

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TRABAJO TERMINAL
PLAN DE POSICIONAMIENTO PARA UNA MARCA DE LECHE**

**PRESENTA
FRANCISCO FERNANDO REYES ACEVES**

**Para obtener el GRADO de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Director de Tesis
DRA.GLORIA MUÑOZ DEL REAL**

Mexicali, Baja California

Mayo 2021

Índice

Resumen Ejecutivo	VI
Objetivo del Proyecto	VI
Producto	VI
Descripción del producto	VI
Descripción de la calidad del producto	VI
Mercado meta.....	VII
Ubicación	VII
Mercado.....	VII
Ubicación del mercado meta	VII
Demanda actual nacional, proyectada a nivel estado.....	VII
Fracción de la demanda que se atenderá en el proyecto.	VIII
Distribución de venta de leche por municipio.....	IX
Estudio Técnico	X
Capacidad Diseñada	X
Márgenes de capacidad utilizable.	XI
Dimensión del mercado.....	XIII
Estudio Financiero	XIV
Inversión fija y de capital de trabajo.	XIV
Determinación de la liquidez de la empresa con la implementación de la estrategia	XIV
Evaluación Económica.....	XVI
Valor presente neto.....	XVI
Tasa Interna de retorno.....	XVII
Tabla de sensibilidades.....	XVII
Antecedente y Justificación	XVIII
Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica	XX
Valores.....	XX
Misión.....	XXI

Visión.....	XXI
Objetivos	XXI
Análisis FODA.....	XXII
Factores Externos	XXII
Factores Internos.....	XXVI
Conclusión	XXX
Estudio de Mercado	XXXI
Introducción	XXXI
Objetivo.....	XXXI
Objetivos específicos.....	XXXI
El producto en el mercado.....	XXXII
Definición del producto.	XXXII
Normas oficiales que respaldan la calidad del producto.	XXXII
Producto principal.....	XXXV
Productos sustitutos o similares.....	XXXVI
Área de Mercado	XXXVIII
Consumidores y características.	XXXVIII
Área geográfica.....	XXXIX
Población.	XXXIX
Comportamiento de la Demanda.....	XXXIX
Series estadísticas básicas.....	XL
Comportamiento histórico.	XL
Estimación de la demanda actual.....	XLI
Tipología de los consumidores.	XLIII
Situación futura de la demanda	XLV
Comportamiento de la Oferta.....	XLV
Producción municipal de leche en el Estado de Baja California.	XLV
Identificación de competidores.....	XLVI
Situación futura de la oferta.....	L
Canales de Comercialización y Distribución del Producto.	LIII
Estrategias utilizadas por LICONSA en sus canales de distribución.	LIV

Problemas o puntos críticos en la comercialización.....	LV
Conclusión del mercado para la leche LICONSA PLUS.....	LV
Fracción del mercado que se atenderá en el proyecto.	LVI
Plan de posicionamiento para la marca de leche LICONSA PLUS.....	LVII
Estudio Técnico	LVIII
Capacidad Instalada.....	LIX
Problemas de transporte.	LXI
Problemas institucionales.....	LXI
Capacidad administrativa y operativa.	LXII
Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.	LXII
Proceso de venta de LICONSA Mexicali	LXII
Pasos del Proceso de venta.....	LXIII
Macrolocalización	LXIV
Ordenamiento espacial interno.....	LXV
Organigrama general.	LXVI
Planeación Financiera	LXVIII
Inversión total inicial, fija y diferida	LXVIII
Programa de origen y aplicación del periodo pre operativo.....	LXIX
Determinación de los costos.....	LXIX
Costo de producto final del producto unitario.	LXX
Mano de obra	LXXI
Capital de trabajo	LXXII
Estado de resultado PROFORMA	LXXII
Balance general proforma.....	LXXIII
Estado de cambios en la situación financiera	LXXIV
Flujo de efectivo	LXXV
Costo de capital	LXXVI
Conclusión estudio financiero.....	LXXVII
Evaluación Económica.....	LXXVII
Recuperación de la aportación gubernamental (PRI).....	LXXVIII
Punto de equilibrio en unidades	LXXVIII

Valor presente neto	LXXIX
Tasa Interna de retorno	LXXX
Sensibilidades escenario conservador, optimista y pesimista	LXXX
7. Conclusión.	LXXXI
Bibliografia	LXXXII

Resumen Ejecutivo

Objetivo del Proyecto

Desarrollar estrategias de posicionamiento de los productos “LICONSA Plus” a través del análisis financiero, de mercado, de capacidad productiva y de distribución, para incrementar la autosuficiencia financiera de la empresa.

Producto

Leche UHT entera, semidescremada, descremada y deslactosada en presentaciones de 1 litro con vitaminas A y D, fortificada con Calcio, Hierro, Zinc y Ácido Fólico y leche sabor Vainilla, Fresa y Chocolate en presentación de 250 ml vitaminada y fortificada.

Descripción del producto

Se denomina leche UHT a la leche natural, entera o reducida en grasa, que es sometida a un calentamiento en condiciones tales de temperatura y tiempo, que asegure la destrucción de los microorganismos y la inactivación de las formas de resistencia, y envasada posteriormente en condiciones asépticas. El tratamiento UHT (Ultra High Temperature) de la leche, consiste en calentarla a una temperatura de entre 130 a 150 °C, durante un tiempo reducido (el mínimo son 135°C durante 1 segundo), y posteriormente enfriar y envasar en condiciones asépticas.

Descripción de la calidad del producto

A fin de garantizar la calidad de la leche que compra LICONSA a pequeños ganaderos nacionales, personal del área de control de calidad de la empresa, lleva a cabo rigurosos análisis químicos, bacteriológicos del producto, desde su llegada a los centros de acopio. Lo que determina que el producto, se encuentre libre de materiales extraños, como pueden ser insecticidas, inhibidores, pesticidas, sueros de queserías o cualquier residuo peligroso que represente una alteración a los rigurosos criterios de calidad, convenidos entre la empresa y los productores. La cantidad de leche producida y su composición presentan variaciones importantes en función a múltiples factores, como son los relacionados a los animales y al ambiente en que éstos se desarrollan.

Mercado meta

Población con requerimiento de consumo de leche en edades tempranas y adultos mayores que requieran fortalecer su sistema inmunológico con vitaminas que provee la leche de LICONSA, principalmente niños de 1 a 12 años y adultos mayores de 60 años.

Ubicación

Las oficinas de LICONSA, S.A de C.V. están ubicadas en Blvd. Benito Juárez No 2667 Col Las Palmas en Mexicali, B.C.

Mercado

Este apartado aborda el análisis de la demanda, oferta, productos sustitutos y entorno, en relación al consumo y producción de leche entera en México y el estado de Baja California.

Ubicación del mercado meta

El mercado meta del proyecto se ubica en la ciudad de Mexicali, Baja California, México.

Demanda actual nacional, proyectada a nivel estado.

Tabla 1. Consumo aparente y per cápita de leche de bovino (En miles de litros)

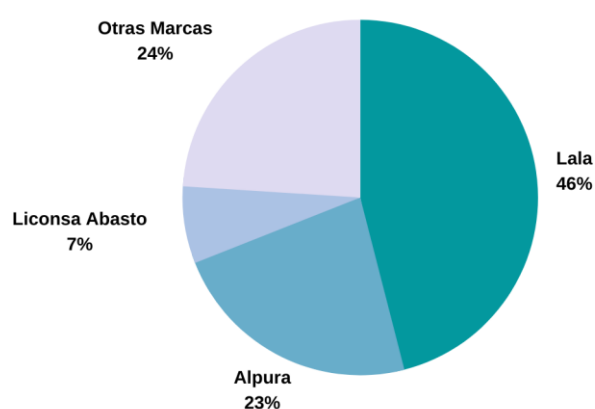
Componente	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio 2011-2019
Producción	10,724,288	10,880,870	10,965,632	11,129,622	11,394,663	11,607,493	11,767,556	12,008,239	12,279,000	11,417,485
Importaciones	2,067,224	2,196,573	2,400,000	2,426,000	2,970,000	3,201,000	3,721,000	4,121,000	4,117,000	3,024,422
Exportaciones	128,204	138,761	119,752	90,000	120,000	125,000	599,000	841,000	444,000	289,524
Consumo Aparente	12,663,309	12,938,682	13,245,880	13,465,622	14,244,663	14,683,493	14,889,556	15,288,239	15,952,000	14,152,383
Consumo per cápita	110	110.5	107	113	114	118	120	122	126	116

Fuente: Elaboración propia con datos de la CONAPO (2020)

Como se observa en la tabla 1, el consumo per cápita de leche de bovino en los últimos 8 años ha mostrado un crecimiento promedio de 1.8%. Para efectos del presente proyecto se tomó como referencia a la población de Baja California, que según estimaciones para 2019 del Consejo Nacional de Población (CONAPO), contaba con 3 millones 584 mil 605 habitantes; los cuales representan el 2.90% de la

población total del país para ese mismo año. Si se considera que el consumo aparente nacional es de 14, 152, 383,000 litros; el consumo para Baja California sería de 410, 419,097 litros. En el ejercicio 2019 la empresa LICONSA vendió de su línea “LICONSA Plus” 84,744 litros, esto representó el 0.0206% del total de la demanda en Baja California, lo que significa que la participación de la compañía tiene una presencia mínima en el mercado de Baja California.

Gráfica 1. Participación en el mercado de los productores de leche nacional.



Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor 2020

Con respecto a la oferta, Euromonitor (2019) menciona que los principales competidores en el mercado mexicano participan de la siguiente manera; “Lala” con el 46%; seguida por la compañía “Alpura” con el 23%; mientras que LICONSA atiende el 7% del segmento, incluyendo la leche en polvo; el 24% restante de la demanda total es atendida por otras marcas. En el 7% de participación de LICONSA menos del 1% corresponde a leche UHT comercial, condición que deberá mejorar en base a las acciones concretas por parte de la compañía. Si la compañía LICONSA incursionará en mayor participación en el mercado, estaría en posibilidades de atender la demanda, debido a que cuenta con la capacidad productiva para satisfacer los requerimientos del mercado.

Fracción de la demanda que se atenderá en el proyecto.

Como se muestra en la tabla 1, existen 14 152 383 millones de litros de consumo aparente promedio en los periodos de 2011 al 2019 a nivel nacional, los cuales al ser proyectados al mercado de Baja California

se obtiene un resultado de consumo total en el estado de 410,419,097 litros al año. La proyección al estado se realizó dividiendo la población nacional de 123 millones 607 mil 069 habitantes entre la población del estado que representa un total de 3 millones 584 mil 605 habitantes, obteniendo el 2.90 % del total nacional (CONAPO 2019). Al comparar los 410,419,097 litros al año con la participación real de 84,744 litros que registra LICONSA en sus estados financieros (ver tabla 2), se aprecia que la empresa solo participa con un 0.0206% en el mercado. El presente trabajo buscará generar estrategias para que la empresa logre una participación en el mercado del 0.0515% en lo que respecta en la línea de leche UHT comercial.

Tabla 2. Ventas registradas por litro de leche LICONSA en la línea UHT comercial por producto

<i>Ventas Unidades en Litros</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
<i>Leche Descremada Fresa</i>	4,127	985	4,605
<i>Leche descremada Vainilla</i>	3,640	901	5,509
<i>Leche Descremada Chocolate</i>	4,170	1,008	4,354
<i>Leche Entera</i>	82,867	231,791	52,989
<i>Leche Ligth</i>	0	0	3,939
<i>Leche Semidescremada</i>	0	0	10,682
<i>Leche Deslactosada</i>	0	288	2,667
<i>Total</i>	94,804	234,973	84,744*

Fuente: Elaboración Propia, basada en reportes de ventas de LICONSA al 30 de Noviembre 2020

Distribución de venta de leche por municipio

La tabla 3 muestra la distribución de venta de leche en la línea comercial UHT por municipio en Baja California para identificar el porcentaje de participación del municipio de Mexicali.

Tabla 3. Distribución de la venta de leche comercial UHT por municipio.

<i>Concepto</i>	<i>2019</i>	<i>Promedio de los últimos 3 años</i>
<i>Ventas en unidades</i>	84,744	138,173
<i>Mexicali</i>	29,660	48,361
<i>Tijuana - Ensenada</i>	33,898	55,269
<i>Tecate</i>	8,474	13,817
<i>San Quintín</i>	12,712	20,726

Fuente: Elaboración Propia, basada en reportes de ventas de LICONSA al 30 de Noviembre 2020

Las ventas promedio de leche en Mexicali durante el último periodo de 3 años fue de 48,361 litros, lo que representa el 35% del total de ventas del estado. La estrategia que se desarrollará para la ciudad de

Mexicali B.C., buscará un incremento de las ventas de 2.5 veces del promedio de ventas de los últimos 3 años anteriores, para pasar de 48,361 litros a 169,262 litros anuales, lo que representaría el 0.0515% de la demanda total de leche en Baja California.

Estudio Técnico

En este apartado analizaremos los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para atender los requerimientos del mercado de la unidad operativa Liconsa en Mexicali, es decir, si la empresa cuenta con la capacidad de sistema para alcanzar las metas establecidas en la estrategia.

Capacidad Diseñada

La capacidad instalada del presente proyecto va en función a la capacidad de distribución de leche UHT comercial en el municipio de Mexicali B.C., es decir, no se está considerando la producción de leche, ni el segmento de leche en polvo. Dicha capacidad se mide por las unidades que tiene la sucursal de Mexicali para distribuir a los puntos de venta. A continuación, se muestra la tabla 4 con la capacidad de distribución en función a las unidades de equipo de transporte del inventario actual:

**Tabla 4. Inventario de equipo de transporte de LICONSA a diciembre de 2019 en Mexicali, B.C.
(Capacidad de diseño)**

No. unid	Modelo Unidad	Status	Capacidad diaria distribución	Unidad	Capacidad Mensual	Capacidad Anual
1	Silverado 2011	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Silverado 2011	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Np 300 2008	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Np 300 2008	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Np 300 2020	Arrendado	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Camión Marca Kino	Propio	6,000	Lt	130,357	1,564,286
6	Total		11,400	Lt	247,679	2,972,143

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

En base al inventario de equipos de transporte actual, la unidad operativa de LICONSA en la ciudad de Mexicali cuenta con 6 unidades para distribuir el producto terminado a los puntos de venta, dando como resultado una capacidad instalada para satisfacer los requerimientos de un total de 2,972,143 litros al año.

La unidad operativa de Mexicali cuenta solamente con 3 choferes para hacer la tarea de distribución de leche, dando como resultado una capacidad de sistema de 844,714 litros anuales como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Inventario de equipo de transporte de LICONSA en 2020 en Mexicali B.C. (Capacidad de sistema)

<i>No. unid</i>	<i>Modelo Unidad</i>	<i>Status</i>	<i>Capacidad diaria distribución</i>	<i>Unidad</i>	<i>Capacidad Mensual</i>	<i>Capacidad Anual</i>
1	Silverado 2011	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Silverado 2011	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
1	Np 300 2008	Propio	1,080	Lt	23,464	281,571
3	Total		3,240	Lt	70,393	844,714

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

El proyecto contempla una proyección de ventas para el primer año de 169,262 litros, lo que representa utilizar solo el 20% de la capacidad instalada actual, por lo que el equipo de reparto no representa un impedimento técnico para el proyecto.

Márgenes de capacidad utilizable.

Los márgenes de capacidad utilizables están dados con base a la demanda semanal, la capacidad del personal y las unidades de reparto disponibles para la realización de las entregas. La tabla 6 muestra el margen utilizable para la distribución de leche en base a la capacidad de sistema de la unidad operativa de LICONSA en Mexicali.

Tabla 6. Márgenes de capacidad utilizables

<i>No. unidad</i>	<i>Modelo Unidad</i>	<i>Capacidad Mensual Teórica</i>	<i>Capacidad Mensual Real</i>	<i>Margen utilizable</i>
1	Silverado 2011	23,464	23,464	100%
1	Silverado 2011	23,464	23,464	100%
1	Np 300 2008	23,464	23,464	100%
1	Np 300 2008	23,464	0	0%
1	Np 300 2020	23,464	0	0%
1	Camion Marca Kino	130,357	0	0%
6	Total	247,679	70,393	28%

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

El margen de capacidad utilizable en promedio es del 28% de la capacidad total de distribución expresada en litros. Debido a que solo existen 3 empleados, son 3 unidades las que se utilizarán diariamente, el camión se dispondrá solamente cuando se requiera abastecer la leche del Programa de Abasto Social. Para obtener el porcentaje de tiempo efectivo de trabajo, se muestra en la tabla 7, las condiciones laborales y días hábiles de los responsables de la distribución del producto terminado en la Unidad Operativa de LICONSA en Mexicali, B.C.

Tabla 7. Disponibilidad de personal para realizar la distribución.

<i>Expresado en días</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Empleado en Mexicali Distribución</i>
<i>Turno</i>	1
<i>Horas Laboradas</i>	8
<i>Repartidores</i>	3
<i>Cajas Promedio Diarias</i>	30
<i>Clientes diarios</i>	2
<i>Tiempo Promedio de Entregas</i>	1 Hora
<i>Tiempo Efectivo</i>	30%

Fuente: Elaboración Propia

La unidad operativa de Mexicali cuenta con 3 responsables para realizar la distribución de leche comercial UHT, actividad que realizan en un turno de 8 horas, atendiendo en promedio a 2 clientes diarios, dedicando un tiempo aproximado de 1 hora por cliente y entregando la cantidad de 30 cajas por día. El tiempo efectivo de los empleados que realizan dicha actividad es del 30% del total. Los empleados

de LICONSA gozan con un descanso de 2 días por semana (Sábado y Domingo), así como 30 minutos de descanso diarios durante la jornada laboral.

Dimensión del mercado.

Según los datos de la tabla 1, en México el 27% de la leche consumida es importada, eso significa que existe en el mercado una demanda insatisfecha del dicho producto puesto que la producción nacional no alcanza a satisfacer los requerimientos de los consumidores. A nivel nacional se importaron 4,417,000 millones de litros, en base a datos de la CONAPO. Baja California posee el 2.90% del total de la población, lo que significa que en Baja California existe una demanda que es satisfecha con la importación de 128,093,000 millones de litros. Estos datos representan una oportunidad para LICONSA, debido a que esta empresa cuenta con la capacidad productiva para satisfacer esos requerimientos y evitar adquirir leche del extranjero.

Estudio Financiero

Inversión fija y de capital de trabajo.

