	5,5%

Fuente : Euromonitor 2008

Tabla 8 Crecimiento mercado leche UHT

En relación a los Quesos Fundidos Laminados, la occidentalización en los gustos de los consumidores y el incremento de locales de comida rápida ayudaran a masificar el consumo de este tipo de productos, los cuales están disponibles en la mayoría de las cadenas de retail, adicionalmente ofrecen la ventaja, a diferencia de los quesos gouda y mozzarella, que permiten el desarrollo de marca ya que van directamente a las cadenas de retail.

4. Resultados de la investigación de mercado

De acuerdo al estudio de mercado, es posible detectar oportunidades en las diferentes categorías. A continuación se detallan algunos elementos a considerar para la definición de la estrategia de entrada.

- Productos UHT, este es el mercado mas atractivo, debido a su tamaño (US\$15 billones) y fuerte crecimiento. No obstante no todos los segmentos dentro de esta categoría presentan el mismo atractivo, siendo la que mas destaca la leche saborizada, con un crecimiento promedio del 25%. Adicionalmente se debe prestar atención a otros productos, los cuales han sido introducidos recientemente en la categoría:
 - o Bebidas lácteas saborizadas
 - o Leches funcionales (sin lactosa, Omega 3, fibra, etc.)

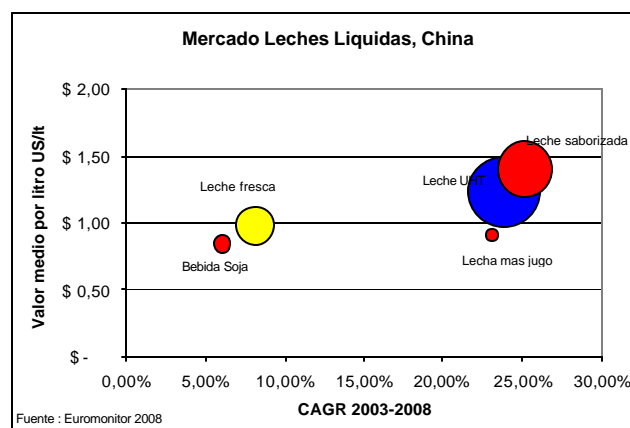


Figura 9 Características del mercado UHT, en términos de crecimiento, precio promedio y tamaño de mercado

- Quesos procesados en láminas, mercado de US\$100 millones, el cual dado el tipo de producto, de alto valor agregado, rápido crecimiento, larga vida útil (12 meses) y valor por tonelada, hace factible su producción en Chile y despacho a China, incluso absorbiendo los costos de transporte.
- Quesos Gouda y Mozzarella, si bien estos productos tienen un potencial de mercado en el área industrial, existen algunas limitantes, ya que los tiempos de transporte, reducirán aun más la vida útil del producto. Por otra parte el ir a mercado industrial no ayudara al desarrollo de marca en los consumidores finales. Finalmente para el mercado retail, estos productos deben ir fraccionados, laminados o en trozos, lo cual no es recomendable hacerlo desde Chile, por lo que se requeriría una instalación en China para estos efectos.
- Leche en Polvo fraccionado para el mercado retail en formatos de 500 y 1000 gr. Se debe considerar: leche entera, descremada, para niños y productos funcionales tales como; sin lactosa, extra calcio, omega3 y fibra. El mercado sigue creciendo y dado el tipo de producto y su vida útil es perfectamente factible exportarlos desde Chile.

5. Competencia

5.1 Identificación de la competencia

El sector está muy fragmentado, con más de 700 fabricantes muchos de los cuales son sólo productores regionales, la principal empresa de Shanghai es Bright con 12,8% (Datamonitor(a), 2008) del mercado. Muchos de los pequeños productores se han integrado hacia adelante, con cooperativas lecheras ofreciendo a sus dueños productores la oportunidad de acceso al mercado y una mayor rentabilidad. Según un informe publicado por KPMG hay alrededor de 700 pequeñas empresas que cubren los clientes de bajos ingresos en zonas rurales y menos desarrolladas.

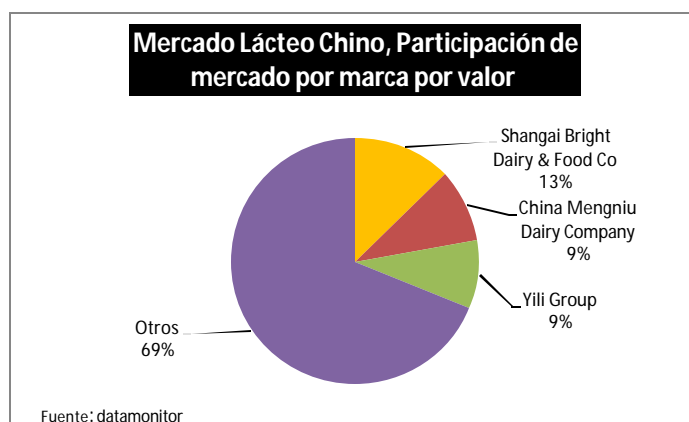


Figura 10: Participación de Mercado en China, Por valor. Fuente: Datamonitor

El ingreso de empresas lácteas transnacionales ha aumentado la competitividad del mercado, estas han usado los JV como estrategia de entrada. Sin embargo, estas empresas no han logrado una posición dominante en este mercado, y tienen una participación relativamente pequeño en comparación con la cuota de las empresas nacionales. Por ejemplo, Danone se encuentra en el número cinco del mercado de leches y yogures, con un valor de cuota del 4,5%, seguido por Nestlé con el 2,1%. Debido al alto potencial de crecimiento de este mercado en China, se proyecta que nuevas empresas internacionales puedan entrar en el mercado local.

Los principales productores locales son:

Shangai Bright: Es una filial del holding industrial de Shanghai, es una empresa con sede en China, sus productos incluyen, leche pasteurizada, UHT, leche pasteurizada (ultra alta temperatura), leche en polvo de queso y mantequilla. La empresa opera principalmente en China con una sede en Shangai. En 2006 sus ingresos fueron de US\$ 1000 millones, con una utilidad neta de 2,12%.

China Mengniu: La empresa opera en China y Hong Kong, con sede en Wanchai, Hong Kong y tiene más de 26.000 empleados. La empresa opera a través de tres segmentos: productos lácteos líquidos, helados y otros productos lácteos. En el segmento de leche líquida, que produce más de 250 referencias de productos de leche líquida, incluyendo la leche UHT: pura leche, la leche rica en calcio, leche baja en grasa, etc, yogur y leche pasteurizada, estos productos son comercializados en China bajo la marca "Mengniu".

El segmento de otros productos lácteos se dedica a la leche en polvo, a través de un JV con la empresa danesa Arla Foods, Mengniu distribuye leche en polvo especial para los ancianos y la mujer a través de la marca, Mengniu ARLA, alimentos para bebés y también a través de la marca, MILEX. Durante 2007 los ingresos de productos lácteos Mengniu fue de US\$ 2,7 billones, con una utilidad neta de 5,2%

Grupo Yili: Fue el proveedor oficial de productos para la Juegos Olímpicos de Beijing 2008, con sede en la Zona de Jinchuan en Hohhot. La empresa posee más de 130 plantas dividida en cinco empresas, la leche líquida, helados, leche en polvo, leche agria y leche cruda, todos ellos comercializados con la marca Yili. En 2007, los ingresos de la empresa fué de US\$ 2,6 billones, que se registró un aumento del 17,6% respecto a 2006.

El reciente escándalo de contaminación con melamina ha producido grandes cambios en la participación de mercado, hasta el momento tres de los más grandes fabricante; Yili, Mengniu, Sanlu están involucrados en este problema y sus ventas han caído de manera dramática, a finales de 2008, Sanlu tuvo un JV con la cooperativa Fonterra, de Nueva Zelandia, no obstante el reciente escándalo llevo el JV a la quiebra. Sin embargo nuevas empresas que se convirtieron en grandes actores, como Sanyuan que aumento su participación considerablemente al tener sus productos libres de melamina, adicionalmente este escándalo se ha transformado en una gran oportunidad para las empresas internacionales.

5.2 Escenario competitivo

El mercado lácteo en China es un mercado altamente atractivo para empresas extranjeras, su alto potencial de crecimiento, lo posiciona como el mercado futuro más grande para estos productos. Adicionalmente, el escenario competitivo para el mercado lácteo es favorable, de acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, basado en el estudio de la industria del Anexo A.

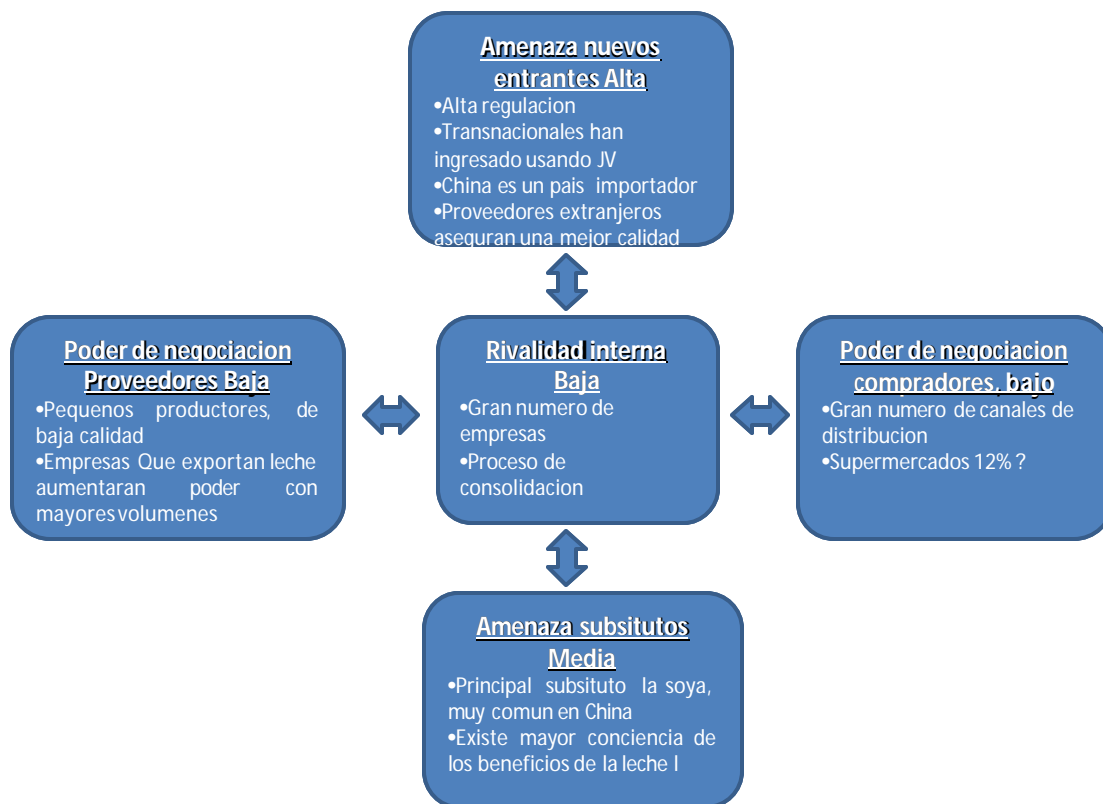


Figura 11 Análisis de Porter, mercado lácteo Chino (Fuente: Elaboración propia)

La rivalidad interna de la industria es baja, pero está aumentando, a la fecha existen más de 700 empresas lo que habla de un mercado altamente fragmentado, el líder dentro de este mercado con 13% de participación es Shangai Bright (Datamonitor(a), 2008). La necesidad de mejorar los estándares de calidad, hace suponer que la industria tendrá un proceso de consolidación durante los próximos años, reduciéndose significativamente el actual número de participantes.

La amenaza de nuevos entrantes es alta, y a pesar de la alta regulación existente, esta amenaza se ha vuelto más alta dado el escándalo de melanina, ha obligado a facilitar el ingreso de productos y empresas extranjeras que puedan asegurar una mejor calidad de producto. Las empresas internacionales están ingresando a este mercado básicamente vía JV de manera de reducir los riesgos de entrada, no obstante ninguna empresa internacional tiene un gran poder dentro del mercado.

El poder de los compradores su poder de negociación es bajo pero aumentando, los canales de distribución están recién desarrollándose, y los grandes supermercados solo representan un 12% del mercado (Datamonitor), no obstante este poder se está incrementando lentamente, esta situación tiene ventajas y desventajas, por una parte los compradores están muy atomizados los que les quita poder de negociación, pero la alta cantidad de tiendas independientes, obliga a tener un muy buen departamento de ventas y logística. Lo positivo es que al estar el mercado en proceso de consolidación existen muchas oportunidades de tomar una participación importante dentro del mercado, con una adecuada estrategia, la cual debe estar enfocada en dos puntos: calidad y costo, lo que obliga a buscar economías de escala.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, en este mercado el producto principal es la leche y el mercado en China está altamente atomizado, muchos productores tienen solo 10 vacas, lo que significa una mínima producción y la ausencia de estándares de calidad. Esto obliga a los manufactureros a importar leche en polvo, las empresas exportadoras tienen poco poder dado que es un commodity, no obstante este poder aumenta en la medida que la empresas sean importantes dentro del negocio.

En general la fragmentación de la industria y su alto tamaño, hacen este mercado atractivo para las empresas internacionales, con la salvedad de la alta regulación del gobierno, no obstante la necesidad de productos de mayor calidad juegan a favor de las empresas internacionales.

5.3 Importancia del mercado objetivo para la competencia

Las grandes empresas transnacionales buscan seguir creciendo dentro de un mercado de competencia global, las principales razones para entrar en mercados de países en desarrollo es el bajo crecimiento del consumo en países desarrollados y la globalización de las grandes cadenas de retail.

Por una parte, la madurez del mercado lácteo en los países desarrollados ha llevado a estos mercados a crecer lentamente respecto al mercado chino⁷, dentro de este contexto, el mercado chino es el mercado con mayor potencial de crecimiento a nivel mundial, dado el tamaño de su población y al actual bajo consumo per capita.

Adicionalmente las grandes cadenas de retail como Walt-Mart y Carrefour se expanden a nivel mundial aumentando su posición competitiva, lo que obliga a las transnacionales a seguir sus pasos de manera de no perder posición competitiva.

Para las empresas locales, es importante mantener su participación y liderazgo dentro del mercado, mas aun considerando que las principales empresas dentro del mercado son estatales dentro de un país con un sistema socialista, lo que obliga al estado a asegurar el suministro de alimento a la población.

5.4 Barreras de entrada

El ingreso al mercado chino, tiene diversas barreras dependiendo del modelo del negocio, estas corresponden a; aranceles, reglamentación sanitaria, regulación de la inversión extranjera y acceso a los canales de distribución, dependiendo el modelo del negocio a usar, las diferentes barreras tendrán mayor o menos relevancia.

a.- Aranceles: El TLC firmado por los gobiernos de Chile y China, considera una desgravación gradual de los productos lácteos en un periodo de 10 años, por lo cual en el año 2015, no existirán aranceles para los productos lácteos. (Ver anexo F con tabla de desgravaciones).

b.- Regulación a la inversión extranjera: El acceso al mercado chino es regulado por un complejo (y a veces conflictivo) sistema burocrático de administración nacional, regional y local. Existe una gran cantidad de reglas y de regulaciones arbitrarias, junto a esto, existen las barreras para acceder y algunas veces un tratamiento desigual comparado a las compañías domésticas.

⁷ En el año 2008, el mercado mundial de leche creció un 3%, el mercado Europeo creció un 1.4% y el mercado de Asia Pacifico creció un 4.3%. Fuente Datamonitor: Global Milk, Noviembre 2008

En el país existen sin embargo zonas económicas especiales (SEZ por sus siglas en inglés), que tienen ventajas comparativas, como menores impuestos, mejor infraestructura y menor burocracia. Actualmente existen cinco de estas zonas, y están ubicadas estratégicamente cerca de Hong Kong, Taiwan y Macao. Tres de estas zonas están en Shenzhen, Zhuhai y Shantou en la provincia de Guangdong, cercana a Hong Kong y Macao. La cuarta zona es Xiamen en la costa de la provincia de Fujian, en el estrecho de Taiwan. La quinta zona está en la isla de Hainan. Estas zonas fueron fijadas en 1980, y todas han sido bastante exitosas, en especial Shenzhen (Riesco, 2001).

c.- Reglamentación: Los productos de alimentación fabricados en China e importados deben cumplir con la nueva ley de inocuidad de los alimentos, “THE PRC FOOD SAFETY LAW” de Febrero del 2009. Adicionalmente el 1 de abril de 2008, entraron en efecto nuevas condiciones de entrada para los fabricantes de productos lácteos (más detalles en el punto 5.5).

d.- Acceso a canales de distribución: El mercado minorista en China es muy fragmentado, y está en etapa de desarrollo. A pesar de la presencia de algunos retailers locales como Bailian, Beijing Hualian y Lianhua, que son los principales actores en este sector y la entrada de cadenas extranjeras como; Carrefour, Tesco, Metro y Walmart (Datamonitor(b), 2008), no existe un claro dominador dentro de este mercado lo que facilitaría el acceso a distribución. El actual estado de desarrollo del retail permite visualizar considerables oportunidades de crecimiento, la principal ventaja de este sector es que ofrece condiciones óptimas para una buena distribución de productos lácteos, lo cual representa una ventaja competitiva para la comercialización de un producto.

La distribución de los productos lácteos es a través de minoristas independientes, con 56,7% del valor de mercado, supermercados e hipermercados son sólo el 13,25% de la distribución. Sin embargo, en las principales ciudades como Beijing, Shanghai, Chengdu y Guangzhou, la proporción de las ventas de leche a través de grandes retailers ha aumentado durante el último tiempo.

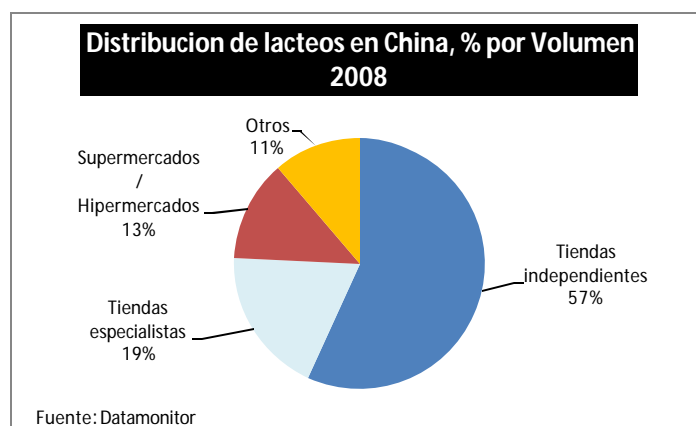


Figura 12: Distribución de lácteos en China, por Valor 2008. Fuente: Datamonitor

De las barreras de entrada analizadas, las más importantes están relacionadas a la nueva ley de inocuidad de los alimentos y a las restricciones a la inversión extranjera del gobierno chino. La alta atomización del mercado, reduce la existencia de barreras establecidas por la competencia, quedando solo las barreras legales

La adhesión de China a la OMC, la ha obligado a eliminar todas las restricciones al comercio en los productos lácteos y ha reducir considerablemente los aranceles sobre todos las líneas de productos lácteos. Hasta junio del 2004, la mayor parte de los productos lácteos en China entraban con un arancel inferior al 15%, sin embargo, en el caso de Chile muchas de las tarifas se han reducido gradualmente gracias al TLC.

El Consejo Nacional de Desarrollo y Reforma emitió en mayo de 2008, la política para la industria de productos lácteos, esta nueva política pretende ser un marco que abarca muchos aspectos de esta industria, abarcando áreas como: producción, distribución, tecnología, calidad, seguridad, la cadena de suministro y el consumo de lácteos. Estas restricciones han eliminado una serie de pequeñas empresas del mercado, y han impulsado el proceso de consolidación de la industria, promoviendo mayores estándares de calidad de los productos en China, algunas de las principales normativas que afectan al rubro lácteo son (Euromonitor, 2008):

- a. Capacidad mínima de producción de 200 toneladas por día por planta
- b. Distancia mínima de 60 km de distancia de cualquier planta existente de elaboración de productos lácteos.

- c. Para la elaboración de productos lácteos para alimentación, el 50% de la materia prima tiene que ser la leche de vaca líquida. Para la producción de leche líquida, la materia prima tiene que ser el 100% de leche de vaca líquida.
- d. Las regulaciones requieren inversión de aproximadamente RMB20 millones para plantas nuevas.

A pesar de las señales que promueven la consolidación de la industria, la inversión extranjera en la industria láctea aún está sujeta a una serie de restricciones y requisitos de aprobación el catálogo de inversión extranjera de 2007, cambió las políticas sobre inversión extranjera y actualmente le permite a una empresa extranjera tener el 100% de la propiedad. Sin embargo, las empresas requieren una aprobación del gobierno, especialmente porque muchas de las empresas locales son empresas de propiedad del estado. En la actualidad las principales transnacionales del rubro han ingresado al mercado vía JV, lo cual ha resultado ser la forma más fácil de cruzar las barreras que aun ofrece este país.

Finalmente un punto importante a tener en cuenta es la propiedad intelectual, algunas marcas líderes han logrado un alto nivel de reconocimiento dentro del mercado. Un punto importante para las empresas extranjeras, es el manejo que hagan de la propiedad intelectual, de sus marcas, logos, envases, productos, etc. Esto debido al gran nivel de copia que existe en este mercado, algunos puntos a considerar son:

- a. Marca de protección para las marcas, logos y elementos de diseño del producto
- b. Diseño de protección para los envases y embalajes
- c. Algunos procesos o bacterias utilizadas en los alimentos funcionales también deben ser patentados.

6. Descripción del negocio

Previo a la definición de los objetivos del negocio y de la estrategia de entrada es importante definir algunos aspectos importantes ha considerar dentro de la industria que sirvan de base de la estrategia a desarrollar

6.1 Naturaleza del negocio

El negocio consistirá en el suministro de productos lácteos para el mercado retail bajo alguna de las actuales marcas de Watt`s, como Calo, Loncoleche u otra a desarrollar. Los productos deberán ser exportados desde Chile o producidos en China, ya sea mediante “maquila”, JV o una inversión propia. La fortaleza del negocio radica en ofrecer productos con valor agregado en especial en formato UHT, en los cuales Watts ha demostrado ser líder por la calidad e innovación de sus productos.

6.1.1 Necesidades a ser satisfecha (oportunidades)

El rápido crecimiento del ingreso per capita en China ha aumentado considerablemente la demanda por alimentos en China, lo que ha repercutido en un fuerte crecimiento del mercado lácteo. Actualmente el bajo consumo de lácteos y su rápido crecimiento hace pensar que este sector esta aun en una etapa de desarrollo con un consumo actual de 5,6 kg/año en promedio.

Adicionalmente el fuerte crecimiento de la demanda, hacen posible que en este proceso de consolidación de la industria láctea, las empresas extranjeras puedan acceder ofreciendo productos de mayor valor agregado, esto basados en la experiencia adquirida en los países de orígenes donde el mercado lácteo se encuentra mas desarrollado

6.1.2 Opciones para satisfacer las necesidades del mercado

Como se ha analizado anteriormente existen dos formas de satisfacer las necesidades, mediante la exportación de commodities, para que otros manufactureros

transformen estos productos en producto final o mediante el suministro de productos de valor agregado para el mercado retail. Si la empresa busca un desarrollo de largo plazo y una oportunidad de consolidar la marca y la empresa a nivel global se debe profundizar en la segunda opción.

6.1.3 Tamaño de mercado objetivo

Dado que el objetivo final de este estudio es determinar las oportunidades para la creación de marcas en el mercado chino, saliéndose de los tradicionales modelos de exportación de commodities. Para dimensionar el mercado se considerara sólo productos de valor agregado.

El mercado se dimensionará en volumen basado en proyecciones de Euromonitor el mercado de leche saborizada⁸ tiene un tamaño actual de 3700 millones de litro y un crecimiento promedio esperado de 7,5% para los próximos 5 años⁹. Por su parte el mercado de la leche en polvo es un mercado de 490 mil toneladas, con un crecimiento promedio de 5,2% para los próximos 5 años (Euromonitor)¹⁰. El tamaño de mercado se muestra en el gráfico 13.

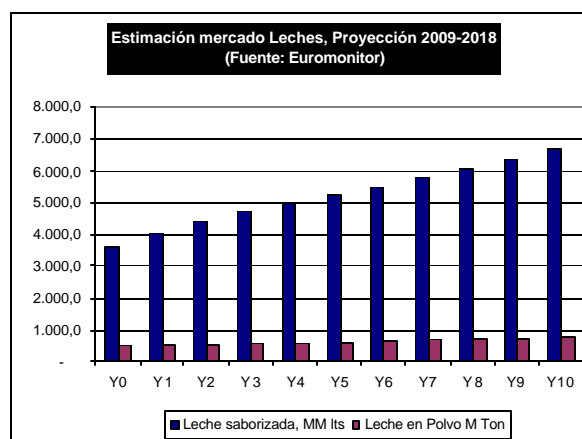


Gráfico 13 Tamaño de mercado para leches saborizadas UHT y leche en polvo (Fuente Euromonitor)

⁸ Se ha excluido de este análisis las leches blancas

⁹ Se estima que a partir del año 5 el crecimiento se reduce a 6%.

¹⁰ Se estima que a partir del año 5 el crecimiento se reduce a 4%.

La misma fuente indica que el mercado del queso fundido procesado tiene un tamaño de mercado de 5,2 M Ton, con un crecimiento promedio esperado de 11% para los próximos años (Euromonitor)

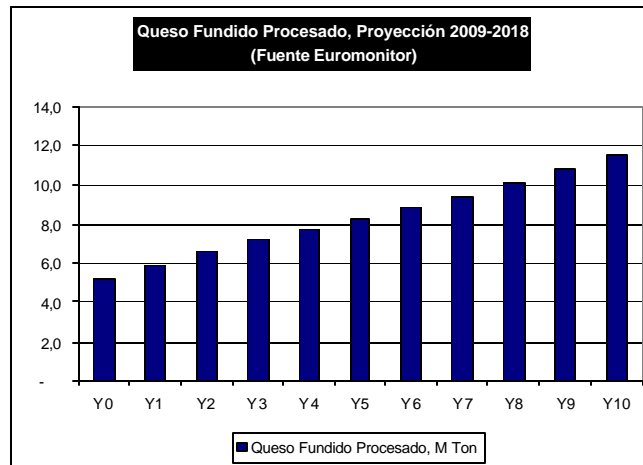


Grafico 14 Proyecciones de crecimiento para el mercado del queso fundido procesado

6.2 Estrategia de entrada

6.2.1 Alternativas de entrada

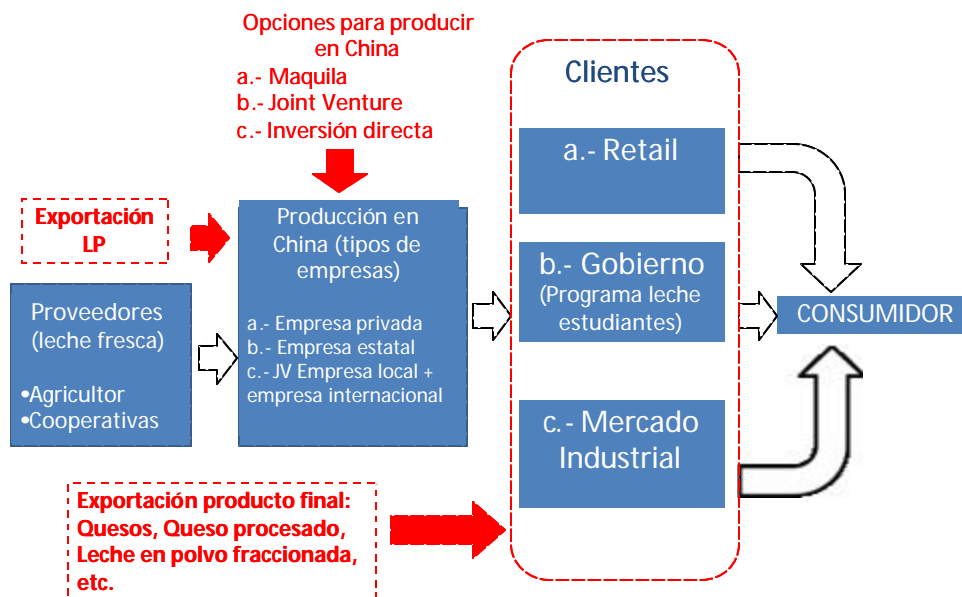


Figura 15 Estrategias de entrada (Fuente: Elaboración Propia)

Como se ha descrito anteriormente el mercado Chino ofrece un gran número de oportunidades para las empresas lácteas, las cuales se ven reflejadas en la figura 15 y se analizan en la tabla 16. Estas son:

- Exportación de leche en polvo para materia prima
- Exportación de productos finales para mercado retail, industrial o para las actividades del gobierno
- Fabricación en China, ya sea mediante maquila, un JV o una fábrica propia.