En la tabla 8, se presenta la cantidad de inversión inicial para la implementación de la estrategia, la campaña de publicidad en medios de comunicación masiva de radio, redes sociales y honorarios de agencia de marketing se proyecta en 522,000.00 pesos y será requerido un capital de trabajo para atender el efecto de la estrategia por 552,013.00 pesos que consistirán en productos terminados de leche comercial UHT. Dichos requerimientos de inversión serán solventados en un 100% por el Gobierno Federal por un total de \$1,074,013.

Tabla 8. Inversión Fija y Capital de Trabajo en los primeros cuatro meses en la aplicación de la estrategia

<i>CONCEPTO</i>	<i>% del total</i>	<i>Importe</i>	<i>Gobierno</i>	<i>Banco</i>
<i>Inversión Fija</i>			100%	
<i>Inversión diferida</i>				
<i>Campaña en Red Social</i>	18.39%	\$96,000	\$96,000	\$0
<i>Campaña en Radio</i>	45.98%	\$240,000	\$240,000	\$0
<i>Honorarios Agencia de MKT</i>	35.63%	\$186,000	\$186,000	\$0
<i>total</i>	100.00%	\$522,000	\$522,000	\$0
<i>Capital de trabajo</i>		\$552,013	\$552,013	\$0
<i>Inversión Total</i>		\$1,074,013	\$1,074,013	\$0

Fuente: Elaboracion propia con datos de Liconsa y Notorius marketing 2020

Determinación de la liquidez de la empresa con la implementación de la estrategia

La tabla 9 describe el flujo de efectivo proyectado a 5 años en donde se muestran los resultados que la empresa obtendrá con la implementación de la estrategia. En dicho análisis se observa que el

comportamiento de la liquidez es estable debido a que la empresa no requirió de financiamiento externo como préstamos bancarios, condición que favorece al no generar pagos extraordinarios de intereses por financiamiento.

Tabla 9. Flujo de efectivo proyectado a cinco años

	<i>Flujo operativo</i>	<i>1</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
	Utilidad neta		447,053	465,929	606,232	921,086	1,497,766
+	Depreciación y amort.		104,400	104,400	104,400	104,400	104,400
+	Gastos financieros		0	0	0	0	0
	Cambios capital de trabajo		0	0	0	0	0
	Flujo de operación	0	551,453	570,329	710,632	1,025,486	1,602,166
+	Recup. capital de trab.	0	0	0	0	0	0
+	Valor de salvamento	0	0	0	0	0	0
=	Flujo neto de efectivo op.	0	551,453	570,329	710,632	1,025,486	1,602,166
	Flujo operativo acumulado	0	551,453	1,121,783	1,832,414	2,857,900	4,460,066
	Flujo financiero	0	1	2	3	4	5
	Utilidad neta	0	447,053	465,929	606,232	921,086	1,497,766
+	Depreciación y amort.	0	104,400	104,400	104,400	104,400	104,400
	Cambios en capital de trab	0	0	0	0	0	0
	Inversión activo fijo	0					
	Inversión diferida	-522,000					
	Inversión capital de trabajo	-552,013					
	Pago de préstamos	0	0	0	0	0	
	Flujo financiero	-1,074,013	551,453	570,329	710,632	1,025,486	1,602,166
	Entrada de créditos	0		0	0	0	0
	Cambios en capital	1,074,013	0	0	0	0	0
+	Recup. capital de trab.	0	0	0	0	0	0
+	Valor de salvamento	0	\$0	0	0	\$0	0
	Flujo neto de efectivo finan	0	551,453	570,329	710,632	1,025,486	1,602,166
	Saldo mínimo		552,013	552,013	552,013	552,013	552,013
=	Flujo financiero acumulado	0	1,103,467	1,673,796	2,384,428	3,409,913	5,012,080
-	Flujo efectivo s/proyecto						
	Flujo de efectivo financiero incremental	0	551,453	570,329	710,632	1,025,486	1,602,166

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

Evaluación Económica

En este apartado se analiza el comportamiento financiero de la empresa, para ello se utilizan herramientas financieras que permiten observar el rendimiento y el comportamiento financiero de la empresa en un periodo de 5 años. Dichas herramientas utilizadas son; Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Además se realizó un análisis financiero para diferentes escenarios; uno negativo (aumento del 2% del costo de la venta-disminución del 2% del precio de venta); uno positivo (aumento del 2% del precio de venta y disminución del 2% del costo de venta); y por último un escenario conservador, esto con la finalidad de comparar el comportamiento de la empresa ante diferentes situaciones.

Valor presente neto

A continuación en la tabla 10 se presenta el VPN operativo, resultado de una tasa de descuento del 4.50% obtenido sobre el precio del CETE, acorde al costo de capital promedio ponderado. El valor presente neto nos indica la rentabilidad que tendrá el proyecto en un periodo de 5 años.

Tabla 10. Valor Presente Neto Operativo

<i>VPN Operativo</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Flujo de efectivo</i>		\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
<i>Tasa de descuento</i>	4.50%	0.956938	0.915730	0.876297	0.838561	0.802451
<i>Flujo de efectivo a VP</i>	-\$1,074,013	\$527,707	\$522,267	\$622,724	\$859,933	\$1,285,660
<i>Sumatoria de FE netos (ΣFEN)</i>	\$3,818,291					
<i>Valor Presente Neto</i>	\$2,744,278					

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

El VNP del proyecto es de 2,744,278 pesos de rentabilidad a precio actual, lo cual es producto de una inversión de 1,074,013 pesos aportado por el Gobierno Federal.

Tasa Interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno o TIR permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR media el porcentaje de la viabilidad de la estrategia a implementar, determinando la rentabilidad de los flujos de efectivo a valor presente neto. A continuación en la tabla número 11, se presenta la TIR operativo calculada con flujos de efectivo.

Tabla 11. Tasa interna de Retorno

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo a VP	-\$1,074,013	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Tasa Interna de Retorno	58.62%					

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

Tabla de sensibilidades

A continuación se presentan 3 escenarios para el proyecto (conservador, escenario pesimista y escenario optimista), el cual fue analizado a través de la aplicación de cambios en dos de las principales variables, como lo son el precio de venta y el costo de venta, con el propósito de determinar el comportamiento de la estrategia "Campaña de posicionamiento de marca de leche comercial UHT LICONSA PLUS".

En el escenario conservador se puede observar la TIR al 58.82%, obteniendo la recuperación de la aportación gubernamental en un periodo aproximado de 23 meses. El escenario optimista se proyectó añadiendo un aumento en el precio de venta del 2% y una disminución del costo de venta del 2%, en este supuesto, el proyecto muestra aumento en la TIR operativa del 66.65% y una recuperación de la inversión en un periodo aproximado de 20 meses. En el escenario pesimista se disminuyó el precio de venta y se aumentaron los costos de venta en un 2%, obteniendo como resultado la disminución de la TIR operativa en un 50.36% y aumentando el periodo de recuperación a 43 meses(Ver tabla 12)

Tabla 12. Sensibilidades Financieras

TIR (Tasa interna de rendimiento)	Conservador	Optimista	Pesimista	
TIR operativa	58.82%	66.65%	50.36%	
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)				
PRI en meses		años	años	años
PRI (Flujo operativo)	23	1.91	1.66	3.5

Fuente: 30 de Noviembre 2020 Elaboración Propia

Antecedente y Justificación

LICONSA S.A. de C.V. es una compañía paraestatal del gobierno mexicano dependiente de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Fundada como parte de los programas de abasto social, su función es industrializar y comercializar leche de calidad óptima a precios accesibles para contribuir a la alimentación, nutrición, desarrollo físico y mejoramiento en calidad de vida de las clases más necesitadas y/o vulnerables. Actualmente es uno de los brazos operativos de Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), la cual cuenta con 10 plantas industriales y 47 centros de acopio con capacidad diaria de captación por 1.5 millones de litros de leche. Además se encarga de comprar, industrializar, distribuir y vender leche de gran calidad y fortificada a bajo costo a más de 6 millones de mexicanos que habitan en más de 2 mil municipios. LICONSA S.A. de C.V. llega a 6 grupos poblacionales: niñas y niños de 6 meses a 12 años, adultos de 60 y más, mujeres entre 45 y 59 años, mujeres y hombres entre 13 y 15 años, enfermos crónicos o personas con discapacidad y mujeres en periodo de gestación o lactancia. (Gobierno de México, 2020)

LICONSA posee actualmente 10 plantas industriales: tres en el Estado de México (Tlalnepantla, Tláhuac y Valle de Toluca) y otras siete distribuidas en Colima, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Querétaro, Tlaxcala y Veracruz. Las fábricas producen alrededor de 1,150 millones de litros de leche al año. Una de las más grandes es la de Tlalnepantla, que produce 860,000 litros para 1.4 millones de beneficiarios. En general la leche se vende al Padrón de Abasto Social a 5.5 pesos el litro, pero en algunos municipios de los más vulnerables solo cuesta un peso. Dado su perfil social, la empresa recibe un subsidio de 2,200 millones de pesos anuales (mdp) para financiar sus operaciones, pero también genera recursos propios por aproximadamente 8,000 mdp. Existen 8500 productores que venden leche a LICONSA a un precio de 8 pesos por litro, de ahí la importancia de los subsidios. Existen 47 centros de acopio de leche en el país, a donde concurren los productores a entregar la materia prima. (Gobierno de México, 2019)

Dado la importancia que tiene esta empresa paraestatal para el país, ya que millones de personas, niñas y niños, adultos y personas de la tercera edad dependen de sus operaciones, así como también miles de productores mexicanos que venden su leche a buen precio, es importante que sea autosuficiente, así que se impulso la línea de productos comerciales de marca LICONSA, para obtener mayores recursos y rendimientos que apoye en el mantenimiento y mejoras de infraestructura. En Baja California, la línea comercial LICONSA es impulsada por la nueva administración, a continuación se presenta un análisis de las ventas correspondientes al mes de Noviembre, la cual tiene el propósito de mostrar la relación entre Leche de Abasto Social y Leche Comercial de LICONSA (Ver Tabla 13).

Tabla 13 Relación de reporte de venta al mes de Noviembre

<i>Meses</i>	<i>Total de ventas</i>	<i>Venta leche de abasto</i>	<i>% participación</i>	<i>Venta de leche comercial</i>	<i>% de participación</i>
Enero	1,535,584.00	1,454,461.00	94.72%	81,123.00	5.28%
Febrero	1,742,443.05	1,659,912.05	95.26%	82,531.00	4.74%
Marzo	1,500,887.46	1,418,987.46	94.54%	81,900.00	5.46%
Abril	1,638,662.80	1,555,650.80	94.93%	83,012.00	5.07%
Mayo	1,693,321.19	1,599,388.99	94.45%	93,932.20	5.55%
Junio	1,721,226.19	1,634,148.99	94.94%	87,077.20	5.06%
Julio	1,423,875.65	1,354,471.00	95.13%	69,404.65	4.87%
Agosto	1,613,950.06	1,534,286.06	95.06%	79,664.00	4.94%
Septiembre	1,721,993.50	1,649,412.05	95.79%	72,581.45	4.21%
Octubre	1,517,294.77	1,415,184.76	93.27%	102,110.01	6.73%
Noviembre	1,888,855.62	1,739,286.06	92.08%	149,569.56	7.92%

Fuente. Elaboracion propia en base a los datos obtenidos por la empresa.

Como se muestra en la tabla 13, la participación de la venta de leche comercial LICONSA Plus es en promedio un 5% anual de las ventas totales de leche en la empresa, y la venta de leche de Abasto Social es quien más aporta ingresos. La leche de abasto para su producción y venta depende en un 50% del apoyo gubernamental, lo que significa que si el gobierno federal tomará la decisión de no seguir con el programa de abasto, la empresa LICONSA quedaría desprotegida debido a que la venta de leche comercial no podría soportar la operatividad de la misma, porque tan sólo logra colocar un 5% de sus ingresos netos.

2.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea

La importancia de desarrollar la línea de leche comercial en LICONSA, es porque la empresa busca una fuente alternativa de recursos desarrollando estrategias para fortalecer sus ingresos para lograr una mayor autosuficiencia financiera. con base en la diversificación de productos comerciales en los diferentes canales de venta donde participa. (Gobierno de México, 2019)

La empresa en la Unidad Operativa en Mexicali presenta diferentes problemas como:

Falta de distribución masiva, es decir, no existe ningún distribuidor importante, lo que significa que la línea comercial no se encuentra en ningún mercado de gran afluencia como lo es Calimax, Soriana, Walt Mart, entre otros, en donde el producto pueda llegar a más consumidores. (Gobierno de México, 2019).

En base a la observancia del desarrollo de la empresa, se ha detectado que el producto tiene poco desplazamiento, esto debido a que carece de una campaña de difusión efectiva en medios de comunicación masivos, donde se promocionen las propiedades y la calidad de la leche comercial.

Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica

El Marco de Referencia Estratégico que constituye al grupo de principios fundamentales por los cuales se orienta la actividad de LICONSA, lo son: la Misión, la Visión y los Valores.

Valores

Aspiramos ser la empresa líder de la industria láctea, integrada por hombres y mujeres comprometidos con los valores institucionales, de vanguardia, sustentable, autofinanciable, competitiva, que atienda con una elevada vocación de servicio a la población con productos de alta calidad nutricional y a precio accesible, mejorando los procesos de captación, industrialización, distribución y comercialización.

Misión

Trabajar con responsabilidad social para mejorar la alimentación de las familias mexicanas con productos lácteos de la mejor calidad, tanto del área de Abasto Social y de la Línea Láctea Comercial.

Visión

Ser la mejor empresa láctea por su competitividad, autosuficiencia y elevada vocación de servicio, para contribuir al desarrollo del capital humano.

Objetivos

Tabla 14 Objetivos estratégicos y específicos de LICONSA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Procesar y comercializar leche fortificada	Asegurar una atención eficaz a la población objetivo del Programa de Abasto Social de Leche Asegurar una transferencia de ingresos a la población beneficiaria del Programa de Abasto Social de Leche Garantizar la entrega de leche fortificada y de elevada calidad a los beneficiarios del mismo programa
Comprar leche a productores nacionales	Promover la reducción gradual y parcial de las necesidades de importación de leche por LICONSA
Operar la planta productiva y los servicios de apoyo administrativo	Elevar la eficiencia en la operación de la planta productiva y mejorar los sistemas operativos, administrativos y de control de la entidad
Comercialización de productos lácteos	Contribuir a la obtención de ingresos adicionales mediante la comercialización de leche LICONSA, para tener una menor dependencia de recursos fiscales para el Programa de Abasto Social de Leche Incrementar la participación de la leche UHT en el mercado Producción oportuna de leche comercial con altos estándares de calidad.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en (Gobierno de México, 2019)

En función de la población que no es beneficiaria de los programas directos de Gobierno Federal, se direccionó la actividad comercial de LICONSA a cumplir entre otros aspectos, la consecución de tres metas fundamentales; mejorar la nutrición de la población, generar recursos adicionales a LICONSA que contribuyan al fortalecimiento del Programa de Abasto Social de Leche, coadyuvando con el Gobierno Federal a que los recursos que eran destinados para este fin, sean canalizados a otros programas federales en beneficio de más mexicanos y apoyar a los ganaderos mexicanos permeando los recursos económicos otorgados a una gran cadena de familias mexicanas (Gobierno de México, 2019).

Análisis FODA

Se realizará una lista completa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la situación actual de la empresa LICONSA, con el objetivo de desarrollar una estrategia que tome en consideración diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas.

Factores Externos

Para realizar el FODA, es necesario analizar las condiciones propicias del entorno de LICONSA Plus que pueden beneficiar al desarrollo de la empresa, así como las tendencias del entorno externo que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen en una amenaza, con estos dos elementos se podrá integrar un diagnóstico que el cual pueda ayudar para el desarrollo de la estrategia a implementar.

Oportunidades

En este apartado se tratará sobre algunas acciones de gobierno que promueven el consumo de alimentos saludables, así como la oportunidad de participar en la atención de entrega de apoyos de los programas gubernamentales que actualmente opera la Secretaría de Bienestar y Secretaria de Educación Pública, los cuales consisten en entrega de apoyos monetarios en efectivo y se pudiera convertir en un excelente punto de venta para los productos de LICONSA UHT Plus.

Colaboración con el Gobierno Federal para cumplir las convocatorias de la entrega de apoyos de la Secretaría del Bienestar y SEP.

Existen programas del Gobierno Federal que a través de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Bienestar como el “Programa de Adulto Mayor 68 y más”, “ Programa en apoyo a Discapacitados ” y “ Becas Benito Juárez ”, los cuales utilizan módulos de atención para realizar pagos en efectivo a los beneficiarios, condición que puede ser aprovechada por la empresa para instalar puntos de venta temporales durante los operativos.

Campañas gubernamentales en contra de las llamadas “leches que no son leches” (Fórmulas lácteas)

La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco, 2019) informa que realizó un estudio de calidad a 22 presentaciones de bebidas vegetales denominadas “alimentos líquidos o bebidas” de coco, arroz, soya, almendra, avena y coco con almendra. Los aspectos evaluados son la calidad sanitaria, revisando que no tuvieran microorganismos que dañen la salud; que las etiquetas cumplan con la NOM-051-SCFI/SSA-2010 que plantea las “Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria”. Esta investigación es importante porque el Gobierno está regulando el etiquetado de estos productos que son fuertes competidores de la marca LICONSA PLUS, debido que estos productos como por ejemplo la leche Nutrileche, engañan al consumidor ofreciéndole un producto lácteo a buen precio, cuando es en realidad una fórmula láctea a base de grasa vegetal y no lo especifica en el etiquetado. LICONSA cumple con puntualidad la NOM-051-SCFI/SSA-2010.

Campañas escolares en contra de comida chatarra

Por parte del Programa de Infancia y Adolescencia en el ejercicio del 2007 en nuestro estado dio inicio al Proyecto en contra del sobrepeso y obesidad en escolares, la estrategia se llevó a cabo con la Secretaría de Salud, y las acciones desarrolladas fueron en el nivel de preescolar y primarias de todo el estado las cuales se menciona a continuación:

- Se integró un comité para la modificación de la Ley de Educación y de Salud para la regulación de los alimentos chatarra en las escuelas primarias y secundarias.
- Se elaboró un manual de menús para venta de alimentos autorizados consensuado en el comité.