Alternativa	Descripción	Pros	Contra
Exportación de leche en polvo	Exportar LP para reemplazar el déficit de la producción local	<ul style="list-style-type: none"> Bajo Riesgo, ya que no requiere inversión adicional Baja barrera de salida 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere tener economía de escala y alta tecnología que asegure una buena calidad y bajo costo, para competir con empresas internacionales La Leche en Polvo es el commodity y no crea marca Precios fijados en el mercado internacional Requiere de distribuidor o agente
Exportación de los productos finales	Producir en Chile y exportar directamente para distribuir en China,	<ul style="list-style-type: none"> Es factible exportar productos con alta concentración de leche como; leche en polvo fraccionada, queso Gouda o queso procesado en lamina. Donde el flete no es relevante. Es posible atender tres tipos de clientes: minoristas, industriales y el Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> No se puede participar de la categoría de mayor tamaño y crecimiento; leche fluida UHT, el costo de transporte es muy alto, si bien es posible en el corto plazo no es sustentable en el tiempo Se requiere una fuerte inversión en marketing para desarrollar la marca
Maquila	Producir producto final a través de un tercero	<ul style="list-style-type: none"> No requiere inversión en planta Se puede producir manteniendo la marca Es una buena opción para explorar el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere una fuerte inversión en marketing para desarrollar la marca Propiedad Intelectual
Joint Venture	Asociación con un fabricante local	<ul style="list-style-type: none"> Un socio chino puede ayudar a obtener una mejor comprensión del mercado, entregando conocimientos de las tendencias, la burocracia y la forma de "hacer negocios en China". Se comparte el riesgo. Puede ser la primera etapa de un proceso de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> Joint Venture se enfrentan a los mismos trámites burocráticos, y tendrá que ser aprobado por el Gobierno El principal riesgo de un JV es encontrar socios adecuado Existe un alto riesgo que el socio, termine copiando las recetas de los productos y produciéndolos bajo su propia marca Se requiere una fuerte inversión en marketing para desarrollar la marca
Invertir en fabricación	Operaciones propias en el mercado de destino con el fin de elaborar productos lácteos con valor añadido La opción de invertir en instalaciones en los mercados chinos tienen diferentes alternativas: - Proyecto Green Field - Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> Invertir en un proyecto "green-field" La ventaja es que se entra directamente con productos de valor añadido. 	<ul style="list-style-type: none"> Restricciones a la inversión: las empresas de inversión extranjera (FIE) en el desarrollo de la propiedad no están autorizados a pedir prestado dineros en el exterior, además, están obligados a pasar por las distintas autoridades locales para su aprobación. Es un proceso altamente burocrático, que hasta ahora no ha sido usado por empresas internacionales Se requiere una fuerte inversión en marketing para desarrollar la marca Existen potenciales problemas en el funcionamiento, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> Contratar administradores con experiencia en el mercado, en especial manejo de RRHH ya que el gobierno está involucrado en los sindicatos Se requiere conocer los consumidores chinos. No es fácil conseguir materia prima de calidad
		<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de una fabrica existente. La ventaja de una adquisición en el negocio lechero es que junto con la cuota de mercado se adquiere Instalaciones en operación Suministro de leche. Personal ya capacitado Marcas locales 	<ul style="list-style-type: none"> Desde el punto de vista de la regulación hay restricciones debido a una adquisición o un Joint Venture deben ser aprobados por los gobiernos locales, y podría llevar tiempo.

Tabla 16 Análisis de las diferentes Alternativas de entrada

La opción más rentable y de menor riesgo es el exportar productos terminados para mercado retail desde Chile, no obstante esta opción es sustentable sólo para aquellos productos de alta concentración de sólidos, donde el flete no es incidente, y con un vida útil cercana a los 12 meses, sin embargo el tamaño de estos mercados es más reducido como en el caso de la leche en polvo y de los quesos fundidos procesados, sin embargo al aplicar el mismo modelo exportador para productos UHT, que es el mercado más grande, el modelo no se hace sustentable en el tiempo, debido a los costos de los fletes y a la vida útil de estos productos entre 6 y 8 meses.

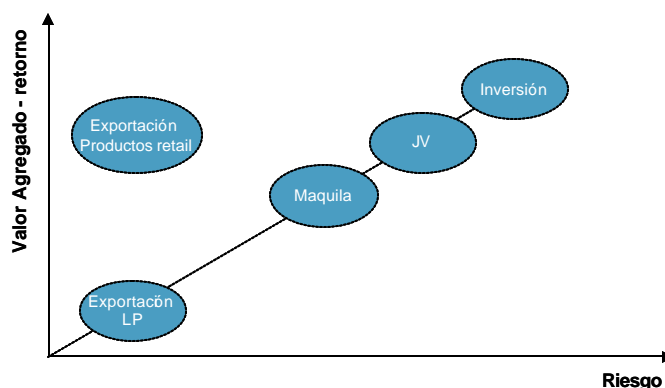


Figura 17 Relación Riesgo – Beneficio de las diferentes alternativas

Si el objetivo es enfocarse en el mercado de UHT, que presenta el potencial de mercado más atractivo, es necesario invertir en instalaciones productivas en China, si bien se puede apuntar a un mercado de mayor tamaño el riesgo es también más alto por lo que es necesario definir cuáles son las etapas del proceso para lograr dicho objetivo.

La estrategia de entrada dependerá del nivel de riesgo que la empresa esté dispuesta a correr, ya que existen diferentes niveles de inversión. La figura 17 resume las diferentes opciones cada una con un nivel distinto de riesgo, hasta ahora el modelo más utilizado por las empresas internacionales es el JV, pero algunas de ellas lo han firmado solo en los últimos años luego de un largo proceso de familiarización y estudio del mercado.

6.2.2 Antecedentes empresas similares

Actualmente las empresas líderes del mercado mundial lácteo, como ARLA, DANONE y FONTERRA operan en China, la mayoría de ellas bajo la modalidad de JV con empresas locales como lo muestra la tabla 18.

	Sociedad	Año ingreso	Productos	Antecedentes	Observaciones
Danone	JV con Hangzhou Wahaha Group 49%, Danone mantiene un 51%, produciendo bajo la marca "WAHAHA" Inicialmente fueron 5 subsidiarias que llegaron a 37 el año 2007 ¹¹	1996	Agua Leche Yogurt Jugos Bebidas carbonatadas	<ul style="list-style-type: none"> • Los contactos entre Danone y Wahaha fueron facilitados por la empresa de Hong Kong Peregrine investment Holding, quienes hicieron un JV con Danone para entrara a China y posteriormente vendieron su parte a Danone durante la crisis asiática. • El JV no incluía todas las empresas del Hangzhou Wahaha Group, en el año 2007 Danone detecto que este grupo estaba produciendo en forma paralela los mismos productos del JV, en sus otras fabricas y los distribuía bajo la misma marca Wahaha • Entre 1996 y 2007 Danone ha invertido Rmb 1.5 Billones 	Adicionalmente a este JV Danone presenta las siguientes sociedades: <ul style="list-style-type: none"> - 1987 JV con Guangzhou milk: "Guangzhou Danone Yogurt" - 1996 Compro el 54% de Wuhan Dongxihu Beer - 2000 Compro el 92% de Robust - 2001-06 compro el 20% de Bright - 2004 compra el 50% de Aquarius - 2006 Compro el 24% de Huiyuan - 2006 Firma JV con Mengniu
Fonterra	JV con Sanlu, Fonterra compro el 43% de Sanlu en US\$105 millones ¹²	2005	Leche en Polvo Leche liquida	<ul style="list-style-type: none"> • El acuerdo consideraba que Fonterra tenia representantes en el directorio, pero no tenia responsabilidades operativas • El acuerdo bajo el cual las empresas compartían los canales de distribución permitió a Sanlu incrementar sus ventas. • Ambas empresas fueron involucradas en el escándalo de Melamina del año recién pasado • Durante el año 2004 y 2007 gracias al JV Sanlu duplico sus ventas. Desde US\$741 millones a US\$1,47 millones 	
Arla	JV con el Mengniu Dairy ¹³	2006	Leche en Polvo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas empresas fueron involucradas en el escándalo de la melamina 	

Tabla 18 Empresas internacionales con operaciones en China (Fuente: Elaboración Propia)

¹¹ Jiangyong Lu – Zhigang Tao, Danone v Wahaha (A): Who is having the last laugh?, Asia Case Research Centre

¹² Jiangyong Lu – Zhigang Tao, Sanlu's Melamine Tainted Milk Crisis in China, Asia Case Research Centre

¹³ Euromonitor International, Arla Food Amba in Packaged food, March 2009

El JV ha resultado ser el principal vehículo de entrada al mercado lácteo para aquellas empresas que quieren producir localmente. De esta forma es posible sortear con las diferentes barreras de entrada generadas por la alta regulación y burocracia, así como también reducir las barreras culturales ya que al contar con un socio local se reduce el riesgo que significa la falta de información referente al mercado, tanto del punto de vista del consumidor como de los trabajadores y las autoridades.

No obstante si bien parece ser la opción de menor riesgo para entrar al mercado, a la fecha hay dos problemas que han dejado en evidencia los riesgos asociados; el primero es el escándalo de Melamina, que deja a relucir un problema de control de calidad dentro de la industria y que puede poner en riesgo la marca. El segundo problema es el de la seriedad de los socios, como le ocurrió a Danone, que deja claro que la maquila no es una opción viable, en especial si se va a maquilar productos de valor agregado.

6.2.3 Estrategia de entrada

Para una correcta definición de la estrategia de entrada, es necesario entender como funcionan y se hacen los negocios en China, éstos se deben construir basados en el Guanxi, es decir basados en las relaciones de confianza que se pueden generar entre las partes, esto obliga a considerar previamente que el proceso de ingreso al mercado chino es lento y de largo plazo, por lo que el actual sistema exportador chileno, de exportar solo excedentes no es sustentable en el mercado chino, ya que los clientes buscan proveedores de largo plazo.

Lo anterior, junto con los antecedentes de la actual situación del mercado obliga a pensar en un modelo de negocios de largo plazo, basado en el ***proveer al mercado chino con productos lácteos desarrollados para el mercado retail.***

Los análisis anteriores llevan a la conclusión que si el objetivo es encontrar un socio estratégico hay que tener presente que “Los chinos son orientados a las relaciones, es

necesario tener relaciones de amistad con ellos primero, luego hacer negocios...todo es acerca de confianza” (Wendy Simpson, Chairman, Westray Engineering).¹⁴

No obstante lo complejo del mercado hace no recomendable invertir en una primera etapa sin un mayor conocimiento de este, en esta etapa es recomendable explorar el mercado mediante la exportación de productos de valor agregado que permitan entrar el mercado retail e introducir la marca, para el caso de los productos UHT esta no es una opción sostenible en el tiempo dada la distancia y el tipo de producto por lo que luego de las pruebas de mercado y de acuerdo a los resultados obtenidos es necesario ir a la etapa siguiente.

De esta forma es posible definir una estrategia de entrada basada en un modelo por etapas;

- Etapa 1: Exportar producto final, introducir marca, explorar y conocer el mercado.
- Etapa 2: Desarrollar un JV con un socio local para la producción de productos de mayor valor agregado en la categoría UHT.
- Etapa 3: Desarrollar la propia filial, esta última etapa sujeta a los resultados de las etapas anteriores.

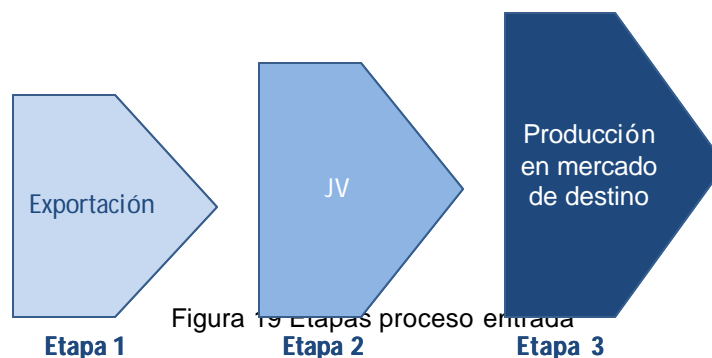


Figura 19 Etapas proceso entrada

¹⁴ Tang, Yiming, “Entering and operating in China (1)”, taller “Doing Business in China, MGSM, Enero 2009

7. Marketing y Ventas

7.1 Estrategia de Marketing

Una vez definidos los productos y los segmentos a los cuales dirigirse es necesario determinar la mejor estrategia de marketing.

Tradicionalmente, las empresas internacionales han usado estrategias de posicionamiento de productos premium, sin embargo empresas como DANONE, UNILEVER y CALSBERG han fallado en su estrategia y las razones no están asociadas ni a los productos, ni a la aversión a las marcas extranjeras ni a sus estrategias de entrada como marcas Premium (Chen, 2005).

Un estudio presentado por Chen y Vishwanath en el 2005, destaca que empresas como COCA COLA y COLGATE han sido más exitosas gracias a una cuidadosa combinación de precios, posicionamiento, distribución y adquisiciones migrando rápidamente desde un segmento premium a uno más masivo, para lo cual se destacan tres estrategias.

Cerrar la distancia en costos: Los consumidores chinos están dispuestos a pagar 20-30% por sobre los precios marcas premium extranjeras y no 70-100%. Esto basado en que los productores locales siempre copiaran y producirán productos similares a menor costo. Esto obliga a usar manufactura local e manera de poder controlar los costos.

Agregar productos y canales: De manera de adecuar la estructura de costos al mercado local es necesario agregar nuevos productos, orientados a mercados mas masivos; de esta forma lograr un mix adecuado entre productos premium y masivos, lo cual sumado a una adecuada logística permitirá acceder a nuevos mercados en ciudades del 2^o y 3^{er} tier.

Sumar marcas locales: La principal barrera de entrada esta dada por la competencia con marcas locales, empresas exitosas han sumado a su portafolio marcas locales destinadas al mercado masivo y dejado sus marcas internacionales a mercados

premium, no obstante el volumen de las marcas locales les permite consolidar posiciones dentro de cada segmento, mejorando la estructura de costo y posicionamiento competitivo.

De acuerdo a lo anterior la mejor opción esta dada por un mix entre productos premium y productos masivos, orientados a diferentes segmentos, ya sea, niños, jóvenes o adultos, adicionalmente existen productos que son transversales a la categoría como leches saborizadas y sin lactosa.

7.2 Marcas

Para la definición de marcas, es necesario hacer un estudio del potencial de las actuales marcas de Watts, es decir: Watts, Calo, Loncoleche, Yogu-Yogu y Shake-Shake, basado en que son marcas internacionales el ser usadas como tal les puede dar la categoría de marcas Premium, no obstante es necesario se debe incluir sus traducciones al chino lo que requiere de un estudio del significado fonético y de su traducción al mandarín. Adicionalmente, es necesario incluir marcas locales que pueden ser usadas como marcas de precio, esto para permitir aumentar los volúmenes comercializados más rápidamente, por lo que es un punto importante al momento de negociar con los socios locales.

Inicialmente todos los productos serán Premium, mientras se explora y desarrolla el mercado usando alguna de las marcas existentes, en la segunda etapa dada las características y tamaño del mercado algunos de estos productos deben masificarse lo cual hace necesario incluir marcas locales.

A continuación se detalla una propuesta preliminar de las marcas posibles de usar para los productos a incluir dentro del proceso de entrada:

	Productos	Marcas	Segmento
Productos Premium	Leche fermentada Larga Vida	• Yogu-Yogu	Juvenil
	Leche saborizada Larga Vida	• Shake Shake	Juvenil
	Leche en polvo para niños	• Calo	
	Productos Funcionales (Incluyendo Leches UHT y en Polvo)	• Loncoleche, Calo	Adulto
Productos Masivos	Leche en Polvo Entera y Descremada	• Calo • Marca local	
	Soja y leches con Jugo (a)	• Watts • Marca local	
	Leches sin Lactosa (a)	• Loncoleche, Calo • Marca local	
	Leches con Jugo	• Watts • Marca local	Juvenil
	Leches saborizadas	• Loncoleche, Calo • Marca local	Niño - Juvenil
	Bebidas lácteas (Super-Calo)	• Calo • Marca local	Niño
	Quesos Fundidos laminados	• Loncoleche, Calo • Marca local	

Tabla 20 Detalle de productos a incluir.

Nota (a) Estos productos, si bien en el mercado local son producto Premium, dado el perfil de los consumidores conocedores de la Soja y algunos con bajo nivel de tolerancia a la lactosa, se pueden masificar rápidamente en el mercado lácteo, por lo que se propone que en una segunda etapa sean productos con una marca local que permita competir en el segmento precios.

7.3 Precios

Los precios están asociados al segmento y al posicionamiento de la marca dentro de cada segmento, en el caso los productos a considerar, los precios se deben estudiar caso a caso al momento de hacer el ingreso al mercado no obstante se debe establecer un criterio y ciertos limites para la fijación de estos.

Los productos Premium de marcas internacionales, pueden tener precios más altos pero eso obviamente limitado al nivel de desarrollo de la categoría. Si estas están recién en etapa de desarrollo, estos valores pueden llegar a un 70%-100%, no obstante si la categoría esta muy desarrollada, con marcas chinas compitiendo a más bajos precios los precios de las marcas internacionales están solo un 20% a 30% sobre las marcas locales.

7.4 Distribución

Un estudio de “The McKinsey Quarterly”¹⁵, destaca que el crecimiento del mercado lácteo estaba, esta sustentado en tres pilares; el cambio en los hábitos de consumo, el mayor ingreso en las ciudades de tamaño medio y la modernización de las cadenas de retail. Los últimos dos puntos están muy relacionados con la cobertura y los canales de distribución, lo que le da una mayor importancia a este punto dentro de la estrategia.

En cuanto a cobertura, el estudio indica que la importancia relativa de las 3 principales ciudades será cada vez menor, en el 2004 representaban un 14% de las ventas de lácteos y en el 2010 este será sólo de 11%. Más aun, el estudio resalta que el 70% del crecimiento será de las 100 ciudades más grandes pertenecientes al 2º y 3º tier.

El ingreso de cadenas internacionales como Walt-Mart y Carrefour ha permitido una modernización de la industria del retail, aumentando los canales de distribución, en 1998 el 40% de las ventas de lácteos eran a través de este canal, se espera que al 2010 esta llegue a dos tercios.

De esta forma la mejor opción de distribución es a través de retailers con presencia en las principales ciudades del 2º y 3º tier.

8. Productos y Servicios

Los productos se han seleccionado basado en el estudio de mercado realizado, donde se privilegió el mercado de UHT, leche en polvo y quesos, que son las categorías de mayor crecimiento, y donde Watts posee un nivel de experiencia que le permite ofrecer productos de mayor valor agregado que lo diferencien de la competencia.

¹⁵ Cheung, R. y Grant, A., China’s booming dairy market, The McKinsey Quarterly, 2006

En el primer caso, si bien son productos que deben ser producidos en China en una primera etapa se debe introducir alguno de los productos de mayor valor agregado y mayor vida útil para que puedan ser exportados desde Chile y permita la introducción de la marca y el testeado de mercado.

En el caso de los quesos, se pueden ocupar las actuales instalaciones Chile para su producción y exportación. En el caso de los quesos fundidos laminados, una inversión en este tipo de productos debe ser hecha en Chile ya que permitirá exportarlo a otros mercados no solo el chino, aprovechando los diversos TLC firmados por Chile .

Como existe una etapa de exploración y aprendizaje dentro del mercado hasta la firma de un posible JV, es necesario continuar introduciendo productos terminados desde Chile. En este caso se incluirán leches en polvo fraccionadas en formatos para retail, específicamente; leche entera, descremada y funcionales.

El resumen de los productos a utilizar en las diferentes etapas del proceso de internacionalización se detallan en la tabla 21 y se han definido usando los siguientes criterios:

Primera etapa: Incluye la exportación de productos desde Chile, se han incluido en esta etapa solo sólo productos con una vida útil de 12 meses, a excepción del Yogu-Yogu (UHT) que dura 8 meses. Esto para evitar problemas de distribución considerando el tiempo de transporte desde Chile.

Segunda etapa: En esta etapa se debe consolidar el JV con una empresa China para la producción de productos UHT, los cuales deben ser producidos en un 100% en China. Por otra parte los productos como leche en polvo y quesos, pueden seguir siendo exportados desde Chile.

Tercera etapa: considera la instalación de una subsidiaria 100% de la empresa Chilena, esta etapa esta sujeta a los cambios de legislación y a los resultados de las primeras dos etapas.

Basado en estos criterios los productos a incluir se muestran en la siguiente tabla:



Primera etapa	Segunda Etapa JV	Tercera Etapa – Subsidiaria
Productos UHT <ul style="list-style-type: none"> • Yogu Yogu 	Productos UHT <ul style="list-style-type: none"> • Yogu Yogu • Shake Shake • Leche sin lactosa • Jugo + Soja • Jugo + leche 	Productos UHT <ul style="list-style-type: none"> • Yogu Yogu • Shake Shake • Leche sin lactosa • Jugo + leche (Soja) • Leches saborizadas
Quesos <ul style="list-style-type: none"> • Quesos Gouda y mozzarella • Queso Fundido laminado 	 <p>Para estas etapas se considera seguir enviando productos terminados desde Chile</p>	
Leche en Polvo <ul style="list-style-type: none"> • Leche entera / descremada • Leche con Calcio • Leche sin lactosa • Leche con Omega 3 Productos infantiles	 <p>Para estas etapas se considera seguir enviando estos productos terminados desde Chile</p>	

Tabla 21 Selección de productos para cada etapa de exportación

8.1 Detalle productos

Primera etapa	Descripción	Vida útil
Productos UHT		
<ul style="list-style-type: none"> • Yogu Yogu 	YOGU YOGU es una bebida láctea fermentada y acidificada con cultivos lácteos especiales, sometida a tratamiento UHT a 145°C por 3 segundos y envasada asépticamente. Sabores a definir	8 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Shake Shake 	Bebida Láctea SHAKE SHAKE, sometidas a tratamiento UHT a 145°C por 3 segundos y envasadas asépticamente	8 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Leche sin lactosa 	Es una leche que aporta los mismos nutrientes de una leche normal, pero que evita las molestias que presentan algunas personas con intolerancia en mayor o menor grado. Leche Semidescremada, vitaminas (A y D3) y enzima lactasa. En diferentes formatos y sabores	6 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Jugo + Soja 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bebida láctea 	Bebida Láctea SÚPER CALO, es una bebida láctea con chocolate y enriquecida con 5 vitaminas, y elaborada a partir de insumos lácteos frescos y sometidos a proceso UHT a 145°C por 3 segundos.	7 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Jugo + leche 	A desarrollar, considera la mezcla de leche y jugos naturales, en formatos TetraPak	
Quesos		
<ul style="list-style-type: none"> • Queso Fundido laminado 	Queso fundido en laminas, en formato retail con diferentes sabores, los cuales deben ser desarrollados de acuerdo a los gustos del mercado chino	12 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Queso mozzarella 		
Leche en Polvo		
<ul style="list-style-type: none"> • Leche entera 26% 	Leche en polvo con 26% MG, formatos 400 y 900 gr	12 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Leche descremada 	La leche en polvo CALO DESCREMADA está fortificada con las vitaminas A y D. 400 y 900 gr	24 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Leche con Calcio 	Contiene Leche descremada, carbonato de calcio, pirofosfato férrico y vitaminas A, C y D. Ayuda a mantener una buena salud ósea y puede reducir el riesgo de osteoporosis. 400 y 800 gr	24 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Leche crecimiento 	LP Crecimiento de 1 a 4 años contiene Oligofructosa e Inulina para ayudarlo a mantener un sistema digestivo saludable. 400 y 800 gr	12 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Leche sin lactosa 		12 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Leche con Omega 3 		12 meses

Tabla 22 Detalle y características de productos

8.2 Ventajas competitivas productos

Los productos lácteos chilenos, poseen ventajas competitivas basadas en la calidad de los productos, las barreras naturales existentes en Chile permiten estar aislados de enfermedades fitosanitarias, en el caso de China los productos extranjeros poseen una

mejor imagen de calidad, después de la contaminación con melamina, lo que les da una ventaja competitiva en relación a productos locales.

Adicionalmente, los productos considerados en una primera etapa del plan de internacionalización son productos de nicho que están recién comenzando su etapa de crecimiento dentro del mercado. Y en el caso del Yogu-Yogu este producto es una novedad que puede dar una imagen de innovación dentro de la industria. Watts se ha caracterizado por el manejo de productos de valor agregado donde aprovecha sus capacidades de I+D para diferenciarse de los productos commodities y de la amenaza de las marcas blancas, esta estrategia sumado a la calidad de los productos extranjeros dentro del mercado lo posiciona claramente en un segmento premium. No obstante es importante recordar que para el caso de productos UHT es necesario introducir fuera de las marcas extranjeras, marcas chinas que permitan alcanzar un volumen de mercado competitivo de manera de reducir la estructura de costos.

8.3 Ciclo de vida de los productos

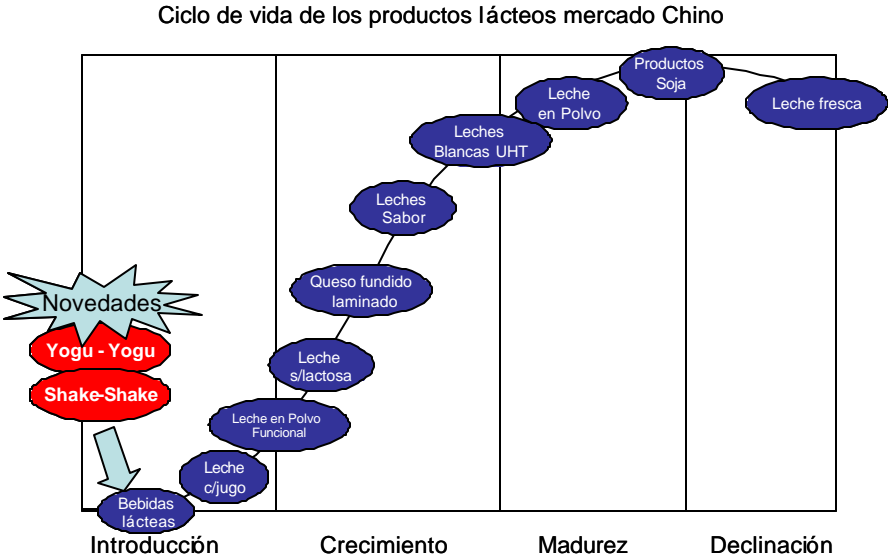


Figura 23 Ciclo de vida de los productos lácteos. Fuente: Elaboración propia

En una primera etapa la idea es exportar productos que estén en una etapa de introducción y crecimiento, esto permitirá tomar participación de una mercado que esta

en desarrollo lo que hace más factible ganar participación de mercado, pero que también hace necesario una inversión mayor en marketing para comunicar los productos y las marcas. Para el caso de Shake-shake y Yogu-Yogu estos productos están en una etapa de introducción dentro del mercado, lo que es una ventaja dado el know-how que posee Watts en la elaboración de estos.

En el caso de leches en polvo y quesos fundidos, estos aun están en etapa de crecimiento y dado el tamaño del mercado aun es atractivo para tomar una participación significativa dentro del mercado.

8.4 Apropiabilidad

Los derechos de propiedad intelectual son difíciles de manejar en este tipo de productos, más aun en el caso de China. Importante dentro de este punto es necesario considerar el registrar todas las marcas de Watts dentro del mercado chino, en las diferentes categorías.

8.5 Investigación y Desarrollo

Los productos considerados para entrar al mercado chino son todos productos de valor agregado que se alejan al commodity que representa la leche blanca y saborizada, dentro de esto la inversión en I+D juega un rol clave.

Es importante considerar que si bien se pueden introducir productos con las mismas características que estos tienen en Chile, es necesario testear los productos en el mercado chino, de manera de asegurar que las características organolépticas de sabor, color y dulzor son los apropiados. Para esta etapa es necesario destinar personal de I+D para que realice estos estudios en China, un primer paso pueden ser convenios con universidades o laboratorios de los mismo proveedores de insumos (Danisco, Hanssen, etc.), una segunda etapa debe considerar tener un área de I+D en China para que pueda monitorear desde cerca el desarrollo del mercado y las nuevas tendencias.

9. Riesgos Externos e internos

Un proceso de internacionalización posee diferentes riesgos tanto asociados al mercado de destino como a la empresa que se involucra en este proceso.

En el primer caso, entre los riesgos externos, algunos son:

- Incertidumbre del desarrollo político económico, el modelo “socialista-chino” ofrece grandes dudas respecto a su estabilidad en el tiempo, no obstante claramente el éxito del modelo hace predecir que se continuara con un crecimiento económico y una reducción de las regulaciones a la inversión extranjera, en la medida que China siga participando de organizaciones internacionales como la OMC.
- China demostró, en la actual crisis económica, que su crecimiento está desacoplado a la economía mundial y que si bien esta puede estar en crisis, los efectos en China existen pero son menores.
- La falta de claridad en temas de propiedad intelectual, es un riesgo latente dentro de la industria, por esta razón no se hace conveniente procesos de maquila en productos donde Watts tenga un know-how específico.
- Búsqueda de un socio confiable, de esta forma es necesario tener claro que los procesos de búsqueda de socios son procesos lentos, que es necesario generar confianzas con los socios en un proceso que puede tomar un par de años donde prácticas como el Guanxi deben ser usadas por las empresas que están entrando a China.

En el segundo caso, existen riesgos asociados a la empresa que está exportando,

- El primer riesgo es no poder sostener un crecimiento explosivo en el tiempo, el tamaño del mercado hace necesario pensar en grande y la empresa debe tener la capacidad económica y productiva para responder a dichas demandas.