Esta medida se considera como una oportunidad, debido a que los productos LICONSA están altamente vitaminados y contienen minerales. Los productos de Bricks de sabores LICONSA Plus de fresa, vainilla y chocolate, cumplen con las medidas de nutrición y pueden ser aceptados dentro de los menús para venta de alimentos autorizados por la Secretaría de Salud. (Estrategia Estatal para la Prevención, 2014)

Inmigración de personas de estados donde LICONSA está posicionada

Entre 2015 y 2020, llegaron a vivir 211,416 personas de 5 y más años de edad a Baja California, procedentes del resto de las entidades del país. según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2020), Baja California se ubica en el 4to lugar nacional de inmigración. Dicho fenómeno favorece a LICONSA, pues en estados como Sinaloa, Chiapas, Guerrero, Veracruz, la leche LICONSA tiene buena aceptación y es una oportunidad para ofrecer el producto a dichos consumidores y de esa manera aumentar las ventas.(INEGI, 2020).

Amenazas

En cuanto a las Amenazas, son factores negativos que se encuentran en el entorno, que son difíciles de controlar, Es importante considerar dichos factores en la estrategia para lograr tener un plan de contingencia para enfrentarlos. Dichos factores son por ejemplo, negativas de asociaciones a la comercialización de leche gubernamental, campañas de desprestigio virales en contra del consumo de leche de vaca, falta de cultura al consumo de leche en tetrapack entre otros.

La negativa de la CANILEC de permitir que Leche LICONSA Línea Comercial se comercializa en tiendas detallistas

El presidente de la Cámara Nacional de Industriales de la Leche (CANILEC) Miguel Ángel García Paredes, consideró que la presencia de la leche de la empresa del Estado en cadenas de autoservicio está “fuera del foco principal, del actuar de LICONSA”, porque el mercado está suficientemente abastecido por la industria nacional. Esto significa una amenaza para el desarrollo de la marca LICONSA PLUS, porque uno de los objetivos de la estrategia consiste en incrementar la cantidad de puntos de venta para lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Estos puntos de venta deberán ser los de más afluencia, y son los que CANILEC considera como inalcanzables para LICONSA (Alegría, 2019).

Campañas o recomendaciones médicas en contra del consumo de leche de Vaca

David Roman, presidente de la Unión Vegetariana Española menciona que “si bien es cierto que los vegetarianos pueden estar siguiendo una dieta ovolactovegetariana en la que se consumen huevos y productos lácteos, el consumo de lácteos es injustificado desde el punto de vista de la salud. Cada vez hay más especialistas en nutrición que cuestionan el valor de los productos lácteos a la luz de numerosos estudios que han asociado su consumo con una gran variedad de problemas de salud, contradiciendo en muchos casos el concepto de alimento básico que popularmente se tiene de ellos”. Como David Roman, existen muchos especialistas que comparten sus opiniones y señalan que la leche de vaca no es sana para la salud. Esto perjudica a LICONSA porque pudiera impactar en la reducción del tamaño del mercado. (JARQUE, 2011).

Falta de cultura en el consumo de Leches de Larga duración.

En la tabla 15 tomada de INEGI, se aprecia que en el mercado la mayor participación la posee la leche entera pasteurizada, en comparación con la leche Ultra pasteurizada, se observa que aun la leche tradicional tiene más posicionamiento que la leche de larga duración.

Tabla 15 Producción industrial de leche líquida 2010-2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pasteurizada	2,791,100	2,791,446	2,552,302	2,490,216	2,401,458	2,367,031	2,363,214	2,333,607
Entera Pasteurizada	598,914	620,552	592,143	573,253	506,709	511,752	498,921	506,512
Entera Pasteurizada y Homogeneizada	1,225,012	1,224,110	1,141,980	1,155,001	1,119,458	1,071,079	1,082,957	1,049,376
Descremada Pasteurizada y Homogeneizada	137,269	121,605	119,778	98,876	105,744	111,527	108,030	97,397
De sabor	176,291	175,621	135,497	118,426	121,850	128,989	149,778	162,202
Rehidratada	653,614	649,558	562,904	544,660	547,697	543,684	523,528	518,120
Ultrapasteurizada	1,650,258	1,483,590	1,266,674	1,257,154	1,165,700	1,180,084	1,258,429	1,276,472
Entera Ultrapasteurizada	596,165	413,030	184,385	133,298	114,062	120,016	118,882	121,091
Descremada Ultrapasteurizada	1,054,093	1,070,560	1,082,289	1,123,856	1,051,638	1,060,068	1,139,547	1,155,381
Total Pasteurizada y Ultrapasteurizada	4,441,358	4,275,036	3,818,976	3,747,370	3,567,158	3,547,115	3,621,643	3,610,079

Fuente: INEGI 2018

En la tabla 15, se observa que tan solo el 35% de la población consume leche UHT, condición que impacta a LICONSA, debido a que su producto comercial está procesado en UHT, esta condición representa una barrera para el desarrollo de la estrategia.

Crecimiento de productos sustitutos

La categoría de sustitutos de la leche ha tomado fuerza y para 2018 mostró el mayor crecimiento en el valor actual minorista con un índice 29%. En esta categoría se incluyen productos que no contienen lácteos, generalmente elaborados a partir de granos como soya, arroz, avena o almendras. A pesar de que estos productos registran precios altos en el mercado, se han expandido debido a la gran cantidad de personas con intolerancia a la lactosa y a las tendencias de consumo de productos de base vegetal, que usualmente cuentan con una imagen positiva. El crecimiento de estos productos sustitutos es una amenaza a LICONSA puesto que cada día están teniendo una mayor participación en el mercado. (CONAPO, 2018)

Factores Internos

Los factores internos, las fortalezas y debilidades son los factores que están dentro del control de la empresa; contrastan con los factores externos, las oportunidades y amenazas, las cuales no son alterables por la empresa. En este apartado enlistamos una serie de Fortalezas y Debilidades que serán consideradas al momento de desarrollar la estrategia.

Fortalezas

En este apartado se analizan diferentes factores que estimulan el desarrollo de la empresa, como lo son los fondos gubernamentales, la calidad del producto misma que cuenta con todas las normas necesarias para satisfacer al consumidor, entre otros.

Fondos Gubernamentales

El recién creado organismo de Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), que dirige el Lic. Ignacio Ovalle Fernandez, gestiona recursos para el ejercicio 2020 por 15 mil millones de pesos. A pesar de las dificultades económicas, el Gobierno Federal mantuvo la misma aportación que el primer año de operación de SEGALMEX. Esto es importante porque le da liquidez a LICONSA y existe presupuesto para impulsar una estrategia que requerirá una aportación del Gobierno Federal.

Producto de Calidad con todas las certificaciones industriales

LICONSA PLUS cuenta con todos los certificados de calidad en materia industrial, los cuales son:

Certificación ISO 9001:2015.

Certificación en Equidad de Género.

Certificado de Industria Limpia.

Certificado de COFEPRIS: Sello Nutrimental.

Certificados EMA otorgados a los laboratorios químicos en plantas LICONSA.

(Liconsa, 2019)

Es importante que LICONSA PLUS, cumpla con todos los estándares de calidad porque de esta manera es un producto competitivo que tiene la oportunidad de desarrollarse en el mercado.

Debilidades

Se Analizarán diferentes situaciones inconsistentes que limitan el desarrollo de LICONSA, forman un obstáculo para la realización y logro de las metas, como lo son la falta de canales de distribución, la fijación de precios centralizada que provocan que existan problemas como la falta de distribución y el capital de trabajo ocioso (equipo de transporte sin movimiento debido a la falta de desplazamiento del producto).

Falta de Canales de Distribución de gran alcance

Los distribuidores autorizados en el estado de Baja California para vender leche comercial UHT, se comprometen a realizar el pago de la leche que salga de los aranceles de LICONSA Mexicali, sin embargo, existe por parte de estos una renuencia a comprometer su operación debido a que LICONSA no canjea la leche que se encuentra caducada. El periodo de caducidad de la leche es de 6 meses después de haber sido envasada en las planta de Querétaro o Tlalpan, debido a la distancia de la distribuidora LICONSA Mexicali el producto se encuentra en la disponibilidad de los distribuidores dos meses después de su producción, situación que reduce el tiempo de distribución relacionado con la fecha de caducidad. Además de los expuesto existen otros factores adversos para la distribución efectiva del producto, entre los que se encuentran; precios elevados, falta de planeación de publicidad, falta de promoción, entre otros.

Fijación de precios centralizada en base a costos y no depende de las exigencias del mercado local

El precio de venta de la leche comercial, se determina en base al análisis de los costos fijos y variables de producción, una vez determinado este precio de venta por el departamento de costos, la Subdirección de Venta Comercial a través de los departamentos de Venta de Productos Comerciales en la red Institucional y/o de venta de leche fresca y derivados, son los responsables de informar a todos los centros de trabajo a nivel nacional, el precio de venta de leche comercial apegados al manual de operación de Venta de leche comercial. Esto implica una debilidad puesto que los precios son determinados por el costo de producción y no por la demanda y el comportamiento del mercado, lo que conlleva a una limitante para poder negociar con algún distribuidor potencial (LICONSA, 2017).

Conclusiones del Análisis FODA.

Dentro del análisis que se puede llevar a cabo gracias a la elaboración de una evaluación de factores internos y externos se puede interpretar lo siguiente: Las debilidades que actualmente se tienen se pueden convertir en fortalezas por medio de la implementación de actividades que puedan contrarrestarlas en el desarrollo de la estrategia a implementar.

En lo que respecta a los factores externos, la colaboración con el Gobierno Federal para participar en las convocatorias de entrega de apoyos de sus diferentes programas, adquiere un peso importante, pues es una manera de dar desplazamiento al producto y aumentar la venta directa sin intermediarios, lo que conlleva a que el consumidor final adquiera la leche a precio más económico a que si la adquiriera en un distribuidor. Se obtuvo un valor total de las oportunidades de 1.90 y al analizarse las amenazas, se obtuvo la puntuación total de .95. Al ser mayor el valor de las oportunidades sobre el de las amenazas significa que el entorno externo es favorable para la marca, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16 Factores Externos

		FACTORES EXTERNOS			
		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES					
50%	1	Colaboración con el Gobierno Federal para cumplir las convocatorias de la entrega de apoyos de la Secretaría del Bienestar y SEP.	20%	4	0.8
	2	Campañas gubernamentales en contra de las llamadas "leches que no son leches" (Fórmulas lácteas)	10%	3	0.3
	3	Campañas escolares en contra de comida chatarra	10%	4	0.4
	4	Inmigración de personas de estados donde LICONSA está posicionada	10%	4	0.4
	TOTAL		50%		1.9
AMENAZAS					
50%	1	La negativa de la Canilec de permitir que Leche Liconsa Línea Comercial se comercialize en tiendas detallistas	15%	2	0.3
	2	Campañas o recomendaciones medicas en contra del consumo de leche de Vaca	10%	2	0.2
	3	Falta de cultura en el consumo de Leches de Larga vida	15%	1	0.15
	4	Crecimiento de productos sustitutos	10%	3	0.3
	TOTAL		50%		0.95
					2.85

Fuente: Elaboración propia del autor

En el Análisis de los factores internos, se le dio un peso ponderado al presupuesto gubernamental de 1, debido que es de vital importancia el interés de parte del Gobierno Federal para lograr que crezca el Programa de leche Comercial en todo el país. En total las fortalezas sumaron un total de 1.75 y por otro lado el valor total de las Debilidades es de 1.70 como se muestra en la Tabla.17

Tabla 17 Factores Internos

		FACTORES EXTERNOS			
		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTELEZAS					
50%	1	Fondos Gubernamentales	25%	4	1
	2	Producto de Calidad con todas las certificaciones industriales	25%	3	0.75
	TOTAL		50%		1.75
DEBILIDADES					
50%	1	Falta de Canales de Distribucion de gran alcance	20%	4	0.8
	2	Imagen corporativa institucionalizada	15%	2	0.3
	3	Figacion de precios centralizada en base a Costos y no a Mercado	15%	4	0.6
TOTAL			50%		1.7
					3.45

Fuente: Elaboración propia del autor

Conclusión

Después de haber estudiado el comportamiento de la empresa LICONSA., y obtener los resultados de la matriz en donde se muestra que las fortalezas obtuvieron un puntaje de 1.95 comparado con sus debilidades que fueron de .85 permitiendo concluir que la empresa tiene posibilidades d para posicionarse en el mercado ya que los productos que se manejan cumplen con todos los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades del consumidor final, por lo tanto se debe tener en cuenta algo de gran importancia como la calidad de los productos que se manejan, ya que es primordial a la hora de comercializar, pero también se debe tener en cuenta el tiempo de entrega de los productos, es decir de realizar un una buena cadena de abastecimiento.

Estudio de Mercado

Introducción

La importancia de esta paraestatal radica en que millones de personas, niñas y niños, adultos y personas de la tercera edad dependen de sus operaciones, así como también miles de productores mexicanos que venden su leche a buen precio. Una de las metas de LICONSA es obtener su autosuficiencia financiera, de tal forma que se impulsó la línea de productos comerciales de marca LICONSA, y lograr con ello la obtención de mayores recursos y rendimientos que permitan el mantenimiento y mejora de las ventas en Baja California. De tal forma que resulta de suma importancia realizar un análisis de las ventas, para mostrar la relación entre leche del Programa de Abasto Social y leche comercial de LICONSA. (LICONSA, 2017)

Objetivo

Desarrollar una estrategia en la cual se pueda posicionar la marca LICONSA PLUS

Objetivos específicos.

- Identificar el mejor atributo del producto LICONSA UHT PLUS.
- Conocer la posición de los competidores en relación a ese atributo.
- Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas.
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad, promoviendo estrategias para la venta directa de nuestro producto.
- Implementar estrategias como la participación de LICONSA en la entrega de los apoyos de los programas Federales como Bienestar y Becas Benito Juárez para que los consumidores conozcan el producto y empiece a estar en su mente.
- Participar en exposiciones, ferias, eventos sociales en donde se promueva la venta de leche LICONSA PLUS así como sus atributos.

El producto en el mercado

Este apartado aborda la definición y distinción de los productos objeto de este trabajo, así como la descripción de las normas que respaldan la calidad del producto de leche, la distinción de los productos sustitutos o similares, la categorización de los consumidores, y el comportamiento de la demanda a nivel nacional.

Definición del producto.

Los productos de la Línea Comercial LICONSA son adicionados con vitaminas A y D, son fortificados con hierro, zinc, ácido fólico y vitaminas adicionales. Los productos son elaborados a partir de leche entera de vaca que se somete a un proceso de ultra pasteurización y envasado en "*tetra brick*" aséptico que le confiere al producto condiciones de esterilidad con caducidad de seis meses a partir de su fecha de fabricación. La distribución de estos productos es de cobertura a nivel nacional.

Normas oficiales que respaldan la calidad del producto.

Es importante que LICONSA PLUS, cumpla con todos los estándares de calidad porque de esta manera es un producto competitivo que tiene la oportunidad de desarrollarse en el mercado, es por ello que la compañía deberá tener vigilancia de que los procesos internos de producción se apeguen al cumplimiento de las normas NOM-051-SCFI/SSA1-2010, NOM-086-SSA1-1994, NOM-155-SCFI-2012, NOM-243-SSA1-2010.

Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010

Menciona que la leche ultrapasteurizada cumple con la legislación vigente en etiquetado, denominación y especificaciones nutrimentales, sanitarias y físico-químicas que se establece en las siguientes normas oficiales mexicanas: NOM-051-SCFI/SSA1-2010 Esta Norma Oficial Mexicana tiene por objeto establecer la información comercial y sanitaria que debe contener el etiquetado de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados de fabricación nacional o extranjera, así como determinar las características de dicha información. La fecha de caducidad y los componentes que lo integran (Ver imagen 1).

Imagen 1 Proceso de envasado de leche LICONSA UHT plus



Fuente: Página de institucional de LICONSA planta Querétaro 2020

Norma Oficial Mexicana NOM-086-SSA1-1994

Describe que los Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición, productos a los que se les han introducido cambios por adición, disminución o eliminación de uno o más de sus nutrimentos, tales como hidratos de carbono, proteínas, lípidos, vitaminas y minerales; y que forman parte de la dieta habitual. Buenas prácticas de fabricación, conjunto de normas y actividades relacionadas entre sí, destinadas a garantizar que los productos tengan y mantengan las especificaciones requeridas para su uso. Enriquecer, es adicionar una o varias vitaminas, minerales o proteínas (aminoácidos) en concentraciones superiores a los que normalmente contiene el producto (Ver imagen 2).

Imagen 2 Proceso de control de calidad de producto terminado LICONSA UHT plus



Fuente: Página de institucional de LICONSA planta Metropolitana Sur, Ciudad de México 2020

Norma Mexicana NOM-155-SCFI-2012

Esta norma establece las denominaciones comerciales de los diferentes tipos de leche, que se comercializan dentro del territorio de los Estados Unidos Mexicanos, así como las especificaciones fisicoquímicas que deben reunir esos productos para ostentar dichas denominaciones, los métodos de prueba para demostrar su cumplimiento y la información comercial que deben contener las etiquetas de los envases que los contienen (Ver imagen 3).

Imagen 3 Pruebas de laboratorio para el producto terminado LICONSA UHT PLUS



Fuente: Página de institucional de LICONSA Planta Metropolitana Sur, Ciudad de México 2020

Norma Oficial Mexicana NOM-243-SSA1-2010.

Esta Norma Oficial Mexicana establece las especificaciones sanitarias y nutrimentales que debe cumplir la leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y los derivados lácteos con respecto a la tabla de valor nutricional.

Imagen 4 Proceso de ultrapasteurizado LICONSA UHT PLUS



Fuente: Página de institucional de LICONSA Planta Metropolitana Sur, Ciudad de México 2020

Producto principal

A continuación se describen los productos de la marca LICONSA PLUS que este proyecto pretende impulsar en ventas aplicando una estrategia de posicionamiento (Ver tabla 19).