- Se deben analizar cuidadosamente el significado de las marcas a usar, su traducción y significado en chino. Adicionalmente es necesario incluir marcas chinas en el futuro.
- La calidad es un riesgo, existe una alta sensibilidad a la calidad después del escándalo de melamina, por lo que se debe prestar cuidadosa atención al cumplimiento de los estándares de calidad del mercado.
- Se deben realizar test de mercado y focus Group de los diferentes productos y sabores a ser introducidos, no se debe extrapolar los mismos productos ya que las diferencias culturales hace tener diferentes percepciones de las propiedades organolépticas de los productos.

10. Estimaciones de ventas

A continuación se presenta una estimación de los volúmenes de venta a los cuales se puede aspirar dentro del mercado chino. El crecimiento del mercado esta basado en las estadísticas de Euromonitor.

10.1 Leche en Polvo

Para estimar las ventas de leche en polvo se ha considerado una proyección a diez años, y se ha supuesto como metas la exportación de dos contenedores mensuales al primer año de leche fraccionada, llegando a 22 contenedores mensuales en 10 años, esto permitirá llegar a un volumen de 5,000 Ton al año 10, partiendo con 480 Ton el año 1. Las ventas llegarán a sobre los US\$ 20 MM en 10 años alcanzando un 0,65% de market share.

Leche en Polvo		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Mercado Leche en polvo	Ton	489.700	518.900	546.600	572.000	595.000	624.750	655.988	688.787	723.226	759.388	797.357
Exportaciones	Ton/año	480	960	1.440	1.920	2.400	2.880	3.360	3.840	4.320	4.800	5.280
Crecimiento			100%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	11%	10%
Contenedores	# / mes	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
Market share		0,10%	0,19%	0,26%	0,34%	0,40%	0,46%	0,51%	0,56%	0,60%	0,63%	0,66%
Ventas	US/kg	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0
Ventas Anuales MM US\$	MMUS	\$ 1,9	\$ 3,8	\$ 5,8	\$ 7,7	\$ 9,6	\$ 11,5	\$ 13,4	\$ 15,4	\$ 17,3	\$ 19,2	\$ 21,1

Figura 24 Proyección de exportaciones de leche en polvo¹⁶

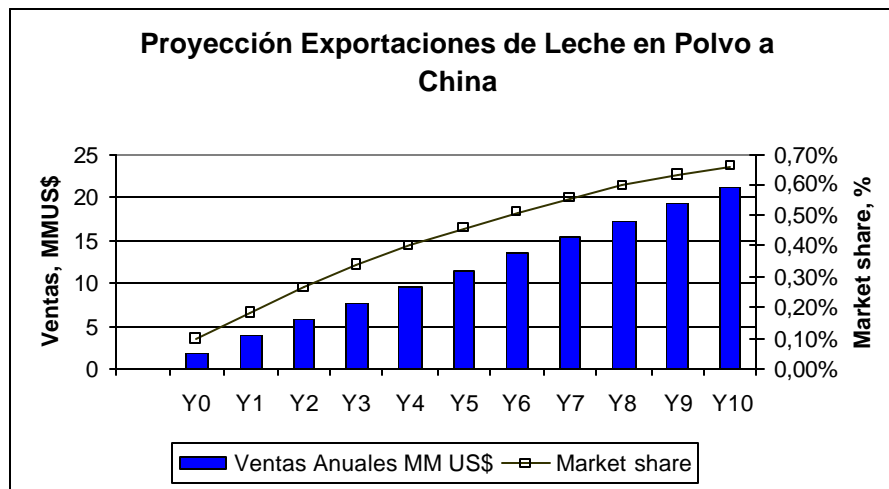


Tabla 25 Proyección de exportaciones de leche en polvo

10.2 Leche líquida saborizada

Para estimar las ventas de leche en líquida se ha considerado una proyección a diez años, y se ha considerado en los tres primeros años exportación desde Chile llegando a 8 contenedores mensuales, claramente como se observa en el gráfico, este volumen no permite obtener una participación de mercado relevante, llegando solo a 0,004% del mercado de las leches líquida saborizadas¹⁷.

De esta forma se ha hecho una estimación considerando a partir del tercer año de una planta operativa que permita tener un volumen relevante dentro de la industria. Se considero una instalación con una capacidad de 200,000 lts/día, que permitiría llegar al 0,89% al año 6. En ese año se debe re evaluar una ampliación para aumentar la capacidad en un 50%. Con una planta en China se puede aspirar a ventas de US\$ 45 MM al año 6 con la planta a máxima capacidad.

¹⁶ Crecimiento de mercado basado en Euromonitor

¹⁷ No se ha considerado en este Mercado el Mercado de leches blancas.

Leche saborizada		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Mercado Leche Saborizada	MM lts	3.646	4.056	4.411	4.719	4.986	5.235	5.497	5.772	6.061	6.364	6.682
Ventas												
Exportaciones	Ton/año	480	960	1.920								
Producción local	Ton/año				37.500	41.250	45.375	49.005	52.925	57.159	61.732	66.671
Total	Ton/año	480	960	1.920	37.500	41.250	45.375	49.005	52.925	57.159	61.732	66.671
Crecimiento			100%	100%	1853%	10%	10%	8%	8%	8%	8%	8%
Contenedores	# / mes	2	4	8								
Equivalente	lts/día	1.920	3.840	7.680	150.000	165.000	181.500	196.020	211.702	228.638	246.929	266.683
Market share		0,01%	0,02%	0,04%	0,79%	0,83%	0,87%	0,89%	0,92%	0,94%	0,97%	1,00%
Ventas	US/kg	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0
Ventas Anuales MM US\$	MMUS	\$ 0,5	\$ 1,0	\$ 1,9	\$ 37,5	\$ 41,3	\$ 45,4	\$ 49,0	\$ 52,9	\$ 57,2	\$ 61,7	\$ 66,7

Figura 26 Proyección de exportaciones de leche líquidas saborizadas¹⁸

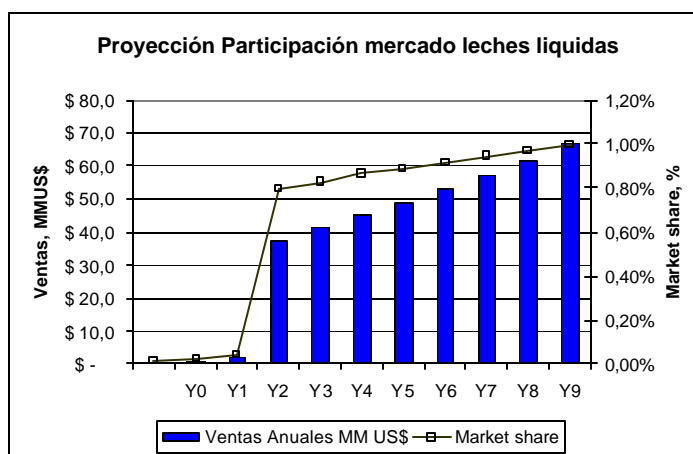


Figura 27 Proyección de exportaciones de leche líquidas saborizadas

La inversión para esta primera etapa en una planta nueva, que incluya desde la recepción de leche hasta el despacho para una planta de 200 mil litros día de leche saborizada, esta en el orden de US\$ 9, considerando:

Edificio proceso	MM US\$ 1,5
Recepción	MM US\$ 0,5
Equipos	MM US\$ 2,5
Envasadora	MM US\$ 1,5
Bodegas de producto final	MM US\$ 1,5
Terreno	MM US\$ 1,5
Total	MM US\$ 9,0

¹⁸ Crecimiento de mercado basado en Euromonitor

10.3 Quesos fundidos laminados

Para estimar las ventas en este mercado se considero una proyección a diez años, y se ha supuesto como metas la exportación de dos contenedores mensuales al año 10, lo que permitiría llegar a un 4,5% de market share, las ventas llegarán a sobre los US\$ 4 MM en 10 años.

Se ha considerado las ventas a partir del año dos, ya que es necesario invertir en una línea de producción especial para ese producto. Si bien los volúmenes y estimaciones de venta, pueden ser pequeños, el producto ofrece la ventaja que permite exportar desde Chile no solo al mercado chino, sino que a diversos mercados, lo que reduce el riesgo. Adicionalmente, a diferencia de los quesos tipo gouda y mozzarella, este producto es uno de los productos de mayor crecimiento y permite llegar al mercado de retail, lo ayuda a la construcción de marca.

Queso Fundido procesado		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Queso Fundido Laminado	Ton/año	4.500	5.200	5.900	6.600	7.200	7.700	8.239	8.816	9.433	10.093	10.800
Exportaciones	Ton/año	-	-	120	180	240	300	360	385	412	441	472
Crecimiento					50%	33%	25%	20%	7%	7%	7%	7%
Contenedores	# / mes	-		0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,61	1,72	1,84	1,97
Market share		0,00%	0,00%	2,03%	2,73%	3,33%	3,90%	4,37%	4,37%	4,37%	4,37%	4,37%
Ventas	US/kg	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0
Ventas Anuales MM US\$	MMUS	\$ -	\$ -	\$ 1,0	\$ 1,4	\$ 1,9	\$ 2,4	\$ 2,9	\$ 3,1	\$ 3,3	\$ 3,5	\$ 3,8

Figura 28 Proyección de exportaciones de quesos fundidos laminados¹⁹

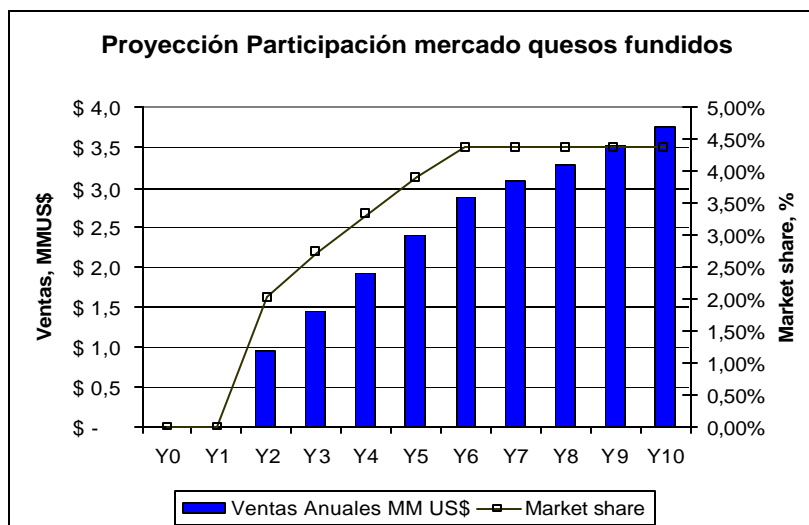


Tabla 29 Proyección de exportaciones de quesos fundidos laminados

¹⁹ Crecimiento de mercado basado en Euromonitor

10.4 Proyección ventas anuales

De acuerdo a las proyecciones es posible llegar en 10 años a ventas cercanas a los US\$ 90 MM en el mercado de lácteos de retail, de los cuales un 70% se basan en la venta de productos UHT²⁰. De esta forma junto con desarrollar mercados también se podrá desarrollar marca, lo cual debe considerarse como el principal objetivo en el ingreso a un mercado como el chino.

Adicionalmente queda claro que si el objetivo es desarrollar marca y generar volumen de venta se hace absolutamente necesario la instalación de una planta productiva en China para productos UHT, ya que se hace insostenible en el tiempo exportar desde Chile, un producto que representa el mayor volumen de mercado y el mayor crecimiento.

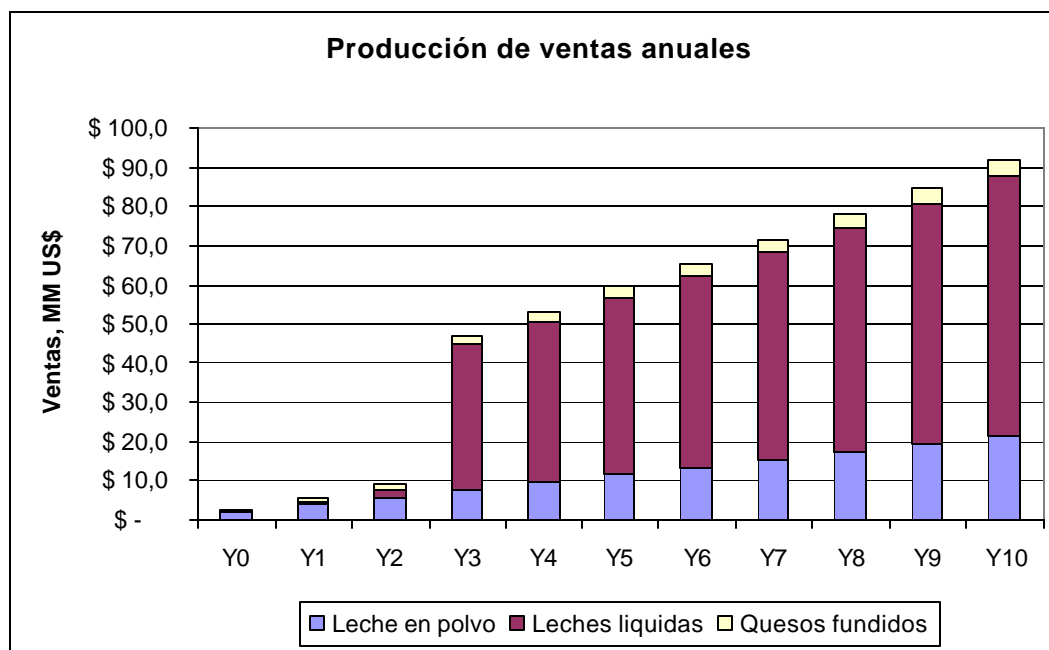


Tabla 30 Proyección de ventas anuales

²⁰ Este valor solo considera, productos lácteos que permiten el desarrollo de marca, esto es leche en polvo fraccionada, leche UHT y quesos fundidos laminados, descartándose productos lácteos commodities, como leche en polvo a granel y quesos gouda para el mercado industrial. Adicionalmente no se han incluido otros potenciales productos de watts, como jugos de fruta y mermeladas.

11. Conclusiones y recomendaciones

El crecimiento del mercado chino, será el principal impulsor en el crecimiento de la demanda de lácteos a nivel mundial, por lo que existe una oportunidad para las empresas locales y extranjeras, de aumentar sus volúmenes de venta en este mercado. Hay diversas razones que hacen este mercado altamente atractivo, siendo las principales; el rápido crecimiento económico, los cambios en el comportamiento de los consumidores y la consolidación del mercado.

El mercado chino debe ser visto como un mercado de largo plazo donde las tradicionales políticas de exportación usadas por empresas chilenas, basados en commodities no son sustentables en el largo plazo, y por lo tanto toda política exportadora se debe basar en proveer productos terminados en formato retail que permitan introducir marcas y ganar participación de mercado.

Para entrar a este mercado y con el objetivo de construir marca es necesario ingresar en diferentes categorías, el estudio de mercado destaca tres líneas de productos con alto potencial de crecimiento; leche UHT, leche en polvo y quesos fundidos laminados, que permitirán abordar el mercado retail con el claro objeto de llegar al consumidor final. En relación a la forma de proveer estos productos al mercado chino, esta varía para cada producto desde la exportación de productos desde Chile en el caso de leche en polvo y quesos fundidos laminados, sin embargo productos como la leche UHT, requieren ser fabricados en China, esto debido a que la exportación desde Chile es insostenible en el tiempo para este tipo de productos.

A partir del estudio se ha diseñado una estrategia de entrada por etapas, esto con el fin de aumentar volumen y desarrollar marca en forma gradual a partir de exportaciones para una segunda etapa invertir en producción, reduciendo de esta forma el riesgo de invertir sin mayor conocimiento y experiencia del mercado. Se han definido tres etapas:

- La primera etapa considera, exportar productos desde Chile, pero orientados al consumidor final, es decir productos ya fraccionados listos para comercializar a

través del retail, se considera leches en polvo fraccionadas, y quesos fundidos laminados para el mercado retail. En esta etapa se deben introducir algunos productos UHT fabricados en Chile que permitan testear y desarrollar el mercado, en especial con productos de mayor valor agregado, como el yogu-yogu.

- La segunda etapa debe necesariamente incluir un JV con un socio local que permita poder fabricar estos productos en China, en esta etapa se debe continuar con la exportación de productos terminados para formato retail desde Chile aprovechando las instalaciones existentes.
- Una última etapa debe considerar, previa evaluación del mercado, la instalación de una subsidiaria, lo cual puede tomar tiempo y depende del éxito alcanzado en las etapas anteriores y de los cambios en el sistema político de China.

Mediante esta estrategia se podría llegar a ventas cercanas a los US\$ 90 MM en 10 años, lo cual esta fuertemente ligado a la posibilidad de producir en China, ya que la mayor parte de los ingresos estará dada por la venta de productos UHT, que es la categoría de mayor crecimiento en la industria.

Para la determinación de la estrategia de entrada y de crecimiento en el mercado chino es necesario entender que éste es un mercado diferente, el cual no sigue los mismos patrones de los países de occidente, a partir del estudio se destacan algunos puntos importantes de considerar:

- El desarrollo de negocios en China es lento, el proceso puede tomar tiempo, se deben construir confianzas relaciones de amistad con los clientes y socios, usando el guanxi, sin apurar a los socios en la toma de decisiones y se debe ser cuidadoso de las diferencias culturales.
- Si bien las marcas extranjeras son bien percibidas, los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 20% más por ellas y si bien inicialmente puede ser considerados Premium en una primera etapa, posteriormente se deben masificar.

- Para generar volumen es necesario incluir marcas chinas dentro de la cartera de productos, las cuales pueden ser utilizadas como marcas de precio.
- Para cubrir el gap de costos que se genera con la producción en el extranjero, es necesario visualizar en el mediano plazo, la producción de productos en China.
- Las ciudades del primer Tier: Beijing, Shangai y Ghuanzhou, Son ciudades donde el mercado esta más desarrollado pero en el futuro tendrá menor crecimiento, es recomendable explorar mercados en ciudades del segundo y tercer tier que son las que lideraran el crecimiento de este mercado en los próximos años.
- Analizando las estrategias de entrada de otras empresas internacionales del rubro lácteo, todas ellas, han ingresado utilizando JV, lo que les ha permitido reducir los riesgos y cumplir mas rápidamente con la normativa vigente.

12. Referencias

- BALCELLS FERNANDO, “En cinco años Chile ha duplicado sus exportaciones de alimentos”, www.chilepotenciaalimentaria.cl
- Chile Potencia Alimentaria, www.chilepotenciaalimentaria.cl/
- BMI 2009, Chile Food Report, Business monitor international ltda, 2Q 2009
- Chile incrementa sus exportaciones de lácteos,
<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/8508-chile-incrementa-sus-exportaciones-lacteos>
- CHEN and VISHWANATH, Expanding in China, HBR, Marzo 2005
- CHEUNG, R. y GRANT, A., China´s booming dairy market, The McKinsey Quarterly, 2006
- CHEUNG, R., 2006, The McKinsey Quarterly, China´s booming dairy market
- Datamonitor(a) 2008, Dairy in China Industry Profile
- Datamonitor(b) 2008, Retail in China Industry Profile
- Datamonitor(c) 2008, Dairy Global Industry profile
- Watts 2008, Estados Financieros Watt's S.A. 2008, Fuente www.watts.cl
- ETHEL LU, “Radical shifts in China´s milk market”, 2009, www.China.org.cn, January 27 2009
- Euromonitor(a) international 2007, Drinking milk product.
- Euromonitor(b) , 2007, Chinese Cheese
- Euromonitor(c) 2009, Drinking milk products – China, Euromonitor International
- Euromonitor(d) 2009, Chinese Cheese
- Euromonitor(e) 2009, Arla Fodd Amba in Packaged food, Euromonitor international March 2009
- Euromonitor(f) 2008, China Watch: Chinese dairy consumption on the rise
- FRESHFIELDS 2008, Opportunities for foreign investment in China´s dairy sector, England 2008
- FULLER F. 2004 Iowa Ag Review, China´s Growing market for Dairy products, Iowa

- JIANGYONG LU & ZHIGANG TAO, Danone v Wahaha (A): Who is having the last laugh?, Asia Case Research Centre
- JIANGYONG LU & ZHIGANG TAO, Sanlu's Melamine Tainted Milk Crisis in China, Asia Case Research Centre
- KPMG 2008, The milk and Dairy market in China
- Ministerio de Salud Chile <http://puritamama.redsalud.gov.cl>
- NETEHRLANDS MINISTRY OF AGRICULTURE IN BEIJING, "Queso Market Scan PR China",
<http://www.nlpekagr.com/downloads/Queso%20Market%20Scan%20PRChina%202006.pdf>
- ODEPA. www.odepa.cl,
<http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servlet/sistemas.lacteos.ServletPreciosExportarTrx;jsessionid=17E6C0100ADD482BEA6093A52C4EC486?var=1&pro=04022118&mod=1>
- RIESCO, E. ¿Por qué la Inversión Extranjera es útil en China?, Una visión en el contexto del crecimiento económico de los últimos quince años. 2001
- TIRADO PABLO, Nuevos colonos: neozelandeses se instalan en el sur de Chile, Emol online <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=37602>
- Understanding Dairy market, International Dairy Product Prices > International 26% Whole Milk Powder Price, http://future.aae.wisc.edu/data/weekly_values/
- "Wen Jiabao-500 Grams Declaration", China Daily 23 April 2008

Anexo A: Escenario competitivo

El panorama competitivo del mercado de productos lácteos en China se analizará considerando a los fabricantes, a los productores de leche cruda y en el caso de los compradores se considerara a los retailers, Servicios Industriales y el Gobierno.

A.1. Fabricantes

El sector está muy fragmentado, con mas te 700 fabricantes muchos de los cuales son solos productores regionales, la principal empresa de Shanghai es Bright con 12,8%²¹ del mercado. Muchos de los pequeños productores se han integrado hacia adelante, con cooperativas lecheras ofreciendo a sus dueños productores la oportunidad de acceso al mercado y una mayor rentabilidad. Según un informe publicado por KPMG hay alrededor de 700 pequeñas empresas que cubren los clientes de bajos ingresos en zonas rurales y menos desarrolladas.

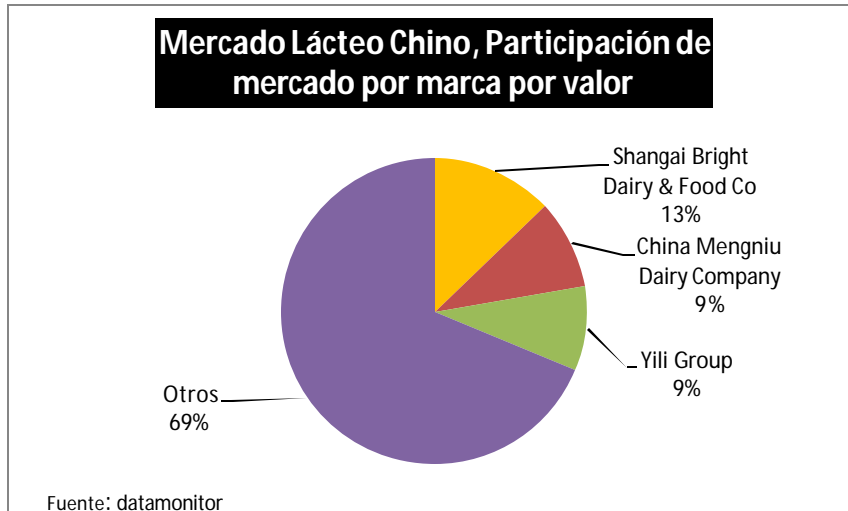


Figura A.1: Participación de Mercado en China, Por valor

Fuente: Datamonitor

²¹ Datamonitor 2008, Dairy in China Industry Profile, page 12

Durante el último tiempo grandes empresas extranjeras que han entrado a este mercado, como Nestlé, Fonterra, Bongrain, Danone, Arla, etc. Lo que ha aumentado la competitividad de este mercado, ya sea en nuevas innovaciones de productos y mejora en la calidad. Estas empresas han comprado empresas lácteas locales o formado JV con empresa locales. No obstante estas empresas no son tan fuertes en este mercado, y aun tienen una participación relativamente pequeño en comparación con la cuota de las empresas nacionales, sin embargo, están teniendo cada vez más un papel más influyente en el mercado. Por ejemplo, el Grupo Danone se encuentra en el número cinco del mercado de leches y yogures, con un valor de cuota del 4,5%, seguido por Nestlé con el 2,1%.

De acuerdo con el alto potencial de crecimiento de este mercado en China, se proyecta que nuevas empresas internacionales puedan entrar en el mercado local. Algunos ejemplos son el JV entre Arla y Mongolia Mengniu están realizando para la producción de leche en polvo para el canal minorista, otro caso es el JV entre Mongolia Mengniu con Danone en diciembre de 2006, para producir productos de yogur.

Los principales productores locales son:

Shangai Bright: Es una filial del holding industrial de Shanghai, es una empresa con sede en China, sus productos incluyen, leche pasteurizada, UHT, leche pasteurizada (ultra alta temperatura), leche en polvo de queso y mantequilla. La empresa opera principalmente en China con una sede en Shangai, China. En 2006 sus ingresos fueron de \$ 1000 millones, con una utilidad neta de 2,12%.

China Mengniu: La empresa opera en China y Hong Kong, con sede en Wanchai, Hong Kong y tiene más de 26.000 empleados. La empresa opera a través de tres segmentos: productos lácteos líquidos, helados y otros productos lácteos. En el segmento de leche líquida, que produce más de 250 referencias de productos de leche líquida, incluyendo la leche UHT: pura leche, la leche rica en calcio, leche baja en grasa, etc, yogur y leche pasteurizada, estos productos son comercializados en China bajo la marca "Mengniu".

El segmento de otros productos lácteos se dedica a la leche en polvo, a través de un JV con la empresa danesa Arla Foods, Mengniu distribuye leche en polvo especial para los

ancianos y la mujer a través de la marca, Mengniu ARLA, alimentos para bebés y también a través de la marca, MILEX. Durante 2007 los ingresos de productos lácteos Mengniu fue de \$ 2,7 mil millones, con una utilidad neta de 5,2%

Grupo Yili: Fue el proveedor oficial de productos para la Juegos Olímpicos de Beijing 2008, con sede en la Zona de Jinchuan en Hohhot. La empresa posee más de 130 plantas dividida en cinco empresas, la leche líquida, helados, leche en polvo, leche agria y leche cruda, todos ellos comercializados con la marca Yili. En 2007, los ingresos de la empresa fue de \$ 2,6 mil millones, que se registró un aumento del 17,6% respecto a 2006.

El reciente escándalo de contaminación con melamina ha producido grandes cambios en la participación de mercado, hasta el momento tres de los más grandes fabricante; Yili, Mengniu, Sanlu están involucrados en este problema y sus ventas han caído de manera dramática, a finales de 2008, Sanlu tuvo un JV con la cooperativa Fonterra, de Nueva Zelandia, no obstante el reciente escándalo llevo el JV a la quiebra. Sin embargo nuevas empresas que se convirtieron en grandes actores, como Sanyuan que aumento su participación considerablemente al tener sus productos libres de melamina, adicionalmente este escándalo se ha transformado en una gran oportunidad para las empresas internacionales.

A.2. Compradores

Hay tres tipos de compradores, que son importantes en este mercado, los minoristas, empresas de alimentos o industriales y el Gobierno.

Minorista (Retailer)

El mercado minorista en China es muy fragmentado, a pesar de la presencia de algunos retailers locales como Bailian, Beijing Hualian y Lianhua, que son los principales actores en este sector y la entrada de cadenas extranjeras como; Carrefour,

Tesco, Metro y Walmart²². Sin embargo, todos ellos tienen cuotas de mercado que son muy bajas.

La distribución de los productos lácteos es a través de minoristas independientes, con 56,7% del valor de mercado, supermercados e hipermercados son sólo el 13,25 de la distribución. Sin embargo, en las principales ciudades como Beijing, Shanghai, Chengdu y Guangzhou, la proporción de las ventas de leche a través de grandes Retailers ha aumentado durante el último tiempo. Las principales ventajas de Retailers en lugar de los distribuidores minoristas independientes es que estos canales pueden proporcionar una mejor cadena de distribución lo cual es crítica en este tipo de productos, es posible pensar que en el corto plazo Retailers como Supermercado e Hipermercado aumentarán su cuota en este mercado.

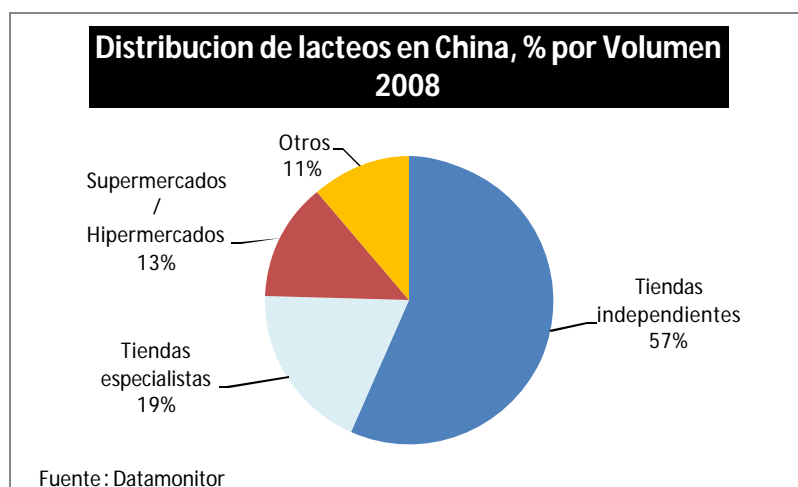


Figura A.2: Distribución de lácteos en China, por Valor 2008

Fuente: Datamonitor

Este sector presenta un estado de relativa inmadurez, lo que permite considerables oportunidades de crecimiento, la principal ventaja de este sector es que ofrece condiciones óptimas para una buena distribución de productos lácteos, lo cual representa una ventaja competitiva para la comercialización de un producto.