Tabla 18 Productos LICONSA PLUS UHT

Concepto				
Nombre del Producto	Entera	Semidescremada	Ligth	Deslactosada
Contenido Energético	584.00 kj (140.00 kcal)	460 kj (109 kcal)	361 kj (85 kcal)	460 kj (109 kcal)
Proteína	7.20g	7.20 g	7.20 g	7.20g
Grasas Totales	7.2	3.84 g	1.16 g	3.84
Grasa Saturada	4.6	2.50 g	7 g	2.50g
Carbohidratos Totales	11.5g	11.5	11.5	11.5g
Azúcares (propios de la leche)	11.5g	11.5	11.5	11.5g
Fibra dietética	0	0	0	0

<i>Calcio</i>	288 mg	288 mg	288 mg	288 mg
<i>Sodio</i>	108ug	120,00 mg	120,00 mg	120,00 mg
<i>Vitamina A (Equivalente de retinol)</i>	108 ug	108.00 ug	108.00 ug	108.00 ug
<i>Vitamina D3</i>	1.20 ug	1.20 ug	1.20 ug	1.20 ug
<i>Precio</i>	Energía en 240 ml de leche= 140 de las cuales Grasa Saturada 41 kcal Otras Grasas 23 kcal Azúcares Totales 46 kcal	Energía en 240 ml de leche = 109 de las cuales Grasa Saturada 23 kcal Otras Grasas 12 kcal Azúcares Totales 46 kcal	Energía en 240 ml de leche =140 de las cuales Grasa Saturada 7 kcal Otras Grasas 0 kcal Azúcares Totales 46 kcal	Energía en 240 ml de leche = 140 de las cuales Grasa Saturada 23 kcal Otras Grasas 12 kcal Azúcares Totales 46 kcal
<i>Precio para distribución</i>	\$ 17.50	\$ 16.00	\$ 15.50	\$ 17.50
<i>Precio al público</i>	\$ 18.50	\$ 17.00	\$ 16.50	\$ 18.50

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA 2020

Productos sustitutos o similares

La categoría de sustitutos de la leche ha tomado fuerza y para 2018 mostró el mayor crecimiento en el valor actual minorista con un índice 29%. En esta categoría se incluyen productos que no contienen lácteos, generalmente elaborados a partir de granos como soya, arroz, avena o almendras. A pesar de que estos productos registran precios altos en el mercado, se han expandido debido a la gran cantidad de personas con intolerancia a la lactosa y a las tendencias de consumo de productos de base vegetal, que usualmente cuentan con una imagen muy positiva.

Aunque el precio de estos productos es en promedio más alto que el de los lácteos tradicionales, el estudio de Euromonitor (2018) indica que probablemente las ventas durante el período de pronóstico se vean impulsadas por su creciente disponibilidad de este tipo de productos entre los minoristas y por el ingreso de nuevas marcas de producción local, que podrían ofrecer alternativas más asequibles que los productos importados que lideran actualmente esta categoría en el mercado. Este estudio revela que en 2018 las ventas minoristas de sustitutos de leche en México crecieron un 6% para alcanzar 76,1 mil millones de pesos mexicanos y 4.993.500 toneladas en volumen. Se espera que para el periodo del pronóstico, comprendido hasta el año 2023, se registren crecimientos anuales del 2% a precios constantes de 2018 y se obtengan ventas por 84,1 mil millones de pesos mexicanos.

Propiedades de los sustitutos de la leche

Leche de soya

La leche de soya es comparable en el contenido de proteínas a la leche de vaca, pero su contenido calórico es menor, por eso es una buena opción para quienes hacen dieta. Algunas marcas la comercializan fortificada con calcio y con vitaminas A y D. Tiene un sabor a fruto seco y se mezcla bien con el té y el café.

Leche de almendra

La leche de almendra empezó a ponerse de moda en Estados Unidos el año pasado y las ventas también están en auge en México. Además de ser una alternativa para los intolerantes a la lactosa, algunos doctores la recomiendan a quienes padecen acné porque no contiene las hormonas que hay en la leche de vaca y de soya. Además, algunos nutricionistas dicen que tiene menos grasa, hidratos de carbono y calorías que la leche de soya, pero más calcio. En algunas marcas de leche de almendras el contenido de este fruto seco puede ser muy bajo, de apenas un 2%.

Por eso puede ser una buena alternativa para quienes hacen dieta -también tiene menos calorías que la leche de vaca descremada-, y además no tiene colesterol. Sin embargo, aunque las almendras tienen un alto contenido en proteínas, la leche de almendras no. Quizás porque en algunas marcas el contenido de almendras puede ser muy bajo, de apenas un 2%. Algunas marcas la comercializan fortificada con calcio y vitaminas, incluida la D y B12. Está particularmente recomendada para los veganos y para cualquiera que quiera evitar los productos de origen animal.

Leche de avena

Sustituto de la leche de vaca está normalmente enriquecido con vitaminas y calcio y además tiene un contenido muy bajo en grasas saturadas. Por otro lado, aporta todos los beneficios nutritivos de la avena, un cereal integral que tiene fibra, minerales, ayuda a reducir el colesterol malo y a mantener a raya la hipertensión. Tiene un contenido calórico menor que la leche de vaca, así que puede ser una buena alternativa en dietas. Su sabor tiene un final ligeramente granulado.

Leche de arroz

La leche de arroz suele ser dulce, tener un bajo contenido en proteínas y estar fortificada con calcio. Es una buena alternativa para quienes no pueden tolerar los lácteos o la soya. Tiene un color neutro que no le da a las bebidas calientes como el café, el té o el chocolate el clásico color blanco de la leche tradicional. Tiene una consistencia fina, de manera que si se utiliza para cocinar hay que aumentar su espesor con harina.

Leche de coco

Se hace a partir de coco prensado y está fortificada con calcio. Este sustituto de la leche de vaca tiene un contenido bajo en proteínas. Además, presenta un nivel de grasa saturada más alto que otras alternativas de origen vegetal, como la leche de arroz, avena o soya. Es una buena opción en dietas vegetarianas y es muy buena para la pastelería, ya que su ligero sabor a coco no es dominante.

Área de Mercado

En este apartado se analizarán los consumidores y sus características, el área geográfica y la población donde se desarrollará la estrategia de posicionamiento de marca de leche LICONSA PLUS.

Consumidores y características.

Los consumidores de leche en muchos casos prefieren los productos de larga vida por encima de leche pasteurizada común, ambos tipos de leche cuentan con una percepción positiva en términos de frescura y calidad. Sin embargo, la leche larga vida (UHT) es considerada más conveniente para personas con un estilo de vida agitado, ya que les permite comprar grandes cantidades y reducir así el número de visitas al supermercado. También, este tipo de leche no necesita refrigeración, es muy demandada por las personas de escasos recursos que no cuentan con un refrigerador en sus hogares y optan por comprar leche que pueden almacenar en temperatura ambiente. Todos los productos de LICONSA PLUS tienen 6 meses de caducidad después de salir de la planta, esto en atención a las normatividad vigente.

Área geográfica.

Se busca posicionar el producto en la ciudad de Mexicali B.C, específicamente su zona metropolitana la cual considera un total de 202,50 km², misma que se considera como la segunda aglomeración más grande del Noroeste de México y décima en todo el país. En el último censo de Población y Vivienda del INEGI se calculó una población aproximada para esta área geográfica de 936.826 habitantes, colocándola en el segundo lugar de los municipios más poblados del estado y decimotercero del país.

Población.

La Zona Metropolitana de Mexicali se conforma por la mancha urbana de la ciudad de Mexicali, que abarca de poniente-oriental, de la Calz. Manuel Gómez Morín (Periférico Poniente) en la Colonia Nacionalista hasta el Blvd. Venustiano Carranza y de Norte-Sur de la Av. Colón (Línea Internacional) hasta la Colonia Campestre; la zona de la Santa Isabel, localizada a 5 km de la ciudad de Mexicali, que cuenta con una población de 29.311 habitantes; la zona de la Colonia Progreso, localizada a 7 km. de Mexicali por la Carretera Mexicali-La Rumorosa, con una población 12.557 habitantes; la sección correspondiente a la Delegación González Ortega, que abarca de poniente-oriental, de la Blvd. Venustiano Carranza hasta Ejido Cuernavaca y de Norte-Sur de la Línea Internacional hasta Calz. Gustavo Vildósola Castro (Corredor Palaco), cuya población es de 132.500 habitantes aproximadamente; y por último la Zona del Valle de Puebla que abarca una población de 30,000 habitantes (INEGI 2020), además se deberá de considerar los habitantes que se encuentran en el valle de Mexicali.

Comportamiento de la Demanda

En este apartado se analizará el comportamiento histórico de la demanda así como la estimación de la demanda actual con el fin de desarrollar una estrategia que sea efectiva para posicionar la marca de leche LICONSA plus.

Series estadísticas básicas.

A diferencia de otras industrias en donde nuestro país es líder o país puntero, México ocupa apenas el lugar número 8 a nivel mundial en la producción de leche bovina, de acuerdo con las cifras publicadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés).

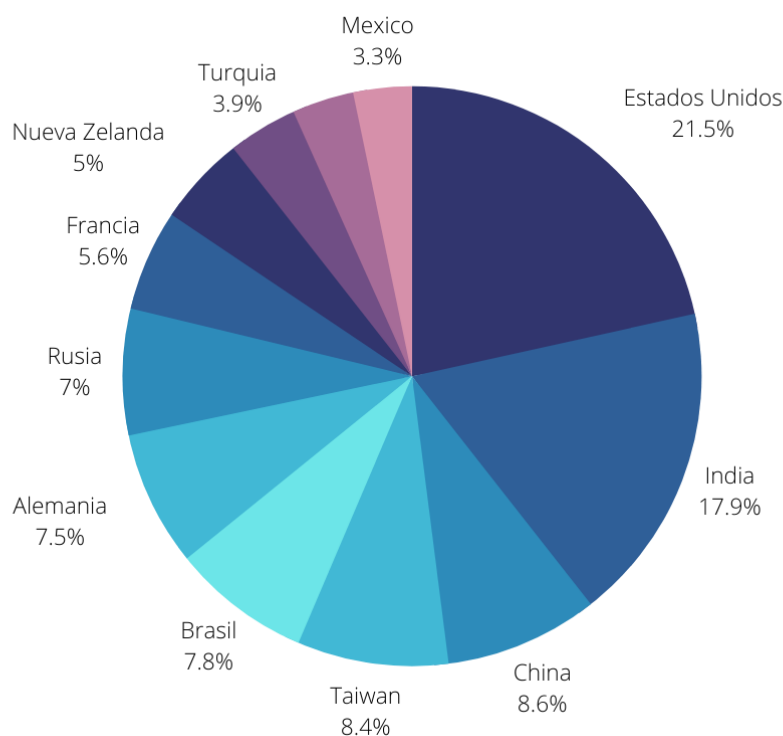
Si se considera el consumo per cápita a nivel global, México se encuentra en la mitad de la tabla, con una ingesta promedio de 94.4 litros de leche líquida y en polvo por persona al año. El consumo de leche en el país ha variado con el tiempo. Por ejemplo, en el año de 1980 el consumo por persona rondaba los 100 litros anuales. Diez años después, en 1990, el consumo cayó hasta 72 litros por persona, para posteriormente, recuperarse en el año 2000, llegando a 92 litros por persona.

Al final de los años ochenta, la industria lechera mexicana enfrentó algunos problemas que cambiaron su rumbo. En el año de 1989 hubo una producción mínima de leche en México. Esto se debió a que el país aumentó significativamente sus importaciones entre el año 1988 y 1993. Detrás del aumento en las importaciones hubo recortes de la oferta por parte de la industria nacional debido a una descomposición del hato ganadero que repercutió en bajos niveles de productividad. Durante ese periodo, la producción de leche elaborada con métodos tecnificados contaba apenas con el 12% del hato ganadero del país, por lo que la mayoría de las vacas lecheras producían relativamente menos y en condiciones primarias (Solis, 28).

Comportamiento histórico.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fue un evento disruptivo para la industria lechera nacional. Diversas fuentes sostienen que, en general, el tratado comercial impactó negativamente a la industria. Debido a los subsidios de los productos provenientes de Estados Unidos, México se volvió dependiente de las importaciones a expensas de un debilitamiento de la industria nacional como se muestra en la gráfica número 2.

Gráfica 2. Países con la mayor producción de leche.



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO 2017

Sin embargo, también en los años noventa, varios factores ayudaron a la recuperación de la industria del país. Entre los más importantes se encuentran, la repoblación del hato ganadero, aumentos de la productividad, algunos subsidios y apoyos agrícolas, y la concertación de los precios de la leche con la ayuda de las autoridades. Es precisamente, en este lapso donde comienza a sentirse una mayor intervención por parte del gobierno en la actividad lechera nacional. Los problemas y disrupciones de la oferta tuvieron repercusiones en los precios y en la demanda de la leche en México. Por ello, el consumo de leche se rezagó en relación con el consumo en otros países donde aumentó. (Solis, 28)

Estimación de la demanda actual.

Como se observa en la tabla 19, el consumo per cápita de leche de bovino en los últimos 8 años ha mostrado un crecimiento promedio de 1.8%. Para efectos del presente proyecto se tomó como referencia a

la población de Baja California, que según estimaciones para 2019 del Consejo Nacional de Población (CONAPO), contaba con 3 millones 584 mil 605 habitantes; los cuales representan el 2.90% de la población total del país para ese mismo año. Si se considera que el consumo aparente nacional es de 14, 152, 383,000 litros; el consumo para Baja California sería de 410, 419,097 litros. En el ejercicio 2019 la empresa LICONSA vendió de su línea “LICONSA Plus” 84,744 litros, esto representó el 0.0206% del total de la demanda en Baja California, lo que significa que la participación de la compañía tiene una presencia mínima en el mercado de Baja California.

Tabla 19. Consumo aparente y per cápita de leche de bovino (2011-2014)

<i>Miles de litros</i>								
<i>Componente</i>	2011	Disminución / Aumento	2012	Disminución / Aumento	2013	Disminución / Aumento	2014	Disminución / Aumento
<i>Producción</i>	10724288	1.4%	10880870	0.77%	10,965,632	1.47%	11129622	2.33%
<i>Importaciones</i>	2,067,224	5.9%	2196573	8.48%	2,400,000	1.07%	2,426,000	18.32%
<i>Exportaciones</i>	128,204	7.6%	138,761	-15.87%	119,752	-33.06%	90,000	25.00%
<i>Consumo Aparente</i>	12,663,309	2.1%	12,938,682	2.32%	13,245,880	1.63%	13,465,622	5.47%
<i>Consumo per cápita</i>	110	0.9%	110.5	-3.37%	107	5.06%	113	1.23%

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA 2020

Tabla 20. Consumo aparente y per cápita de leche de bovino (2015-2017)

<i>Miles de litros</i>						
<i>Componente</i>	2015	Disminución/ Aumento	2016	Disminución/ Aumento	2017	Disminución/ Aumento
<i>Producción</i>	11394663	1.83%	11607493	1.36%	11767556	2.00%
<i>Importaciones</i>	2,970,000	7.22%	3,201,000	13.97%	3,721,000	9.71%
<i>Exportaciones</i>	120,000	4.00%	125,000	79.13%	599,000	28.78%
<i>Consumo Aparente</i>	14,244,663	2.99%	14,683,493	1.38%	14,889,556	2.61%
<i>Consumo per cápita</i>	114	3.39%	118	1.67%	120	1.64%

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA 2020

Tabla 21. Consumo aparente y per cápita de leche de bovino (2018-2019)

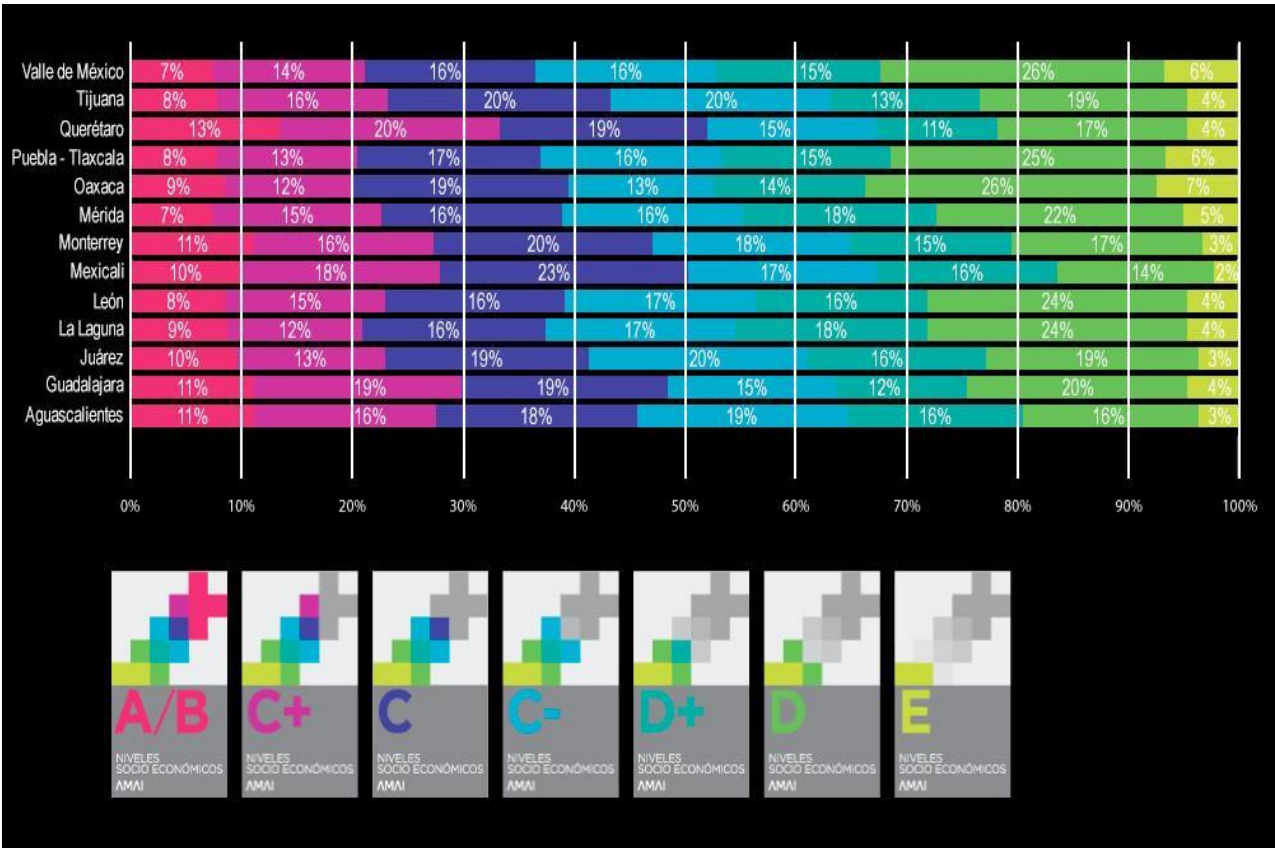
<i>Miles de litros</i>				
<i>Componente</i>	2018	Disminución/ Aumento	2019	Promedio 2011-2019
<i>Producción</i>	12008239	2.21%	12279000	11,417,485
<i>Importaciones</i>	4,121,000	-0.10%	4,117,000	3,024,422
<i>Exportaciones</i>	841,000	-89.41%	444,000	289,524
<i>Consumo Aparente</i>	15,288,239	4.16%	15,952,000	14,152,383
<i>Consumo per cápita</i>	122	3.17%	126	116

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA 2020

Tipología de los consumidores.

Para la identificación del mercado meta se realizó un análisis de la clasificación de nivel socioeconómico según los datos de Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado de Opinión Pública (AMAI), con su regla de NSE 2018. Esta regla es un algoritmo desarrollado por el comité de Niveles Socioeconómicos que mide el nivel de satisfacción de las necesidades más importantes del hogar. Esta regla produce un índice que clasifica a los hogares en siete niveles, considerando las siguientes seis características del hogar: Escolaridad del jefe del hogar, número de dormitorios, número de baños completos, número de personas ocupadas de 14 años y más, número de autos, tenencia de internet. La clasificación determinada por la AMAI a través del nivel de ingreso se ubica en: A/B Alta (ingresos mayores a 85,000.00), C+ Media- Alta (ingresos de 35,000.00 a 84,999), C/C- Media (ingresos entre 11,600.00 a 34,999), D+ Media Baja (ingresos desde 6,800 a 11,599), D Baja/Alta(ingresos desde 2,700 a 6,799) y E Baja/Baja(ingreso 0 a 2,699).

Imagen 4 Clasificación de los niveles socioeconómicos de la población de las principales ciudades de México



Fuente: AMAI 2020

Considerando la clasificación del AMAI, el mercado objetivo para la aplicación de la estrategia de posicionamiento de marca de leche LICONSA plus, se centrará en las clasificaciones; C, C-, D+, D debido a que es la población que dirige el mayor porcentaje de su ingreso a la compra de alimentos, que en total representan un 70% de la población.

Según el último censo de INEGI, la población de Mexicali ascendió a 1 millón 059 mil 896 en el 2019, lo que significa que la población objetivo del mercado que abordará LICONSA es aproximadamente de 741,927 habitantes, sin embargo a este número de habitantes se le aplicó el porcentaje equivalente de niños de 0 a 19 años y adultos mayores de 49 años, el cual asciende a un 46%, lo que significa que el mercado meta final de la estrategia es de 341,286 personas.

Situación futura de la demanda

El aumento rápido en la población, la creciente urbanización son algunos de los factores que están impulsando un enorme incremento de la demanda de alimentos de origen animal (leche, carne, huevos) en los países en desarrollo. Mundialmente la producción pecuaria está creciendo más deprisa que cualquier otro sector, y se prevé que para 2020 el sector ganadero será el sector agropecuario más importante en lo que respecta al valor agregado (Solís, 2019)

Comportamiento de la Oferta

En este apartado se retoma la estimación de la oferta, los principales productores en base a sus características y sus inventarios, la situación futura de la oferta y la determinación de los precios del producto. Estos puntos son fundamentales para desarrollar la estrategia de posicionamiento de la marca de leche LICONSA plus.

Producción municipal de leche en el Estado de Baja California.

Durante 2015, Baja California ocupó el lugar número 15 a nivel nacional en producción de leche aportando el 1.5% de la producción nacional. Los primeros lugares los conservan las entidades de Jalisco, Coahuila y Durango con 18.9%, 12.1% y 10.0%, respectivamente; tan solo estos tres estados concentran poco más del 41% de la producción de leche del País. En cuanto al valor de la producción, el comportamiento es el mismo con los estados de Jalisco, Coahuila y Durango aportando 16.8, 13.4 y 11.0%, respectivamente. Baja California se encuentra en el lugar 15 en cuanto al valor de la producción aportando 1.5% del total nacional. En el contexto nacional, prácticamente todos los estados de la República reportan producción de leche de bovino. (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2016).

Durante 2014, el municipio de Tijuana produjo 37.4% del total de la leche que se produce en el estado, seguido del municipio de Tecate con 26.1 por ciento. En conjunto, estos dos municipios producen 63.5% de la producción estatal. El resto corresponde a los municipios de Ensenada, Playas de Rosarito y Mexicali como se muestra en la tabla 23. En cuanto al valor de la producción el comportamiento es el mismo, es decir, entre los municipios de Tijuana y Tecate aportaron más del 61.4% del valor de leche

estatal. Entre 2012 y 2014, la producción de leche de bovino en la Entidad se incrementó 6% al pasar de 159 millones de litros en 2012 a poco más de 168 millones de litros en 2014 con una tasa media anual del 2 %. Durante 2014 se produjeron 49.2 litros de leche por persona, tomando en cuenta la población de CONAPO a mitad de año (3 millones 432 mil 944 personas). (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2016).

Tabla 22. Producción a nivel estatal en el año 2015 por Municipio

<i>Municipio</i>	<i>Producción en miles de litros</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Miles de Pesos</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Ensenada</i>	32566	19.21%	\$ 200,454.00	21%
<i>Mexicali</i>	15895	9.37%	\$ 88,968.00	9%
<i>Tecate</i>	39521	23.31%	\$ 203,533.00	22%
<i>Tijuana</i>	62860	37.07%	\$ 347,885.00	37%
<i>Rosarito</i>	18714	11.04%	\$ 100,697.00	11%
<i>Total</i>	169556	100.00%	\$ 941,537.00	100%

Fuent: Elaboración propia con datos de (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2016)

Identificación de competidores

Según la FAO, en México la empresa líder del sector es Grupo Lala, actualmente cuenta con una amplia gama de productos y con canales de distribución consolidados. Ellos mantienen una gran cobertura a nivel nacional y actualmente todas sus marcas están posicionadas. En 2018 la compañía logró sacar al mercado una leche orgánica, y es el primer y actualmente único productor masivo de este tipo de leche. De igual manera está promocionando leche sin lactosa, con tecnología de punta, retiran la lactosa sin alterar el sabor de la leche. Todos estos avances de dicho productor, actualmente lo tienen posicionado como el número 1, con un 46% del total del mercado. (Lala Foods, 2020).

Los principales competidores de LICONSA.

La tabla 24 muestra los principales competidores de LICONSA en Baja California en relación a la producción de leche, entre los que se encuentran leche Jersey y Star Milk con una planta de producción cada una, y en relación al número de almacenes que resguardan el producto terminado se enfrenta a leche Jersey y Star Milk con tres almacenes cada una en el estado. A nivel nacional es Santa Clara quien cuenta con el mayor número de almacenes, con un total de 34, que se ubican en el lugar de origen de la empresa,

la ciudad de Pachuca, Hidalgo, México, organización perteneciente al grupo FEMSA. Las lecheras como Lala y Alpura, mantienen sus almacenes de distribución en sus ciudades de origen, como Torreón Coahuila y Ciudad de México respectivamente.

Tabla 23. Principales Competidores de LICONSA en el estado de Baja California

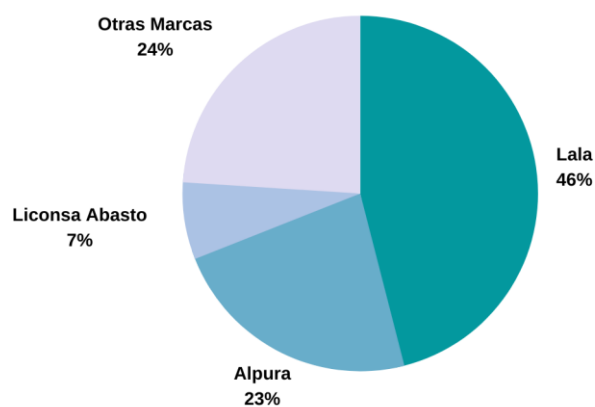
<i>Marcas</i>	<i>Logotipo</i>	<i>Procedencia</i>	<i>Número de Plantas en Baja California</i>	<i>Almacenes en Baja California</i>
<i>Jersey</i>		Tijuana	1	3
<i>Star Milk</i>		Mexicali	1	3
<i>Foremost</i>		Tijuana	0	3
<i>Lala</i>		Torreón	0	3
<i>Alpura</i>		México	0	2
<i>Santa Clara</i>		Pachuca	0	34
<i>Nutrileche</i>		Torreón	3	3

Fuente. Elaboración propia en base a datos de paginas web de Nutri-Santa Clara Coca Cola, Alpura Jersey, Foresmont, All Star Imperial.

Características de los principales productores

Con respecto a la oferta, Euromonitor (2019) menciona que los principales competidores en el mercado mexicano participan de la siguiente manera; “Lala” con el 46%; seguida por la compañía “Alpura” con el 23%; mientras que LICONSA atiende el 7% del segmento, incluyendo la leche en polvo; el 24% restante de la demanda total es atendida por otras marcas. En el 7% de participación de LICONSA menos del 1% corresponde a leche UHT comercial, condición que deberá mejorar en base a las acciones concretas por parte de la compañía. Si la compañía LICONSA incursionará en mayor participación en el mercado, estaría en posibilidades de atender la demanda, debido a que cuenta con la capacidad productiva para satisfacer los requerimientos del mercado.

Gráfica 3. Participación en el mercado de los productores de leche nacional.



Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor 2020

Grupo Lala

Nacida en México en 1950, Lala SAB C.V. ha estado produciendo productos lácteos de alta calidad para las familias durante casi 70 años. En 2005 la empresa (que ya se había convertido en la fábrica más grande de lácteos en América Latina) abrió sus instalaciones de fabricación en EE. UU. La cultura de Lala se basa en una profunda tradición de autenticidad y sabores frescos (Ver tabla 25).

Tabla 24. Grupo Lala SAB de C.V.

<i>Campo</i>	<i>Lácteos y cárnicos</i>
<i>Industria</i>	Alimentación
<i>Fundación</i>	01 de Noviembre de 1949
<i>Sede</i>	Torreón Coahuila, México
<i>Marcas Ingresos</i>	30 marcas y 2 Licenciamientos
<i>Ingresos</i>	124 millones de dólares (2018)
<i>Beneficiarios</i>	1,340 millones de dólares (2018)
<i>Empleados</i>	38,000

Fuente: Elaboración propia con datos del Portal Oficial de Lala SAB de C.V.

Grupo Alpura

En la década de 1950 cada ganadero en la Ciudad de México producía su propia leche, vendiendo su producto de forma individual en las ciudades. Alpura fue fundada en 1970 después de que un grupo de productores de leche de varias partes del país, se reunieron con el objetivo de mejorar la calidad de la leche producida. Ellos crearon la Asociación Nacional de Productores de Leche Pura S.A. de C.V. o Alpura. Su principal objetivo era crear un plan de negocios para vender leche fresca en todo México. Al principio, Alpura enfrentó la crítica de muchos, quienes creían que su objetivo planteado era imposible de lograr. Actualmente Alpura ha creado diferentes departamentos que cubren aspectos fundamentales del negocio como el establecimiento de técnicas de marketing exitosas para la organización. (Ver tabla 26).

Tabla 25 Ganaderos Productores de Leche Pura, SAPI de CV

<i>Campo</i>	<i>Lácteos y cárnicos</i>
<i>Industria</i>	Alimentación
<i>Fundación</i>	01 de Noviembre de 1949

<i>Sede</i>	Torreón Coahuila, México
<i>Marcas Ingresos</i>	1
<i>Empleados</i>	11,737

Fuente: Elaboración propia con datos del portal oficial de Alpura.

Situación futura de la oferta.

El Dr. Torsten Hemme, director administrativo del International Fact-Checking Network (IFCN), declaró que “...se necesitará más leche en el mercado. El aumento de la demanda no se debe solo a la mayor cantidad de personas que viven en el mundo, sino que también aumentará el consumo per cápita, debido a la creciente prosperidad y las inversiones mundiales en el desarrollo de productos lácteos”.

El fundador del organismo subrayó también que la dinámica de los cambios estructurales de las granjas lecheras a nivel internacional continuará y las granjas intensificarán sus sistemas agrícolas, lo que llevará para el 2030 a aumentar la producción en un 35% a causa de la mayor demanda. Estas proyecciones tienen en cuenta una base de suposiciones estimadas para el sector lechero internacional, teniendo en cuenta los contextos macroeconómicos y productivos de los principales países productores y las tendencias en el consumo mundial. En este escenario, proyecta una preferencia positiva futura del consumidor por la leche y políticas favorables concordantes con una situación económica también promisorio hacia el 2030, donde la población mundial aumentará en el orden del 16%, a 8.7 millones de personas; por lo que se prevé una cifra cercana al 1.2 millones más de consumidores, que demanda lácteos entre sus principales consumos (ECONOMÍA, 2012).

Evaluación previsible de la oferta.

La categoría de sustitutos de leche ha tomado fuerza, desde 2018 mostró un mayor crecimiento en el valor actual minorista. Esta categoría incluye productos que no contienen lácteos, generalmente elaborados a partir de granos como soya, arroz, avena o almendras. Tomando en cuenta las preferencias por productos sustitutos de leche de hoy en día, existe un aumento de la oferta de este tipo de leche, debido a que se busca satisfacer el aumento de la demanda que ha alcanzado un 29% anual, según un análisis realizado por la empresa de estudios de mercado con sede en Londres, Euromonitor.

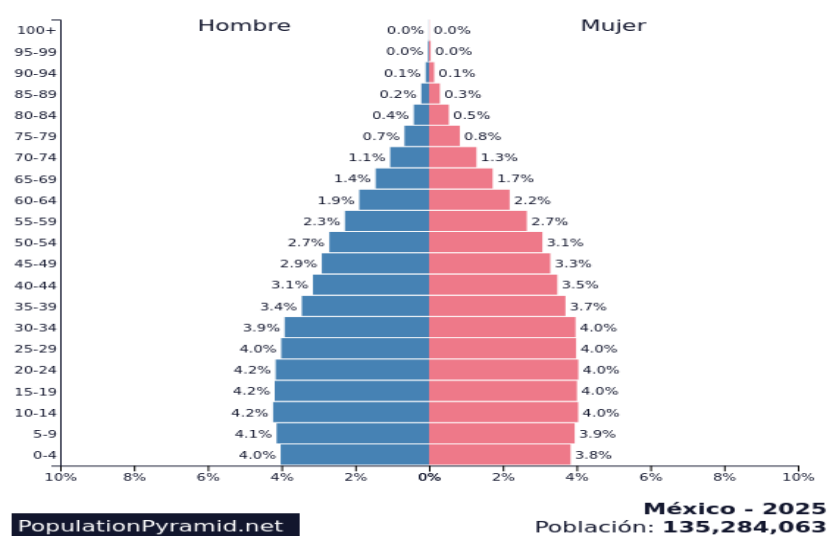
Actualmente en México los precios por estos productos no son los más económicos, por eso el estudio de Euromonitor indica que probablemente la oferta impulsada por la creciente disponibilidad de los sustitutos de la leche podrían ofrecer alternativas más asequibles que los productos importados que lideran actualmente esta categoría en el mercado mexicano.

Proyección de la oferta

La producción nacional de leche en México es insuficiente para abastecer la demanda interna a precios competitivos, por lo que nuestro país es el importador número uno de leche en polvo en el mundo. Para que México tenga una mejor perspectiva en el crecimiento conjunto del sector de lácteos, se deben implementar políticas que beneficien el mercado nacional, para fomentar la competitividad del sector como clúster de la leche e impactar positivamente a la economía nacional en su conjunto. En la producción primaria, todos los sistemas de producción de leche de bovino existentes en el país pueden y deben mejorar sus parámetros de la productividad, para alinear a los estándares internacionales e incrementar su competitividad. Por ejemplo, en 2014 la productividad promedio por vaca fue de 1.8 ton en México, contra 9.93 en EUA, a quien le compramos 9 de cada 10 toneladas que importamos; en Japón fue de 9.48 y en Canadá de 8.85. El sistema intensivo, que aporta un 51% de la producción total en México, produce 27 litros diarios por vaca (8.2 ton al año); esto significa que también en este sistema existe un buen margen para incrementar la productividad y estar a la altura de los mejores del mundo. (ECONOMIA, 2012).

Según los índices del crecimiento poblacional en México obtenidos en Population pyramid network, se observa que la población incrementará en un total de 135,284 063 habitantes, condición que modifica el número a atender como mercado meta (Ver imagen 5).

Imagen 5. Pirámide poblacional de México 2025



Fuente: Pulation pyramid .net

Una vez analizando la población nacional para el 2025, se elaboró la tabla 27 para poder obtener el total del tamaño del mercado meta que para el 2019 alcanzó un total de 62, 001,707 personas y que aumentará en 3,340,495 millones de personas para el 2025. A pesar de los índices de defunción, nacimiento y la modificación en edades que se proyectan en el consumo de leche, el mercado meta sera de 65,342,202 millones de persona, tomando en cuenta el sector de la población objetivo para el desarrollo de la estrategia (niños de 0 a 19 años y adultos mayores de 59).

Tabla 26. Análisis y proyección de la Oferta en México

Rango de Edad	2019		2025	
	Mujeres	Hombres	Hombres	Mujeres
0--4	4.2	4.4	3.8	4
5--9	4.3	4.5	3.9	4.1
10--14	4.3	4.5	4	4.2
15--19	4.3	4.5	4	4.2

55--59	2.3	2.1	2.7	2.3
60--64	1.9	1.6	2.2	1.9
65--69	1.4	1.2	1.7	1.4
70--74	1	0.8	1.3	1.1
75--79	0.7	0.6	0.8	0.7
Total	24.40%	24.20%	24.40%	23.90%
Total Población	127,575,529		135,284,063	
Tamaño Mercado	62,001,707		65,342,202.4	
Incremento en 5 años Proyectado	3,340,495			

Fuente: Elaboración propia

Determinación de los precios del producto.

El precio de venta de la leche comercial, se determina en base al análisis de los costos fijos y variables de producción, una vez determinado este precio de venta por el departamento de costos, la Subdirección de Venta Comercial a través de los departamentos de Venta de Productos Comerciales en la red Institucional y/o de venta de leche fresca y derivados, son los responsables de informar a todos los centros de trabajo a nivel nacional, el precio de venta de leche comercial apegados al manual de operación de Venta de leche comercial. Esto significa que la unidad operativa de LICONSA en Baja California no puede negociar y determinar el precio del producto terminado para LICONSA PLUS.

Canales de Comercialización y Distribución del Producto.

Los canales de comercialización son los caminos o cauces a través de los cuales se colocan los productos o servicios en manos del cliente final o consumidor. Es una estructura formada por productores, distribuidores y detallistas, mediante los cuales el producto o servicio se comercializa. Este conjunto de actividades destinadas a acercar de manera eficaz y rentable el producto al consumidor final, puede realizarse de dos tipos; a través de un canal directo, donde el proveedor entra en contacto directo con el usuario, o bien por medio de un canal indirecto, donde ya existen intermediarios y estos son utilizados como medios de contacto con el consumidor.

Estrategias utilizadas por LICONSA en sus canales de distribución.