Sin embargo, hay algunas desventajas para los proveedores, porque los Retailers occidentales suelen ofrecer solo 2 marcas y su propia "marca blanca" lo que aumentan

²² Datamonitor 2008: Retail in China Industry Profile

el poder de ellos en una negociación y presiona los precios hacia abajo. No obstante en China la situación podría ser diferente, ya que el consumidor Chino le gusta tener una amplia oferta de marcas no es tan clara en el largo plazo los retailers occidentales puedan utilizar el mismo sistema utilizado en sus países o si tendrán que adaptarse a consumidor Chino, pero es un mercado que todavía en desarrollo.

Alimentos Industriales

Se trata de un pequeño mercado, pero con un alto potencial, son los compradores potenciales como McDonald, Pizza-Hut o las panaderías, sin embargo este negocio requieren de productos especiales, diseñados especialmente para ellos. En la medida que el PIB per cápita siga aumentando, estas empresa también incrementan sus ventas, por lo que dadas las actuales condiciones económicas y las proyecciones es muy atractivo. Especialmente con productos como: queso Mozzarella para pizza o queso Parmesano tipo de comida italiana o queso fundido en laminas para hamburguesa. No hay estadísticas sobre el tamaño de este mercado.

Gobierno

El Gobierno está alentando a aumentar el consumo de leche, además, el "programa de leche estudiantil" que ha comenzado a partir del 2000, sólo ha logrado llegar a un 1% de la meta, alimentando a 2,4 millones de estudiantes de un total de unos 240 millones de estudiantes en China, esto significa que en el futuro el Gobierno aumentará su compra de leche para el suministro de leche a los estudiantes, transformándolo en un gran cliente.

A.3 Proveedores

Normalmente, una gran fábrica tiene muchas cooperativas agrícolas o agricultores que les suministran leche. Este sector está muy fragmentado, con un gran número de productores, muchos de ellos con pequeñas producciones y de mala calidad, porque usan sistemas manuales de ordeña, debido a esto es que parte de la leche que se procesa en las fábricas es importada como leche en polvo. La gran amenaza para estos productores y a su vez una oportunidad para Chile es la importación de leche en polvo

se incrementará. Este sector es, con menos poder de negociación en este sector porque siempre tiene un peligro con la importación de leche en polvo.

A.4 Estrategia competitiva

Los principales impulsores de la industria lechera se relaciona con la calidad y con el bajo costo de los productos.

Calidad: se requieren elevadas inversiones en tecnología y aumentar el control de calidad en las granjas.

Costo: la economía de escala es muy importante para lograr bajo costo, en un mercado donde el precio es muy importante. Así que en el futuro será posible ver muchas fusiones o adquisiciones, junto a la llegada de empresas extranjeras.

Los retailers son quienes poseen mayor poder en este mercado, porque tienen el contacto directo con el consumidor, el comercio por este canal está creciendo rápidamente, adicionalmente, las “marcas blancas” serán un gran obstáculo para el elevado número de fabricantes y marcas, tal vez marcas internacionales como Nestlé o Danone, podrían tener algún poder con los retailers internacional, pero las pequeñas empresas Chinas tendrán muchos problemas.

En los fabricantes se está produciendo grandes cambios, es probable que aumente la concentración de estos así como también la llegada de empresas extranjeras. El escándalo de la Melámina llevo a la quiebra a grandes empresas locales y está ofreciendo grandes oportunidades para las empresas extranjeras.

Anexo B: Inversión extranjera en China

B.1. Posibles Inversiones Extranjeras en China y sus Regulaciones.

Branch Offices (Sucursales)

No es una entidad legal, y sólo puede hacer de enlace y trabajo de coordinación. Al ser una sucursal, implica que la compañía esta fuera del país, con lo que China no tendría control alguno, situación que el gobierno intenta evitar.

Sino- Foreign Equity Joint Ventures (Joint Ventures de acciones)

Estas compañías se encuentran en China, pero con inversión compartida entre extranjeros y Chinos, compartiendo así mismo, la dirección, riesgos y otros, en relación al porcentaje invertido. En general el porcentaje ofrecido al extranjero no debiese ser inferior al 25%. La empresa corresponde a sociedad de responsabilidad limitada.

Sino-Foreign Co-operative Joint Ventures (Joint Venture contractual)

Son empresas establecidas en China, en las que participan empresas extranjeras ya sea en inversión o en contratos de cooperación. Generalmente el extranjero aporta capital, y el socio chino terrenos, la infraestructura y tal vez algunos fondos. En general se estipula que al finalizar el contrato, la parte China retendrá todos los bienes.

Empresas 100% extranjeras.

Empresas que se establecen en China, regidas por la ley, pero con inversión total extranjera. La empresa debe conducir a desarrollar la economía China y a lograr uno de los siguientes requerimientos:

- Aplicar tecnología avanzada (de desarrollo internacional)
- Orientarse principalmente a la exportación.

Generalmente se constituyen como sociedades de responsabilidad limitada.

Total Inversión	Capital registrado	Porcentaje de capital registrado como total de la inversión
Hasta US\$3 MM (inclusive)	Al menos 7/10 del total de la inversión	Al menos 70%
Entre US\$3 MM y US\$ 4.2 MM	Mínimo US\$ 2,1 MM	Al menos 50%
Entre US\$ 4.2 MM y US\$ 10 MM	Al menos el 50% del total de la inversión	Al menos 50%
Entre US\$10 MM y US\$ 12.5 MM	Mínimo US\$ 5 MM	Al menos 40%
Entre US\$12.5 MM y US\$30 MM	Siendo al menos 2/5 de la inversión	Al menos 40%
Entre US\$30 MM y US\$ 36 MM	Mínimo US\$ 12 MM	Al menos 33%
Mas de US\$36 MM	Siendo al menos 1/3 de la inversión	Al menos 33%

Fuente: Reuvid, 2008.

Anexo C Queso – China Sector Data

Tabla 1 Ventas de Queso por tipo: Volumen 2002-2007

'000 tonnes	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Processed cheese	2.5	3.0	3.5	4.2	5.0	5.9
- Spreadable processed cheese	0.9	1.0	1.3	1.5	1.8	2.1
- Unspreadable processed cheese	1.7	2.0	2.3	2.7	3.1	3.8
Unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Spreadable unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Soft cheese	-	-	-	-	-	-
- Hard cheese	-	-	-	-	-	-
Cheese	2.5	3.0	3.5	4.2	5.0	5.9

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 2 Ventas de Queso por tipo en Valor 2002-2007

RMB million	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Processed cheese	248.8	289.2	340.8	402.8	476.2	559.6
- Spreadable processed cheese	94.8	111.0	132.4	159.0	190.2	221.5
- Unspreadable processed cheese	153.9	178.2	208.4	243.9	286.0	338.2
Unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Spreadable unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Soft cheese	-	-	-	-	-	-
- Hard cheese	-	-	-	-	-	-
Cheese	248.8	289.2	340.8	402.8	476.2	559.6

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 3 Ventas de queso por sector: % crecimiento en volumen 2002-2007

% volume growth	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Processed cheese	19.4	18.5	133.4
- Spreadable processed cheese	17.5	19.5	143.9
- Unspreadable processed cheese	20.5	17.9	127.8
Unprocessed cheese	-	-	-
- Spreadable unprocessed cheese	-	-	-
- Soft cheese	-	-	-
- Hard cheese	-	-	-
Cheese	19.4	18.5	133.4

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 4 Ventas de Queso por tipo, crecimiento por valor 2002-2007

% current value growth	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Processed cheese	17.5	17.6	125.0
- Spreadable processed cheese	16.4	18.5	133.5
- Unspreadable processed cheese	18.2	17.0	119.7
Unprocessed cheese	-	-	-
- Spreadable unprocessed cheese	-	-	-
- Soft cheese	-	-	-
- Hard cheese	-	-	-
Cheese	17.5	17.6	125.0

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 5 Queso procesado untable, porcentaje por tipo 2004-2007

% units	2004	2005	2006	2007
Cream cheese	80.0	75.0	75.0	72.0
Reconstituted cheese	20.0	25.0	25.0	28.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 6 Proyección de ventas de queso por tipo, Volumen 2007-2012

'000 tonnes	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Processed cheese	5.9	7.0	8.1	9.3	10.3	11.2
- Spreadable processed cheese	2.1	2.5	2.9	3.3	3.7	4.0
- Unspreadable processed cheese	3.8	4.5	5.2	6.0	6.6	7.2
Unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Spreadable unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Soft cheese	-	-	-	-	-	-
- Hard cheese	-	-	-	-	-	-
Cheese	5.9	7.0	8.1	9.3	10.3	11.2

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 7 Proyección de Ventas Queso, Valor 2007-2012

RMB million	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Processed cheese	559.6	652.4	745.0	832.5	908.3	977.4
- Spreadable processed cheese	221.5	256.9	293.1	329.8	362.7	391.6
- Unspreadable processed cheese	338.2	395.5	451.9	502.8	545.6	585.8
Unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Spreadable unprocessed cheese	-	-	-	-	-	-
- Soft cheese	-	-	-	-	-	-
- Hard cheese	-	-	-	-	-	-
Cheese	559.6	652.4	745.0	832.5	908.3	977.4

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 8 Participación de Mercado principales empresas

% retail value rsp Company	2002	2003	2004	2005	2006
Bright Dairy & Food Co Ltd	-	31.2	31.9	33.4	33.0
New Zealand Dairy Board Beijing	16.9	17.0	17.4	18.4	17.9
Bongrain (Tianjin) Foods Co Ltd	7.0	5.8	5.8	6.3	6.4
Beijing San Yuan Foods Co Ltd	4.3	4.2	5.4	5.1	4.8
Shanghai Gaofu Longhui Foods Co Ltd	3.6	4.4	4.4	4.8	4.7
Mainland Products Ltd	1.1	1.9	1.9	2.0	1.8
Shanghai Bright Dairy & Food Co Ltd	32.4	-	-	-	-
Others	34.7	35.5	33.1	29.9	31.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Trade associations, Trade press, Company research, Trade interviews, Euromonitor International estimates

Anexo D Leche líquida - China

Sector Data (Euromonitor 2008)

Tabla 1 Ventas de leche líquida – China, Volumen 2002-2007

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Milk (million litres)	2,403.4	3,479.2	4,467.2	5,510.4	6,623.2	7,492.1
- Fresh/pasteurised milk (million litres)	1,223.0	1,362.4	1,506.4	1,655.8	1,803.0	1,950.0
- Long-life/UHT milk (million litres)	1,180.4	2,116.8	2,960.7	3,854.6	4,820.2	5,542.1
- Goat milk (million litres)	-	-	-	-	-	-
Flavoured milk drinks (million litres)	757.2	1,041.7	1,470.2	2,068.4	2,486.9	3,008.5
- Dairy only flavoured milk drinks (million litres)	757.2	1,041.7	1,408.5	1,877.7	2,263.0	2,740.7
- Flavoured milk drinks with fruit juice (million litres)	-	-	61.6	190.7	223.9	267.9
Soy beverages (million litres)	501.2	543.5	582.6	620.9	662.0	701.6
- Soy milk (million litres)	100.2	105.6	110.6	115.2	121.0	126.0
- Soy drinks (million litres)	401.0	437.9	472.1	505.7	541.0	575.6
Powder milk ('000 tonnes)	305.9	328.4	352.3	376.0	400.5	430.6
Flavoured powder milk drinks ('000 tonnes)	14.1	14.9	15.7	16.6	17.4	18.2
- Chocolate-based flavoured powder drinks ('000 tonnes)	2.9	3.2	3.4	3.7	3.9	4.1
- Non-chocolate-based flavoured powder drinks ('000 tonnes)	-	-	-	-	-	-
- Malt-based hot drinks ('000 tonnes)	11.1	11.7	12.3	12.9	13.5	14.0
Drinking milk products (not calculable)	-	-	-	-	-	-

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 2 Ventas de leche líquida, Valor 2002-2007

RMB million	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Milk	18,692.9	27,298.2	34,780.6	42,998.1	52,021.5	59,003.4
- Fresh/pasteurised milk	8,338.2	9,194.1	9,905.4	10,802.2	11,765.9	12,844.2
- Long-life/UHT milk	10,354.7	18,104.1	24,875.2	32,195.9	40,255.6	46,159.3
- Goat milk	-	-	-	-	-	-
Flavoured milk drinks	7,271.8	9,912.2	13,673.7	19,079.1	22,670.0	27,516.3
- Dairy only flavoured milk drinks	7,271.8	9,912.2	13,306.7	17,936.3	21,322.4	25,880.0
- Flavoured milk drinks with fruit juice	-	-	367.1	1,142.9	1,347.6	1,636.3
Soy beverages	3,059.0	3,284.6	3,423.6	3,603.5	3,797.2	4,015.5
- Soy milk	471.8	492.4	511.3	527.8	550.6	575.0
- Soy drinks	2,587.2	2,792.2	2,912.2	3,075.6	3,246.6	3,440.5
Powder milk	11,141.3	11,802.4	12,922.2	14,176.3	15,489.2	16,825.8
Flavoured powder milk drinks	635.6	671.5	703.7	738.3	772.4	802.4
- Chocolate-based flavoured powder drinks	163.8	176.8	189.6	203.4	215.4	225.8
- Non-chocolate-based flavoured powder drinks	-	-	-	-	-	-
- Malt-based hot drinks	471.8	494.7	514.1	534.9	557.0	576.6
Drinking milk products	40,800.6	52,969.0	65,503.8	80,595.3	94,750.4	108,163.4

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 3 Crecimiento venta leches líquida en China, volumen 2002-2007

% volume growth	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Milk	13.1	25.5	211.7
- Fresh/pasteurised milk	8.2	9.8	59.4
- Long-life/UHT milk	15.0	36.2	369.5
- Goat milk	-	-	-
Flavoured milk drinks	21.0	31.8	297.3
- Dairy only flavoured milk drinks	21.1	29.3	262.0
- Flavoured milk drinks with fruit juice	19.6	-	-
Soy beverages	6.0	7.0	40.0
- Soy milk	4.1	4.7	25.8
- Soy drinks	6.4	7.5	43.5
Powder milk	7.5	7.1	40.8
Flavoured powder milk drinks	4.3	5.3	29.4
- Chocolate-based flavoured powder drinks	5.3	7.3	42.2
- Non-chocolate-based flavoured powder drinks	-	-	-
- Malt-based hot drinks	3.9	4.7	26.0
Drinking milk products	-	-	-