Los canales directos utilizados por LICONSA permite la implementación de operativos que se llevan a cabo por medio de la Secretaría de Bienestar, en los programas de Adulto Mayor y Personas con Discapacidad, donde se entregan apoyos monetarios en efectivo y son considerados como un buen punto para promover los productos del Programa de leche comercial y Abasto Social. Todo esto ha sucedido a través de la visión y gestión del titular del Programa de Abasto Social en Baja California, la Lic. Marina Manuela Calderon Guillen.

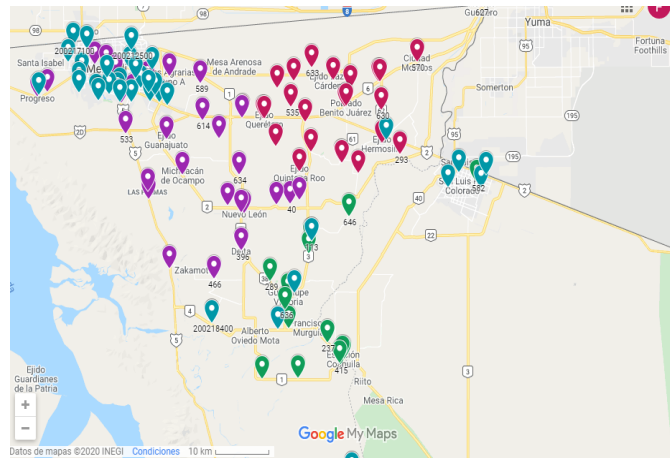
Imagen 6. Operativo de entrega de apoyos de la Secretaría de Bienestar para el Adulto Mayor



Fuente: Fotografía tomada en Punta Colonet 2019.

Los canales indirectos han incrementado la participación de LICONSA con DICONSA, condición derivada de la nueva planeación administrativa que inició con la iniciativa del Lic. Ignacio Ovalle Fernandez quien designó a la Lic. Marina Manuela Calderon Guillen, como nueva encargada del Programa de Abasto Rural DICONSA, esta administración tuvo a bien realizar como una de sus primeras acciones la gestión de aperturar nuevos puntos de venta de leche LICONSA Abasto Social, así como la leche LICONSA PLUS en todas sus presentaciones, con el objetivo de ser colocadas en todas las tiendas rurales que actualmente opera DICONSA en todo el estado a precio preferencial.

Imagen 7. Mapeo de Tiendas Diconsa y Lecherías LICONSA



Fuente: Google Map

Problemas o puntos críticos en la comercialización.

Debido a la obligación con que cuentan las empresas paraestatales en relación a la transparencia de sus operaciones, los procesos para integrar a nuevos distribuidores resultan de tiempos extemporáneos, debido a que se solicitan una serie de requisitos que convierten a este proceso en un problema. Esta situación promueve la incorporación de los distribuidores a empresas de la iniciativa privada, debido a que estos cuentan con sistemas más prácticos en el proceso de asignación de una distribución oficial.

Conclusión del mercado para la leche LICONSA PLUS

El objetivo del estudio de mercado es proyectar las cantidades del producto que la población estaría en capacidad de consumir y la posibilidad de ser ofertados. Una de las primeras acciones en el estudio de mercado es determinar la demanda insatisfecha, en el caso de LICONSA es el departamento de Contabilidad quien señaló que en los operativos de pago de los apoyos de Bienestar, se han facturado hasta 13,000 pesos diarios, es decir, la empresa ha demostrado a través de este departamento que si existe una demanda insatisfecha que puede ser atendida con la leche UHT PLUS, puesto que el precio de la leche LICONSA, es superior al de muchas marcas existentes en el mercado, sin embargo el consumidor opta por probarla a pesar de esta condición.

Fracción del mercado que se atenderá en el proyecto.

Como se muestra en la tabla 27, existen 14 152 383 millones de litros de consumo aparente promedio en los periodos del 2011 al 2019 a nivel nacional, los cuales al ser proyectados al mercado de Baja California se genera un resultado de consumo total por 410,419,097 litros al año. La proyección al estado se realizó dividiendo la población nacional de 123 millones 607 mil 069 habitantes entre la población del estado que representa un total de 3 millones 584 mil 605 habitantes, el porcentaje obtenido fue de 2.90 % sobre el total nacional (CONAPO 2019). Al comparar los 410,419,097 litros al año con la participación real de 84,744 litros que registra LICONSA en sus estados financieros (Ver tabla 27), se aprecia que la empresa solo participa con un 0.0206% en el mercado. El presente trabajo buscará generar estrategias para que la empresa logre una participación en el mercado del 0.0515% en lo que respecta en la línea de leche UHT comercial.

Tabla 27 Participación de LICONSA PLUS en el mercado actual 2020

<i>Total del Consumo en Baja California</i>	<i>410419.10</i>
<i>Miles de litros</i>	<i>1000.00</i>
<i>Consumo de Leche en Baja California</i>	<i>410,419,097.33</i>
<i>Litros Vendidos de LICONSA en Baja California Líquida</i>	<i>84744</i>
<i>Participación en el Mercado</i>	<i>0.0206%</i>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la CONAPO

Se concluye que debido a las proyecciones realizadas sobre el estudio de mercado, el proyecto que se plantea en este trabajo es viable siempre y cuando se desarrolle una estrategia observando los siguientes puntos; mejorar la imagen de las lecherías (lonas, tabloides y imagen institucional) e invertir en posicionamiento de redes sociales y medios de comunicación masivos, para ello se presenta el desarrollo de la estrategia plan de posicionamiento de marca de leche LICONSA PLUS.

Plan de posicionamiento para la marca de leche LICONSA PLUS.

Objetivo Principal

Desarrollo integral de estrategias y campañas de marketing, así como campañas y operatividad de redes sociales. Con esta estrategia se buscará aumentar la participación del mercado del .02, al .0515 %, lo que representa un aumento de ventas del 250 %. La contratación de la agencia de Mercadotecnia consistirá en los siguientes servicios. Ver Tabla 28

Tabla 28 Servicios de gestión de mercadotecnia por parte del proveedor

<i>Servicio</i>	<i>Estrategias</i>
<i>Planeación, estrategias y tácticas de Mercadotecnia</i>	Definición de objetivos específicos empresariales y de marketing ,desarrollo de estrategias y tácticas de marketing diseño y desarrollo de plan por temporada.
<i>Comunicación y creatividad</i>	Desarrollo de conceptos creativos publicitarios fundamentados en campañas de publicidad y comunicación externa.
<i>Social Media</i>	Soporte y desarrollo estratégico de las redes sociales. Operatividad de redes sociales con perfil corporativo. Optimización de SEM y SEO. Campaña de marketing digital.

Fuente: Elaboración propia basado en la cotización de Notorius Marketing 2020

Se proponen como medios de comunicación las redes sociales y la radio al inicio de la aplicación de la estrategia, lo siguiente:

Tabla 29 Estrategias de mercadotecnia a desarrollar.

<i>Concepto</i>	<i>Estrategias</i>
<i>Tácticas de mercadotecnia</i>	Desarrollo de promociones. Dependiendo de los objetivos por temporada. Ej. (lanzamiento de nuevo producto, promoción de temporada, etc.), en conjunto con la empresa se elaborarán promociones en función de costos y beneficios. El servicio de consultoría incluye desarrollo de plan por temporada.
<i>Radio</i>	Desarrollo de conceptos creativos publicitarios fundamentados en campañas de publicidad y

	de comunicación externa.
<i>Redes sociales</i>	Community management. Publicaciones diarias por 30 días en Facebook con identidad corporativa y dependiendo de los objetivos empresariales. Impulso a publicaciones. Se establece presupuesto de campaña para estimular el consumo del mercado potencial. Se emplean herramientas de segmentación para optimización de recursos. Campañas en redes Las campañas se elaboran en base a distintos objetivos. Ej. (Alcance, generación de clientes potenciales, interacción, etc.), además, se emplean herramientas de segmentación.

Fuente: Elaboración propia basado en la cotización de Notorius Marketing 2020

Las campañas son independientes de las publicaciones diarias, es decir, al mismo tiempo que se hace una o varias publicaciones, se corren campañas alternas para distintos mercados, las cuales solo aparecen en perfil de clientes seleccionado.

Tabla 30 Costo del plan de mercadotecnia a desarrollar.

<i>Conceptos</i>	<i>Inversión</i>
<i>Paquete integral:</i> <i>Consultoría de Marketing</i> <i>Estrategias y elaboración de campañas Diseño gráfico ilimitado</i> <i>Operatividad de redes sociales</i>	\$15,500.00 m.n.
<i>Inversión para campañas en redes sociales</i>	\$8,000.00 m.n.
<i>Medios masivos (Primera fase de Radio)</i>	\$20,000.00 m.n.
<i>Total</i>	\$43,500.00 m.n. (igual mensual)

Fuente: Elaboración propia basado en la cotización de Notorius Marketing 2020

Estudio Técnico

En este apartado se analizan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para atender los requerimientos del mercado de la unidad operativa LICONSA en Mexicali, es decir, si la empresa cuenta con la capacidad de sistema para alcanzar las metas establecidas en la estrategia propuesta.

Capacidad Instalada

La capacidad instalada del presente proyecto va en función a la capacidad de distribución de leche UHT comercial en el municipio de Mexicali B.C., es decir, no se está considerando la producción de leche, ni el segmento de leche en polvo. Dicha capacidad se mide por las unidades que tiene la sucursal de Mexicali para distribuir a los puntos de venta. A continuación, se muestra la tabla 31 con la capacidad de distribución en función a las unidades de equipo de transporte del inventario actual.

Tabla 31 Capacidad instalada

#	Modelo Unidad	Status	Municipio	Uso	Capacidad
1	Silverado 2011	Propio	Mexicali	Promotoria/Distribución	1080 Lt
2	Silverado 2011	Propio	Mexicali	Promotoria/Distribución	1080 Lt
3	Np 300 2008	Propio	Mexicali	Promotoria/Distribución	1080 Lt
4	Np 300 2008	Propio	Mexicali	Promotoria/Distribución	1080 Lt
5	Np 300 2020	Arrendado	Mexicali	Promotoria/Distribución	1080 Lt
6	Camion Marca Kino	Propio	Mexicali	Distribución	6000 Lt
	Total				11400 lt

Fuente: Elaboración propia basado en inventario parque vehicular LICONSA 2020

En total, el parque vehicular tiene una capacidad para transportar mercancía de 11,400 litros, pero de las 6 unidades, solamente 3 son de uso exclusivo para la distribución, dando en total garantizado de entrega por día tan solo 3,240 litros.

Tabla 32 Análisis capacidad en Mexicali

<i>Análisis capacidad Mexicali</i>		
<i>Concepto</i>	<i>Días laborados</i>	<i>Capacidad de distribución</i>
<i>Capacidad de distribución teórica diaria</i>		11,400
<i>Diaria</i>		3,240
<i>Semanal</i>	5	16,200
<i>Mensual</i>	4.3	70,354
<i>Anual</i>	52	842,400

Fuente: Elaboración propia basado en datos proporcionados por LICONSA 2020

4.2 Capacidad diseñada.

La capacidad diseñada se desarrolla en función de las horas de trabajo de los empleados del área de distribución y sobre el mantenimiento de las unidades de reparto, bajo las siguientes consideraciones:

Jornadas de 8 horas de trabajo, Por las distancias y el tiempo, se pudieran entregar 300 cajas diarias en una jornada intensa al 70% del rendimiento del personal, con media hora de descanso para comer en el municipio de Mexicali y en Tijuana.

El mantenimiento se da a las unidades según el kilometraje establecido, existe una programación de mantenimiento de unidades aproximadamente cada 2 meses.

Tabla 32 Análisis capacidad en Mexicali

Núm/ unidades	Modelo Unidad	Status	Municipi o	Capacidad diaria distribución	Unidad	Capacidad diaria Mensual	Capacidad Anual	Uso
1	Silverado 2011	Propio	Mexicali	1,080	Lt	23,464	281,571	Promotoria/Distribución
1	Silverado 2011	Propio	Mexicali	1,080	Lt	23,464	281,571	Promotoria/Distribución
1	Np 300 2008	Propio	Mexicali	1,080	Lt	23,464	281,571	Promotoria/Distribución
1	Np 300 2008	Propio	Mexicali	1,080	Lt	23,464	281,571	Promotoria/Distribución
1	Np 300 2020	Arrendado	Mexicali	1,080	Lt	23,464	281,571	Promotoria/Distribución
1	Camion/Kino	Propio	Mexicali	6000	Lt	130,357	1,564,286	Distribución
6	Total			11,400	Lt	247,679	2,972,143	

Fuente: Elaboración propia basado en datos proporcionados por LICONSA 2020

Márgenes de capacidad utilizable.

El margen de capacidad utilizable en promedio es del 28% de la capacidad total de distribución expresada en litros. Debido a que solo existen 3 empleados, son 3 unidades las que se utilizarán diariamente, el camión se dispondrá solamente cuando se requiera abastecer la leche del Programa de Abasto Social. Para obtener el porcentaje de tiempo efectivo de trabajo, se muestra en la tabla 33, las condiciones laborales y días hábiles de los responsables de la distribución del producto terminado en la Unidad Operativa de LICONSA en Mexicali, B.C.

Tabla 33 Análisis capacidad en Mexicali

<i>Expresado en días</i>	
<i>Conceptos</i>	<i>Empleado en Mexicali Distribución</i>
<i>Turno</i>	1
<i>Horas laboradas</i>	8
<i>Reparticiones</i>	2
<i>Cajas promedio diarias</i>	30
<i>Clientes diario</i>	2
<i>Tiempo promedio de entrega</i>	1 hora
<i>Tiempo efectivo</i>	28%

Fuente: Elaboración propia basado información proporcionada por LICONSA 2020

Debido a la baja demanda, los empleados dedican poco tiempo a las entregas de leche líquida UHT, el tiempo restante de su jornada lo utilizan para la realización de otras actividades tales como la entrega de leche en polvo de abasto o actividades en el almacén. Debido a que solo existen 3 empleados, son 3 unidades las que se utilizan diariamente, el camión se utiliza solamente cuando se planean rutas para abastecer la leche de abasto social.

Problemas de transporte.

El responsable de distribución de cada Centro de Trabajo deberá enviar con oportunidad la calendarización de pedidos para garantizar el surtido a sus clientes y en caso de ser producto con envase especial solicitar a el Titular de la Subdirección de Venta Comercial le sea informado el tiempo de entrega. El tiempo de entrega es de 2 semanas a un mes, así que la coordinadora de abasto tiene que calendarizar sus pedidos para que exista un stock suficiente para cumplir con las demandas del mercado. A pesar de los tiempos de entrega estipulados en los manuales, la realidad difiere, puesto que en la mayoría de las ocasiones, el tiempo de entrega se extiende de un mes a dos meses según información del área de distribución de LICONSA.

Problemas institucionales.

Una de las limitantes en la implementación de esta propuesta para aumentar la distribución y la venta de la leche UHT de LICONSA, consiste en el tiempo que se tarda en aprobarse los proyectos. Es decir, por la naturaleza de la empresa como una paraestatal descentralizada, todas las decisiones importantes se toman

en la Ciudad de México y es a base del paquete presupuestario y de los recursos financieros que la empresa genere durante el ejercicio actual, lo que significa que los nuevos proyectos dependen de los tiempos presupuestarios.

Capacidad administrativa y operativa.

No se considera que exista algún problema en cuanto a la capacidad administrativa debido a que el personal necesario para la operación de la estrategia no requiere de algún conocimiento técnico previo. Todo el personal cuenta con experiencia para el manejo de todo proceso y normatividad que una empresa de LICONSA requiere. Lo que significa que la capacidad administrativa y operativa puede atender al 100 por ciento la estrategia que se necesita implementar.

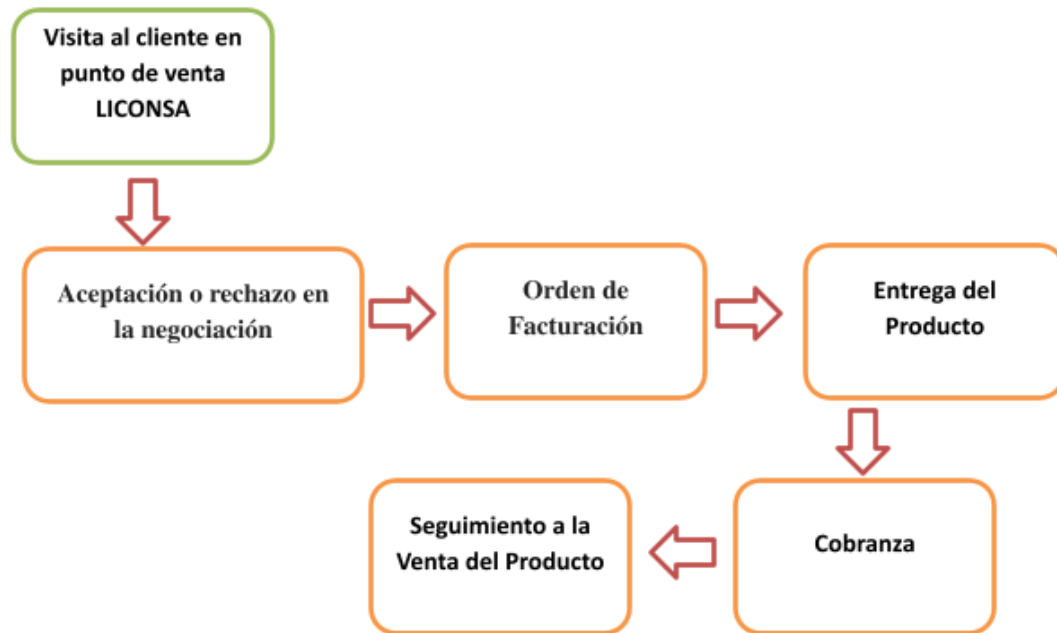
Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.

Debido a la demanda y la poca participación en el mercado, la dimensión del tamaño de las instalaciones de la empresa son idóneas, las cual se encuentra localizada en la ciudad de Mexicali, B.C, en el Fraccionamiento las Palmas sobre el Blvd. Benito Juárez.

Proceso de venta de LICONSA Mexicali

En la Imagen 8, se presenta el proceso de venta que LICONSA , realiza, iniciando con la visita al cliente el cual puede aceptar o rechazar el producto, para comercializarlo en su empresa, si el cliente lo acepta se genera la orden de facturación para establecer el proceso entrega de producto, una vez transcurrido el periodo de pago que pudiera ser de contado, 15 días o 30 días como máximo, se realiza el proceso de cobranza, emitiendo con esto un seguimiento sobre la venta de los productos corroborando así la aceptación que la marca tiene con los consumidores.

Imagen 8 Flujoograma del proceso de ventas en LICONSA, Mexicali.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por LICONSA 2020

Pasos del Proceso de venta

Visita al cliente en su establecimiento: En esta etapa el cliente es recibido en el establecimiento con el objetivo de promover la venta de leche UHT durante las promotoras del personal de abasto social en los puntos de venta LICONSA.

Aceptación o rechazo en la negociación: Si la persona acepta y el promotor cuenta con leche debido a que realizo un vale de salida con producto para ofrecerlo a los distintos puntos de venta LICONSA, se le entrega dicho producto al cliente potencial entregando un recibo provisional para generar una factura.

Orden de Facturación: Se entrega el recibo provisional al área de Crédito y Cobranza para que proceda la facturación del producto, y este a su vez sea cobrado en un plazo no mayor de 2 semanas.

Cobro de la entrega del producto: El promotor entrega la factura del producto y el cliente liquida el adeudo, firmando un duplicado al promotor para que esta sea entregada al área de crédito y cobranza, el promotor deposita la cantidad de dinero a la cuenta concentradora utilizando el número de cliente como referencia.

Seguimiento a la Venta. El promotor tiene dentro de sus obligaciones, visitar las tiendas 2 veces al mes, revisará cómo va la venta de la leche, realizará degustaciones de leche para que los clientes potenciales que visiten el punto de venta, prueben el producto y se decidan a consumirlo.

Macrolocalización

Las oficinas estatales de LICONSA se encuentran ubicadas en Mexicali B.C, debido a que por normativa federal, la delegación de una entidad de gobierno debe permanecer en la capital del estado (Ver imagen 9).

Imagen 9 Estado de Baja California

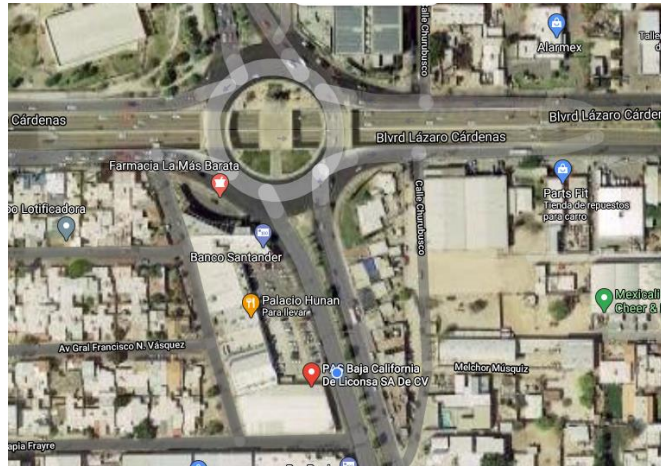


Fuente: INEGI 2020

La ciudad de Mexicali está ubicada en el noroeste del país ($32^{\circ} 40'$ norte $115^{\circ} 28'$ oeste) siendo frontera con Calexico, California, Estados Unidos. Cuenta con una población aproximada de 902.983 habitantes.

Las Oficinas en la ciudad de Mexicali se encuentran sobre el Blvd Benito Juárez No. 2238 en el Centro Comercial Boulevard. Se muestra imagen satelital de la ubicación de la oficina así como una fotografía de las mismas. (Ver Imagen 10 y 11)

Imagen 10 Vista Satelital de ubicación de oficinas en Mexicali



Fuente: Google Maps 2020

Imagen 11 Exterior de las oficinas LICONSA en Mexicali, B.C.



Fuente: Elaboración propia

Ordenamiento espacial interno

Las instalaciones de la unidad operativa en Mexicali están diseñadas para ofrecer la atención de personas que soliciten información sobre el Programa de Abasto Social o sobre los productos de LICONSA PLUS. Estas oficinas están equipadas con una sala de juntas donde se revisan asuntos de interés institucional, así como espacios para los responsables de las áreas de los departamentos de Recursos Humanos, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Distribución, Administración y así también para el resguardo del producto terminado para su comercialización o el cumplimiento de los requerimientos del programa social (Ver imagen 12).

Imagen 12 Distribución de los espacios en oficinas de LICONSA en Mexicali B.C

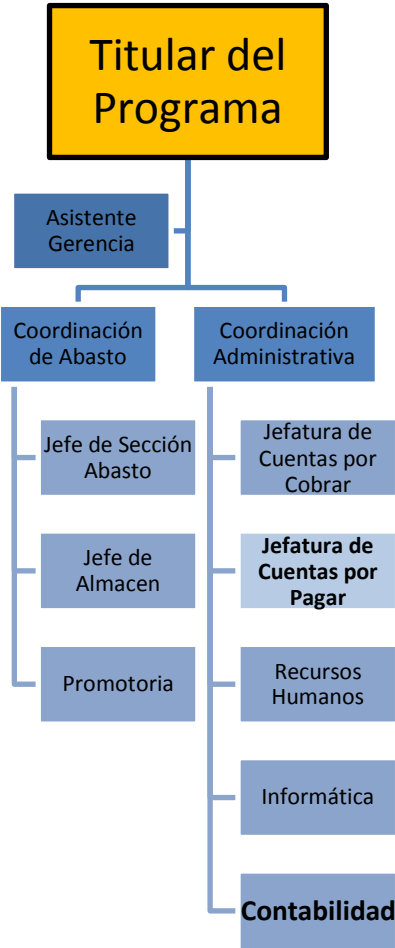


Fuente: Información proporcionada por el área de Administración de LICONSA 2020

Organigrama general.

En la siguiente imagen, se puede observar cómo están integrados los puestos y el orden jerárquico de los responsables para atender la Unidad Operativa en el estado de Baja California (Ver tabla 13)

Imagen 13 Organigrama de la empresa LICONSA Baja California



Fuente: Información proporcionada por el área de Administración de LICONSA 2020

Planeación Financiera

Este apartado del proyecto, tocará los temas de las aportaciones gubernamentales, el análisis del origen y aplicación de los recursos, la determinación de los costos, el capital de trabajo así como la determinación de los flujos de efectivo requeridos para observar los resultados después de la implementación de la estrategia de posicionamiento para la marca LICONSA PLUS desarrollada en este proyecto y que comprende un periodo de 5 años.

Inversión total inicial, fija y diferida

En la tabla 33 se muestra de manera resumida los conceptos y totales de la inversión inicial, este resumen se divide en Inversión fija, Inversión diferida e inversión en capital de trabajo. Por la naturaleza de la estrategia a desarrollar, este estudio no cuenta con inversión fija, así que la inversión diferida cuenta con un total de 48.60% la diferencia está asumida por el capital de trabajo aportado por la paraestatal.

Tabla 33 Inversión total inicial, fija y diferida

<i>Concepto</i>	<i>% del total</i>	<i>% del subtotal</i>	<i>Importe</i>
<i>Inversión Fija</i>			
	0.00%	0.00%	\$0.00
<i>Inversión diferida</i>			
<i>Gastos diferidos</i>			
<i>Campaña en Red Social</i>	8.94%		\$96,000.00
<i>Campaña en Radio</i>	22.35%		\$240,000.00
<i>Honorarios Agencia de MKT</i>	17.32%		\$186,000.00
<i>Total</i>	48.60%		\$522,000.00
<i>Capital de trabajo</i>	51.40%		\$552,013.34
<i>INVERSIÓN TOTAL</i>	100.00%		\$1,074,013.34

Fuente: Elaboración propia

Programa de origen y aplicación del periodo pre operativo.

En la tabla 34 se muestra el total de la inversión para este proyecto, se observa que el capital requerido está distribuido en porcentaje. La obtención del total de la inversión será aportada en 100% por la empresa LICONSA, es decir no será necesario buscar un préstamo externo para financiar la estrategia de posicionamiento de la marca LICONSA PLUS.

Tabla 34 Programa de orígenes y aplicaciones del periodo pre operativo.

<i>Concepto</i>	<i>% del total</i>	<i>Importe</i>	<i>Gobierno</i>	<i>Banco</i>
<i>Inversión Fija</i>			0	0
<i>Inversión diferida</i>			100%	0
<i>Campaña en Red Social</i>	18.39%	\$96,000	\$96,000	\$0
<i>Campaña en Radio</i>	45.98%	\$240,000	\$240,000	\$0
<i>Honorarios Agencia de MKT</i>	35.63%	\$186,000	\$186,000	\$0
<i>Total</i>	100.00%	\$522,000	\$522,000	\$0
<i>Capital de trabajo</i>		\$552,013	\$552,013	\$0
<i>INVERSIÓN TOTAL</i>		\$1,074,013	\$1,074,013	\$0

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Determinación de los costos

El análisis de esta apartado se enfoca en dos vertientes, el desglose del costo de producción final unitario y el costo de mano de obra en un periodo proyectado de 5 años.

Costo de producto final del producto unitario.

En la tabla 35 se determinaron los costos anuales de los 7 tipos de leche de la línea comercial UHT que ofrece LICONSA, esta información fue determinada con base a la capacidad instalada dentro del análisis técnico. Se proyectó mediante un aumento de reactivación de ventas del 250% debido a que con la inversión en publicidad y con la participación del mercado actual, se podría obtener un incremento considerable el primer año de la aplicación del proyecto, para estabilizarse en los siguientes años en un 15%, 20%, 30% y 35% siendo para el año 2021 un total de 1,646,040, para el 2022 un total de 1,904,446, para el 2023 alcanzaría el costo 2,285,335, el 2024 reporta 2,856,669 finalizando en el 2025 con un total de 3,713,670 lo que permite observar que el costo proyectado para implementación de la estrategia se encuentre dentro de los márgenes de producción anual y proyectada de LICONSA.

Tabla 35 Costo de producto final unitario

Materia prima	Costo Unitario	En importes				
		2021	2022	2023	2024	2025
Leche Descremada Fresa	\$13.28	\$122,114	\$140,431	\$168,518	\$210,647	\$273,841
Leche descremada Vainilla	\$13.94	\$153,374	\$176,380	\$211,656	\$264,570	\$343,941
Leche Descremada Chocolate	\$15.91	\$138,329	\$159,079	\$190,894	\$238,618	\$310,204
Leche Entera	\$9.63	\$1,019,503	\$1,172,429	\$1,406,915	\$1,758,643	\$2,286,236
Leche Ligth	\$6.65	\$52,338	\$60,189	\$72,227	\$90,283	\$117,368
Leche Semidescremada	\$5.91	\$126,038	\$144,944	\$173,932	\$217,415	\$282,640
Leche Deslactosada	\$8.32	\$44,343	\$50,994	\$61,193	\$76,492	\$99,439
Costo directo de m.p.		\$1,656,040	\$1,904,446	\$2,285,335	\$2,856,669	\$3,713,670
Costo Unitario promedio		\$9.78	\$9.78	\$9.78	\$9.78	\$9.78

Costo Unitario por presentación

Leche Descremada Fresa	\$13.28	\$13.28	\$13.28	\$13.28	\$13.28
Leche descremada Vainilla	\$13.94	\$13.94	\$13.94	\$13.94	\$13.94
Leche Descremada Chocolate	\$15.91	\$15.91	\$15.91	\$15.91	\$15.91
Leche Entera	\$9.63	\$9.63	\$9.63	\$9.63	\$9.63
Leche Ligth	\$6.65	\$6.65	\$6.65	\$6.65	\$6.65
Leche Semidescremada	\$5.91	\$5.91	\$5.91	\$5.91	\$5.91
Leche Deslactosada	\$8.32	\$8.32	\$8.32	\$8.32	\$8.32

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Mano de obra

En la tabla 36 se muestra el tabulador de sueldos de LICONSA según el apartado del análisis técnico, este tabulador contempla sueldos directos e indirectos. Se agrega además una proyección para los siguientes 5 años, donde se muestra que los salarios directos no mantienen modificación en relación al número de trabajadores que atienden el programa, los cuales suman 3. Sin embargo al momento de realizar las proyecciones de venta permiten disminuir los índices de costo por litro en el pago de mano de obra, los cuales inician con un costo de 2.87 pesos por litro entregado (169,262 litros entregados por trabajador entre el sueldo del trabajador en el 2021), terminando para el quinto año de la proyección en un total de 1.28 pesos de costo por litro entregado debido a que los litros proyectados a entregar son 379,551 divididos entre el sueldo de un trabajador. Se aclara que el análisis de mano de obra no sufrió modificación en cuanto al número de trabajadores, permaneciendo en el periodo analizado en tres repartidores.

Tabla 36 Mano de obra

	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Mano de obra directa</i>					
<i>Distribuidores</i>	\$486,000	\$486,000	\$486,000	\$486,000	\$486,000
<i>Total MO producción</i>	\$486,000	\$486,000	\$486,000	\$486,000	\$486,000
<i>Costo unitario por litro</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Costo unitario por presentación</i>					
<i>Leche Descremada Fresa</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Leche descremada Vainilla</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Leche Descremada Chocolate</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Leche Entera</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Leche Light</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Leche Semidescremada</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28
<i>Leche Deslactosada</i>	\$2.87	\$2.50	\$2.08	\$1.66	\$1.28

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Capital de trabajo

En la tabla 37, se presenta la cantidad de inversión inicial para la implementación de la estrategia, la campaña de publicidad en medios de comunicación masiva de radio, redes sociales y honorarios de agencia de marketing proyectada en 522,000.00 pesos y será requerido un capital de trabajo para atender el efecto de la estrategia por 552,013.00 pesos que consistirán en productos terminados de leche comercial UHT. Dichos requerimientos de inversión serán solventados en un 100% por el Gobierno Federal por un total de \$1,074,013.

Tabla 37 Capital de Trabajo

ACTIVO CIRCULANTE	552,013	
Caja y Banco	125,328	4 meses de costos de operación subsidiados
Cuentas por Cobrar		
Inventarios		
Materia Prima	552,013	4 meses de costo de materia prima de leche subsidiados
Productos en Proceso		
Producto Terminado		
PASIVO CIRCULANTE	-	
Proveedores	-	
Impuestos por pagar		
CAPITAL DE TRABAJO	552,013	
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO	552,013	
Saldo minimo de capital de trabajo	552,013	
Inversion en capital de trabajo		

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Estado de resultado PROFORMA

A continuación se muestra el estado de resultados proyectados a 5 años (2021-2025), donde se muestra el comportamiento de la empresa. En la tabla 38 se muestra el comportamiento que tendrá la empresa al implementarse la estrategia, en donde la utilidad neta para el año 2021, será de 447,0553 pesos, para el año 2022 será de 465,929, para el año 2023 606,232 pesos, para el año 2024 la utilidad neta será de 921,086 y se concluye en el año 2025 el cual refleja un importe de 1, 497,766 pesos de utilidad neta.

Tabla 38 Estado de Resultados Proforma

	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$3,173,877	\$3,649,959	\$4,379,951	\$5,474,939	\$7,117,420
Venta total	\$3,173,877	\$3,649,959	\$4,379,951	\$5,474,939	\$7,117,420
Costos de venta sin depreciación	\$2,622,424	\$2,975,230	\$3,460,519	\$4,136,253	\$5,097,654
Depreciación y amortización	\$104,400	\$208,800	\$313,200	\$417,600	\$522,000
Costo de ventas	\$2,726,824	\$3,184,030	\$3,773,719	\$4,553,853	\$5,619,654
Utilidad bruta	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
Gastos de administración (Campaña)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos de venta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Oprn sin deprec y amortiz	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total deprec. amortiz.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gtos Oprn con deprec y amortiz	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad operativa	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
Costo integral de financiamiento					
Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes imp	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
ISR y PTU					
Utilidad neta	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Balance general proforma

Este apartado muestra el balance general proyectado a 5 años de operación, así como contempla el periodo pre operativo. En este análisis se puede observar cómo se incrementa el total del capital contable para el año 2021 en comparación con año cero, alcanzando un importe de 1,521,047 pesos, el año 2022 por 1,986,996 pesos, 2023 por 1,986,99 pesos, 2024 el capital contable mostró 3,514,313 pesos y por último para el año 2025 el capital contable ascendió a un monto de 5,012,080 pesos. Los porcentajes reflejados en el aumento del capital contable en cada año proyectado corresponden directamente al aumento de las utilidades de cada ejercicio y más que son el resultado de la implementación de la estrategia para posicionamiento de marca de leche LICONSA PLUS.

Tabla 39 Balance General PROFORMA

	0	2021	2022	2023	2024	2025
Activo						
Circulante						
Efectivo	\$552,013	\$1,103,467	\$1,673,796	\$2,384,428	\$3,409,913	\$5,012,080
Total	\$552,013	\$1,103,467	\$1,673,796	\$2,384,428	\$3,409,913	\$5,012,080
No circulante						
Inversión fija	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos preoperativos	\$522,000	\$522,000	\$522,000	\$522,000	\$522,000	\$522,000
Depreciación acumulada		\$104,400	\$208,800	\$313,200	\$417,600	\$522,000
Total	\$522,000	\$417,600	\$313,200	\$208,800	\$104,400	\$0
Total activo	\$1,074,013	\$1,521,067	\$1,986,996	\$2,593,228	\$3,514,313	\$5,012,080
Pasivo						
A corto plazo						
Impuestos por pagar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Porción circulante crédito bancari	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0.00
Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
A largo plazo						
Crédito bancario a l.p.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital contable						
Aportación	\$1,074,013	\$1,074,013	\$1,074,013	\$1,074,013	\$1,074,013	\$1,074,013
Utilidades o pérdida retenidas		\$0	\$447,053	\$912,983	\$1,519,214	\$2,440,300
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$0	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
Total Capital contable	\$1,074,013	\$1,521,067	\$1,986,996	\$2,593,228	\$3,514,313	\$5,012,080
Pasivo+Capital contable	\$1,074,013	\$1,521,067	\$1,986,996	\$2,593,228	\$3,514,313	\$5,012,080

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Estado de cambios en la situación financiera

A continuación se presenta el estado de cambios en la situación financiera por los periodos proyectados. En este análisis la utilidad neta ajustada se ve afectada por la depreciación y la amortización directamente aplicada al gasto, esto con el propósito de ver el comportamiento del saldo final del efectivo. Para el año 2021, será contará con 1,103,467 pesos, para el 2022 será de 1,673,796 pesos, el 2023 por 2,384,428 pesos, el 2024 mostrará un saldo final en efectivo de 3,409,913 pesos y por último para el ejercicio del 2025 se obtendrá una total de 5,012,080 pesos. El resultado del estado de cambio en la situación financiera que se presenta, permite observar que la empresa no realiza ninguna inversión de bienes duraderos, esto debido a que la paraestatal cuenta con todos los recursos, es decir, la implementación de la estrategia permitirá cierto nivel de autosuficiencia financiera para no depender de los recursos fiscales que otorga el Gobierno Federal. (Ver tabla 40).