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 4 Proyección ventas leche líquida, en volumen 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Milk (million litres)	7,492.1	8,320.2	9,039.4	9,599.8	9,984.1	10,276.4
- Fresh/pasteurised milk (million litres)	1,950.0	2,088.1	2,217.1	2,334.0	2,432.5	2,520.8
- Long-life/UHT milk (million litres)	5,542.1	6,232.0	6,822.3	7,265.8	7,551.6	7,755.6
- Goat milk (million litres)	-	-	-	-	-	-
Flavoured milk drinks (million litres)	3,008.5	3,526.1	4,033.5	4,506.4	4,927.9	5,295.3
- Dairy only flavoured milk drinks (million litres)	2,740.7	3,198.7	3,646.2	4,056.6	4,411.9	4,719.3
- Flavoured milk drinks with fruit juice (million litres)	267.9	327.4	387.3	449.8	516.0	576.1
Soy beverages (million litres)	701.6	739.4	777.5	814.0	848.8	880.5
- Soy milk (million litres)	126.0	131.0	135.9	140.8	145.6	149.6
- Soy drinks (million litres)	575.6	608.4	641.6	673.2	703.2	730.9
Powder milk ('000 tonnes)	430.6	460.0	489.7	518.9	546.6	572.1
Flavoured powder milk drinks ('000 tonnes)	18.2	18.8	19.4	19.9	20.2	20.6
- Chocolate-based flavoured powder drinks ('000 tonnes)	4.1	4.3	4.5	4.6	4.8	4.9
- Non-chocolate-based flavoured powder drinks ('000 tonnes)	-	-	-	-	-	-
- Malt-based hot drinks ('000 tonnes)	14.0	14.5	14.9	15.2	15.5	15.7
Drinking milk products (not calculable)	-	-	-	-	-	-

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 5 Proyección de ventas leche líquida en China , valor 2007-2012

RMB million	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Milk	59,003.4	65,532.8	71,282.9	75,639.2	78,620.8	80,848.8
- Fresh/pasteurised milk	12,844.2	13,896.8	14,897.8	15,822.9	16,648.3	17,423.0
- Long-life/UHT milk	46,159.3	51,636.0	56,385.1	59,816.4	61,972.4	63,425.9
- Goat milk	-	-	-	-	-	-
Flavoured milk drinks	27,516.3	32,458.8	37,609.0	42,519.4	46,940.2	50,793.0
- Dairy only flavoured milk drinks	25,880.0	30,436.1	35,189.2	39,680.5	43,651.0	47,076.7
- Flavoured milk drinks with fruit juice	1,636.3	2,022.7	2,419.8	2,838.9	3,289.2	3,716.3
Soy beverages	4,015.5	4,225.0	4,431.1	4,629.0	4,818.0	4,990.6
- Soy milk	575.0	599.4	623.6	647.7	671.4	691.6
- Soy drinks	3,440.5	3,625.6	3,807.4	3,981.3	4,146.6	4,299.0
Powder milk	16,825.8	18,190.9	19,522.3	20,796.1	21,987.9	23,136.1
Flavoured powder milk drinks	802.4	828.8	850.9	867.8	879.4	891.1
- Chocolate-based flavoured powder drinks	225.8	235.2	243.3	249.4	254.0	258.7
- Non-chocolate-based flavoured powder drinks	-	-	-	-	-	-
- Malt-based hot drinks	576.6	593.6	607.6	618.5	625.4	632.4
Drinking milk products	108,163.4	121,236.3	133,696.1	144,451.6	153,246.2	160,659.7

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 6 Proyeccion de crecimiento por tipo de leche

% volume growth	2007-12 CAGR	2007/12 TOTAL
Milk	6.5	37.2
- Fresh/pasteurised milk	5.3	29.3
- Long-life/UHT milk	7.0	39.9
- Goat milk	-	-
Flavoured milk drinks	12.0	76.0
- Dairy only flavoured milk drinks	11.5	72.2
- Flavoured milk drinks with fruit juice	16.5	115.1
Soy beverages	4.6	25.5
- Soy milk	3.5	18.7
- Soy drinks	4.9	27.0
Powder milk	5.8	32.9
Flavoured powder milk drinks	2.5	13.3
- Chocolate-based flavoured powder drinks	3.3	17.4
- Non-chocolate-based flavoured powder drinks	-	-
- Malt-based hot drinks	2.3	12.1
Drinking milk products	-	-

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Tabla 7 Market share por empresa

% retail value rsp Company	2002	2003	2004	2005	2006
Inner Mongolia Mengniu Milk Industry (Group) Co Ltd	4.4	8.5	12.1	14.8	18.9
Inner Mongolia Yili Industrial Group Co Ltd	9.8	12.5	14.8	16.3	17.6
Shijiazhuang Sanlu Group Bright Dairy & Food Co Ltd	7.9	8.5	8.7	8.8	8.5
Hangzhou Wahaha Group	4.5	4.5	3.6	3.6	3.6
Nestlé (China) Ltd	3.3	2.7	2.5	2.3	2.1
Sichuan New Hope Agribusiness Co Ltd	1.9	2.1	1.8	1.7	1.5
Xi'an Yinqiao Group	0.8	0.5	1.0	1.1	1.1
Beijing San Yuan Foods Co Ltd	3.6	2.7	1.9	1.4	1.1
Guangdong Robust Corp	2.4	2.1	1.8	1.3	0.9
Xuzhou VV Food & Beverage Co Ltd	1.0	1.2	1.0	0.9	0.8
Hebei Xiaoyangren Biological Dairy Co Ltd	0.3	0.3	0.4	0.7	0.7
Wonder Sun Dairy Co Ltd	1.1	1.0	1.1	0.8	0.7
Junyao Group China	1.1	1.0	0.8	0.7	0.6
Nanjing Dairy (Group) Co Ltd	0.9	0.8	0.7	0.6	0.6
New Zealand Dairy Board Beijing	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5
Heilongjiang Qimei Healthcare Foods Co Ltd	0.7	0.6	0.5	0.4	0.4
Want Want Group	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
Chengdu Jule Enterprise Group Co Ltd	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Xi'an Oriental Dairy Factory	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3
Guangzhou Yantang Dairy Co Ltd	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
Vitasoy International Holdings Ltd	0.5	0.4	0.3	0.2	0.3
Yeo Hiap Seng Guangzhou Ltd	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
Nutricia Nutritionals Co Ltd of Hei Long Jiang	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Canton American Flower Lounge Livestock Co Ltd	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2
Shanghai Associated British Foods & Beverage Co Ltd	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2
Harbin Morinaga Dairy Co Ltd	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2
Friesland Dairy Co Ltd Tianjin	0.9	0.8	0.7	0.3	0.2
Dutch Campina Ltd	0.4	0.3	0.3	0.2	0.1
Shenzhen Guangming Group Co Ltd	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
Parmalat (Nanjing) Dairy Co Ltd	1.5	0.9	0.1	-	-
Shanghai Bright Dairy & Food Co Ltd	10.5	-	-	-	-
Others	38.3	37.1	35.6	34.5	31.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Trade associations, Trade press, Company research, Trade interviews, Euromonitor International estimates

Anexo E Mercado lacteo en Chile

Tabla E1 Recepcion de leche (Fuente ODEPA)

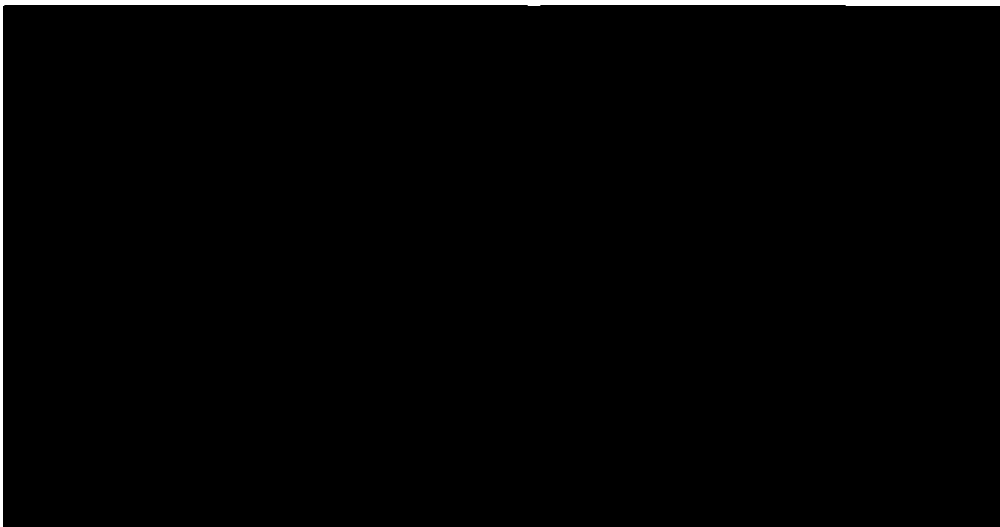
A large black rectangular redaction box covering the content of Table E1.

Tabla E2 Elaboración de leche Fluida (Fuente ODEPA)

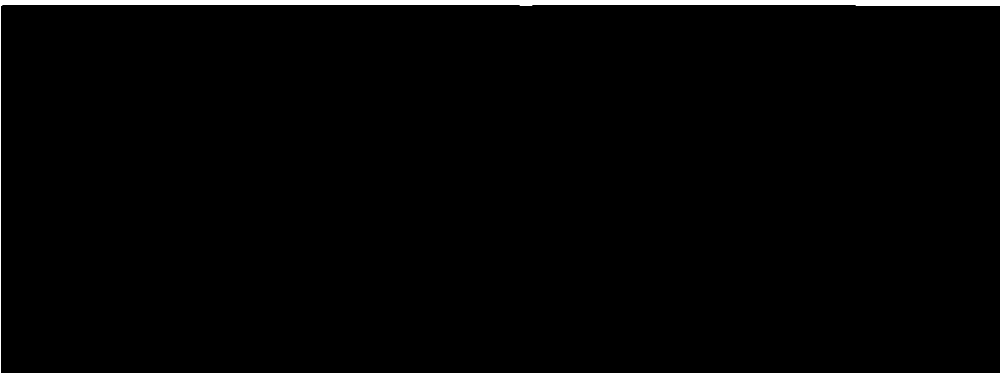
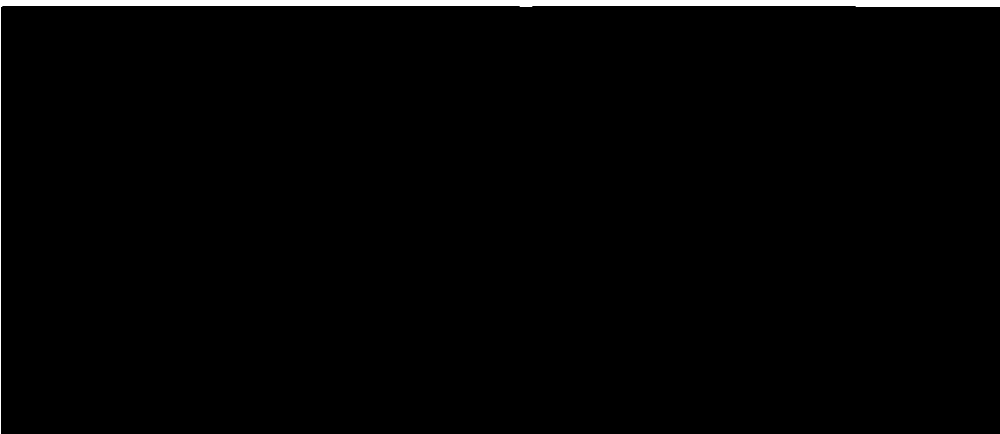
A large black rectangular redaction box covering the content of Table E2.

Tabla E3: Elaboración de leche en Polvo

A large black rectangular redaction box covering the content of Table E3.

Anexo F Aranceles TLC Chile – China

Anexo 1.1 - Lácteos de Chile en Asia



Programa desgravación TLC China / Chile - Productos Lácteos

Año Vigencia

2006

Lista	Calendario Desgravación									
Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	100%									
2	50%	100%								
5	20%	40%	60%	80%	100%					
10	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Partida	Descripción	Base	Calendario Desgravación											
			Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
0401.1000	Milk and Cream of <= 1% fat, not concentrated or sweetened	15,00	10	13,50	12,00	10,50	9,00	7,50	6,00	4,50	3,00	1,50	-	
0401.2000	Milk and Cream of =>1% but <=6 & fat, not concentrated or sweetened	15,00	10	13,50	12,00	10,50	9,00	7,50	6,00	4,50	3,00	1,50	-	
0401.3000	Milk and Cream of => 6% fat, not concentrated or sweetened	15,00	10	13,50	12,00	10,50	9,00	7,50	6,00	4,50	3,00	1,50	-	
0402.1000	Milk & Cream in solid forms of <= 1,5% fat	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0402.2100	Milk & Cream in solid forms of > 1,5% fat, unsweetened	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0402.2900	Milk & Cream in solid forms of > 1,5% fat, sweetened	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0402.9100	Concentrated milk & cream, unsweetened (excl. In solid form)	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0402.9900	Sweetened milk & cream (excl. In solid form)	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0403.1000	Yogurt	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0403.9000	Buttermilk, curdled milk & cream (excl. Yogurt)	20,00	10	18,00	16,00	14,00	12,00	10,00	8,00	6,00	4,00	2,00	-	
0404.1000	Whey and modified whey	6,00	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
0404.9000	Products consisting of natural milk constituents, nes	20,00	5	18,00	16,00	14,00	12,00	10,00	8,00	6,00	4,00	2,00	-	
0405.1000	Butter	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
0405.2000	Dairy spreads	10,00	2	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
0405.9000	Other fats & oils derived from milk	10,00	2	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
0406.1000	Fresh cheese, including whey cheese & curd	12,00	10	10,80	9,60	8,40	7,20	6,00	4,80	3,60	2,40	1,20	-	
0406.2000	Grated or powdered cheese, of all kinds	12,00	2	6,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
0406.3000	Processed cheese, not grated or powdered	12,00	5	9,60	7,20	4,80	2,40	-	-	-	-	-	-	
0406.4000	Blue-veined cheese	15,00	5	12,00	9,00	6,00	3,00	-	-	-	-	-	-	
0406.9000	Cheese, nes	12,00	5	9,60	7,20	4,80	2,40	-	-	-	-	-	-	
1901.1000	Preparations for infant use, for retail sale, of flour, etc	15,00	10	13,50	12,00	10,50	9,00	7,50	6,00	4,50	3,00	1,50	-	
1901.2000	Mixes & doughs for prep. Of bakers wares of 19.05	25,00	10	22,50	20,00	17,50	15,00	12,50	10,00	7,50	5,00	2,50	-	
1901.9000	Other food preps. Of flour, etc, nes	10,00	10	9,00	8,00	7,00	6,00	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	-	
2202.9000	Other non-alcoholic beverages, nes	35,00	10	31,50	28,00	24,50	21,00	17,50	14,00	10,50	7,00	3,50	-	