Tabla 40 Estado de cambios en la situación financiera

	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
Depreciación y amortización	\$104,400	\$104,400	\$104,400	\$104,400	\$104,400
Utilidad ajustada	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Actividades de operación					
Impuestos por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Porción circulante crédito bancario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Orígen/aplicac de recursos en la operación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Actividades de financiamiento					
Préstamo bancario LP	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aportación inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidades retenidas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Orígen/aplicac de recursos por financiamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Actividades de inversión					
Inversión diferida	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Orígen/aplicación de recursos por inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aumento/disminución de efectivo	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Saldo inicial	\$552,013	\$1,103,467	\$1,673,796	\$2,384,428	\$3,409,913
Saldo final en efectivo	\$1,103,467	\$1,673,796	\$2,384,428	\$3,409,913	\$5,012,080

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Flujo de efectivo

La tabla 41 describe el flujo de efectivo proyectado a 5 años, en donde se muestran los resultados que la empresa obtendrá con la implementación de la estrategia. En dicho análisis se observa que el comportamiento de liquidez es estable debido a que la empresa no requirió de financiamiento externo para este proyecto. El año 2021 reveló flujo de efectivo incremental por 551,453 pesos, el 2022 será de 570,329 pesos, el 2023 de 716,332 pesos, el 2024 el flujo por 1,025,486 pesos y por último para el año 2025 el efectivo incremental será de 1,602,166 pesos, lo que significa que la liquidez de la empresa después de considerar las acumulaciones de depreciaciones y amortizaciones, así como el cambio en el capital, aún muestra suficiente movimiento de efectivo para alcanzar su dependencia económica.

Tabla 41 Flujo de Efectivo

Flujo operativo	1	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad neta		\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
Depreciación y amortización		\$104,400	\$104,400	\$104,400	\$104,400	\$104,400
Gastos financieros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cambios en el capital de trabajo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de operación	\$0	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor de salvamento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo neto de efectivo operativo	\$0	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Flujo operativo acumulado	\$0	\$551,453	\$1,121,783	\$1,832,414	\$2,857,900	\$4,460,066

Flujo financiero	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$0	\$447,053	\$465,929	\$606,232	\$921,086	\$1,497,766
Depreciación y amortización	\$0	\$104,400	\$104,400	\$104,400	\$104,400	\$104,400
Cambios en el capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión activo fijo	\$0					
Inversión diferida	-\$522,000					
Inversión capital de trabajo	-\$552,013					
Pago de préstamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Flujo financiero	-\$1,074,013	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Entrada de créditos	\$0		\$0	\$0	\$0	\$0
Cambios en capital	\$1,074,013	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor de salvamento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo neto de efectivo financiero	\$0	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Saldo mínimo		\$552,013	\$552,013	\$552,013	\$552,013	\$552,013
Flujo financiero acumulado	\$0	\$1,103,467	\$1,673,796	\$2,384,428	\$3,409,913	\$5,012,080
Flujo de efectivo sin proyecto						
Flujo de efectivo financiero incremental	0	551,453	570,329	710,632	1,025,486	1,602,166

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Costo de capital

A continuación en la tabla 41 se presenta el costo del capital ponderado, resultando de la aplicación de la tasa de descuento del 4.50% obtenida sobre el precio del CETE correspondiente al año 2020. Esto se debe a que la estrategia no recurrirá de financiamiento externo bancario, solamente será financiada por recursos propios del Gobierno Federal.

Tabla 41 Costo del Capital

Fuente de financ	Monto	Tasa activa	% de financ	CCPP	Inflación	Tasa impuestos	CCPP deflactado
Gobierno	\$1,074,013	4.50%	100%	4.50%			4.50%
Banco	\$0		0%	0.00%			0.00%
	<u>\$1,074,013</u>			<u>4.50%</u>			<u>4.50%</u>

Costo financiero del gobierno
Cetes 4.50%

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Conclusión estudio financiero

Los resultados obtenidos en esta planeación financiera la cual establece una inversión total de 1,074,013.34, muestra que no se requiere de financiamiento externo. Los resultados mostrados consideran la determinación de los costos de productividad y mano de obra, así como del capital de trabajo, los cuales permiten proyectar estados financieros proforma para los que se consideró un periodo de 5 años. La situación financiera en el estado de resultados proforma deja de manifiesto la independencia financiera que la empresa obtendrá en el desarrollo de la estrategia propuesta, condición que no se mira demeritada al aplicarse los índices de amortizaciones y depreciaciones generadas por la empresa, es decir, los flujos de efectivo y el costo de capital proyectados permiten concluir que la estrategia es 100% aplicable y dará a la empresa paraestatal el posicionamiento que le permitirá obtener su independencia financiera.

Evaluación Económica

En este apartado se analiza el comportamiento financiero de la empresa, para ello se utilizan herramientas financieras que permiten observar el rendimiento y el comportamiento financiero de la empresa en un periodo de 5 años. Dichas herramientas utilizadas son; Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Además se realizó un análisis financiero para diferentes escenarios; uno negativo (aumento del 2% del costo de la venta- disminución del 2% del precio de venta); uno positivo (aumento del 2% del precio de venta y disminución del 2% del costo de venta); y por último un escenario conservador, esto con la finalidad de comparar el comportamiento de la empresa ante diferentes situaciones.

Recuperación de la aportación gubernamental (PRI).

Este análisis se realizó con la finalidad de conocer en cuánto tiempo se recuperará la aportación que realizará el gobierno federal al implementar la estrategia de posicionamiento de marca de leche LICONSA PLUS tomando como base los flujos de efectivo. Este análisis indica que en 23 meses se recuperarán los 1,074,013 pesos que se invertirá en dicha estrategia.

Tabla 42 Recuperación de la aportación gubernamental (PRI)

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial						
Flujo operativo	\$1,074,013	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Flujo operativo acumulado		\$551,453	\$1,121,783	\$1,832,414	\$2,857,900	\$4,460,066
Remanente sobre la inv inicial		\$522,560	\$1,121,783	\$1,832,414	\$2,857,900	\$4,460,066
PRI operativo (en meses)			23			
Inversión inicial	\$0					
Flujo financiero		\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Flujo financiero acumulado		\$551,453	\$1,121,783	\$1,832,414	\$2,857,900	\$4,460,066
Remanente sobre la inv inicial		\$551,453	\$1,121,783	\$1,832,414	\$2,857,900	\$4,460,066
PRI financiero (en meses)		0				

El periodo de recuperación de la inversión se calculó con base en flujos de efectivo descontados.

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Punto de equilibrio en unidades

Como se observa en la tabla 41 para el año 2021 el punto de equilibrio será de 96,125 unidades equivalente a una venta de 1,802,454, para el año 2022, 2023, 2024 y 2025 el punto de equilibrio será de 107,767 unidades equivalente a una venta de 2,020,756, manteniéndose fijo en base al análisis de la capacidad de la empresa. Esta tabla permite identificar claramente que la unidad operativa de LICONSA en Mexicali, tendra como objetivo colocar por lo menos las unidades del punto de equilibrio, lo cual la empresa según en análisis de capacidad, no cuenta con ningún impedimento para conseguirlo, ya que cuenta con todos los recursos necesarios para concretar la estrategia propuesta.

Tabla 43 Punto de Equilibrio

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio en unidades					
Punto de equilibrio en unidades	96,125	107,767	107,767	107,767	107,767
Punto de equilibrio en porcentaje	57%	55%	46%	37%	28%
Costos fijos	\$861,984.00	\$966,384.00	\$966,384.00	\$966,384.00	\$966,384.00
Precio de ventas menos Costo variable	\$8.97	\$8.97	\$8.97	\$8.97	\$8.97
Precio de venta	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$18.75
Costo variable	\$9.78	\$9.78	\$9.78	\$9.78	\$9.78
Diferencia	\$8.97	\$8.97	\$8.97	\$8.97	\$8.97

Comprobacion punto de equilibrio operativo

Unidades de punto de equilibrio	96,125	107,767	107,767	107,767	107,767
Ventas en importe (En importe)	\$1,802,454	\$2,020,759	\$2,020,759	\$2,020,759	\$2,020,759
Costo variable	\$940,470	\$1,054,375	\$1,054,375	\$1,054,375	\$1,054,375
Costos Fijos					
De distribución	\$861,984	\$966,384	\$966,384	\$966,384	\$966,384
Total	\$1,802,454	\$2,020,759	\$2,020,759	\$2,020,759	\$2,020,759
Utilidad de operacion	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Valor presente neto

A continuación en la tabla 44 se presenta el VPN operativo, resultado de una tasa de descuento del 4.50% obtenido sobre el precio del CETE, acorde al costo de capital promedio ponderado. El valor presente neto nos indica la rentabilidad que tendrá el proyecto en un periodo de 5 años. es decir las utilidades proyectadas a 5 años representaron el 200% de la inversión inicial.

Tabla 44 Valor presente neto

Evaluación económica						
VPN Operativo	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo		\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Tasa de descuento	4.50%	0.956938	0.915730	0.876297	0.838561	0.802451
Flujo de efectivo a valor presente	-\$1,074,013	\$527,707	\$522,267	\$622,724	\$859,933	\$1,285,660
Sumatoria de FE netos (ΣFEN)	\$3,818,291					
Valor Presente Neto	\$2,744,278					

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Tasa Interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR media el porcentaje de la viabilidad de la estrategia a implementar, determinando la rentabilidad de los flujos de efectivo a valor presente neto. A continuación en la tabla número 45, se presenta la TIR operativo calculada con flujos de efectivo. Demuestra una tasa interna de retorno del 58.62 %.

Tabla 45 Tasa Interna de Retorno

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo a VP	-\$1,074,013	\$551,453	\$570,329	\$710,632	\$1,025,486	\$1,602,166
Tasa Interna de Retorr	58.62%					

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

Sensibilidades escenario conservador, optimista y pesimista

A continuación se presentan 3 escenarios para el proyecto (conservador, escenario pesimista y escenario optimista), el cual fue analizado a través de la aplicación de cambios en dos de las principales variables, como lo son el precio de venta y el costo de venta, con el propósito de determinar el comportamiento de la estrategia "Campaña de posicionamiento de marca de leche comercial UHT LICONSA PLUS".

En el escenario conservador se puede observar la TIR al 58.82%, obteniendo la recuperación de la aportación gubernamental en un periodo aproximado de 23 meses. El escenario optimista se proyectó añadiendo un aumento en el precio de venta del 2% y una disminución del costo de venta del 2%, en este supuesto, el proyecto muestra aumento en la TIR operativa del 66.65% y una recuperación de la inversión en un periodo aproximado de 20 meses. En el escenario pesimista se disminuyó el precio de venta y se aumentaron los costos de venta en un 2%, obteniendo como resultado la disminución de la TIR operativa en un 50.36% y aumentando el periodo de recuperación a 43 meses (Ver tabla 46)

Tabla 46 Sensibilidades

<i>TIR (Tasa interna de rendimiento)</i>	<i>Conservador</i>	<i>Optimista</i>	<i>Pesimista</i>
<i>TIR operativa</i>	58.82%	66.65%	50.36%

<i>PRI (Periodo de recuperación de la inversión)</i>	<i>Conservador</i>	<i>Optimista</i>	<i>Pesimista</i>
<i>PRI en meses</i>		años	años
<i>PRI (Flujo operativo)</i>		1.91	3.5

Fuente: Elaboración propia con datos de LICONSA.

7. Conclusión.

Como conclusión de este apartado se puede observar que desde punto económico el proyecto es viable, el punto de equilibrio anual en unidades se logra a partir de las 96,125 unidades, proyectando en importe la cantidad de \$1,802,454 pesos, esto se obtiene con una capacidad operacional del 35%, la tasa interna de retorno operativa muestra un 58.82% considerando la inversión inicial completa de \$1,074,013 pesos, obteniendo la recuperación de la inversión en un periodo aproximado de 23 meses.

Bibliografía

- Alegria, A. (27 de 02 de 2019). *La Jornada*. Recuperado el 2020 de 04 de 03, de Reprueba Canilec venta de Liconsa en tiendas de autoservicios:
<https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2019/02/27/reprueba-canilec-venta-de-liconsa-en-tiendas-de-autoservicios-7212.html>
- Alegria, A. (27 de Febrero de 2019). Reprueba Canilec venta de Liconsa en tiendas de autoservicios. *La Jornada*.
- BBC News. (22 de Octubre de 2016). *Almendra, vaca, soya: ¿cuál es la mejor leche para ti?* Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de BBC: 2.3.3 Productos sustitutos o similares.
- Celis, D. (05 de 12 de 2019). *El financiero*. Recuperado el 03 de 03 de 2020, de Segalmex desplaza a la Sader: <https://elfinanciero.com.mx/opinion/dario-celis/segalmex-desplaza-a-la-sader>
- Celis, D. (2019). Segalmex desplaza a la Sader. *El Financiero*.
- CONAPO. (2018). *Perfil Sociodemografico del municipio de Mexicali 2018*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2018/Mensual/Febrero.pdf>
- ECONOMIA, S. D. (03 de 2012). *ANALISIS DEL SECTOR LACTEO EN MEXICO*. Recuperado el 03 de 2020, de ECONOMIA:
https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf
- Estrategia Estatal para la Prevención*. (Febrero de 2014). Recuperado el 01 de 03 de 2020, de <http://www.cenaprece.salud.gob.mx/programas/interior/adulto/descargas/pdf/EstrategiaSODBajaCalifornia.pdf>
- Euromonitor. (09 de 2019). *Drinking Milk Products in Mexico*. Recuperado el 03 de 03 de 2020, de EUROMONITOR: <https://www.euromonitor.com/drinking-milk-products-in-mexico/report>
- FAO. (2019). *FAO. 2019. El sistema alimentario en México - Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 9 de 03 de 2020, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:
<http://www.fao.org/3/CA2910ES/ca2910es.pdf>
- FINANCIAL TIMES. (22 de Septiembre de 2019). El presupuesto de México para 2020, una oportunidad perdida. *El Financiero*.
- Global Point. (2010). *Abasto Social de Leche*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de Global Point:
<http://globalpoint.com.mx/clientes-liconsa.html>
- Gobierno de Mexico. (2016 de 04 de 2016). *Conoce la Historia de Liconsa*. Recuperado el 2019 de 04 de 13, de Liconsa: <https://www.gob.mx/liconsa/acciones-y-programas/conoce-la-historia-de-liconsa-s-a-de-c-v>

- Gobierno de Mexico. (2019). *Gobierno de Mexico*. Recuperado el 2020 de 03 de 01, de Programa de Abasto Social:
Fuente.https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/137867/Plan_estrat_gico_PASL_Matriz_de_Planeaci_n.pdf año 2019
- Gobierno de Mexico. (2020). *Liconsa, S.A de C.V.*
- Horacio, F. S. (2019). Mercado de Leche en Mexico. *Ganaderia*.
- ISESALUD. (02 de 2019). *Estrategia Estatal para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la obesidad y la diabetes*. Recuperado el 10 de 2019, de Estrategia Estatal para la Prevención:
<http://www.cenaprece.salud.gob.mx/programas/interior/adulto/descargas/pdf/EstrategiaSODBajaCalifornia.pdf>
- Jarque, J. (21 de 10 de 2011). A favor o en contra de la leche. *La Vanguardia*.
- JARQUE, J. (21 de 10 de 2011). *A favor o en contra de la leche*. Recuperado el 13 de 05 de 2020, de LA VANGUARDIA: <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20111021/54232206480/a-favor-o-en-contra-de-la-leche.html>
- Jurevicius, O. (2014). *Strategic Management Insight*. Obtenido de IFE & EFE Matrices:
strategicmanagementinsight.com
- Kantar Worldpanel. (31 de 05 de 2018). *Kantar Noticias*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Kantar Wordpanel: <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Dia-de-la-leche>
- Lala Foods. (2020). *Productos*. Recuperado el 03 de 2020, de Lala Foods:
<https://www.lalafoods.com/spanish/about-lala/#close>
- Laura Ficher, E. J. (2006). *Mercadotecnia*. Mexico.DF: Mc Graw Hill.
- Levy, M. C. (01 de 03 de 2006). *SEGUIMIENTO DE EFECTIVIDAD DE LA FORTIFICACIÓN DE*. Recuperado el 01 de 03 de 2020, de INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA:
http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/impacto_de_la_leche_fortificada_2006.pdf
- LICONSA ,S.A de C.V. (2019). *Plan Estrategico Matriz de Planeacion*. Recuperado el 15 de 08 de 2019, de Gobierno de Mexico:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/137867/Plan_estrat_gico_PASL_Matriz_de_Planeaci_n.pdf año 2019
- Liconsa. (20 de 12 de 2017). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS* . Recuperado el 12 de 06 de 2020, de PUNTOS DE VENTA QUE OPERAN BAJO CONCESION MERCANTIL:
<http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2017/12/04-MAN-PROC-MTTO-CIV-PUNT-VENT-CONTRAT-CONCES-MERCANTIL-20-DIC-17.pdf>
- Liconsa. (2019). *Programa de abasto social de leche*. Recuperado el 2020 de 03 de 04, de Gobierno de Mexico: <https://www.gob.mx/liconsa/acciones-y-programas/programa-de-abasto-social-de-leche>

- LICONSA. (2020). *PRODUCTOS COMERCIALES*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de LICONSA: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/478291/CATALOGOS-PRODUCTOS-LICONSA-2019.pdf>
- Liconsa, C. P. (2014). Recuperado el 2019 de Noviembre de 20, de <https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2014/tomo/VII/VST/VST.02.NEF.pdf>
- Liconsa, L. C. (2019). *Gobierno de Mexico*. Obtenido de Catalogo de Leche Comercial: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/478291/CATALOGOS-PRODUCTOS-LICONSA-2019.pdf>
- Liconsa, S.A de C.V. (2012). *Manual de Venta de Leche Comercial*. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de Liconsa, S.A de C.V.
- Linea de Constraste. (2019 de 08 de 2019). Se integran Isste, Liconsa y Diconsa a los Operativos Integrales de Bienestar. *Se integran Isste, Liconsa y Diconsa a los Operativos Integrales de Bienestar*.
- Linea de Contraste. (2020). Obtenido de <https://www.lineadecontraste.com/se-integran-issste-liconsa-y-diconsa-a-los-operativos-integrales-de-bienestar/>
- Matias, R. L. (Diciembre de 2016). *Analisis Foda- Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado el 2019 de 12 de 13, de Analisis Foda: <https://www.analisisfoda.com>
- NOM-051-SCFI/SSA1-2010. (2010). *NORMA Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010*. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4010/seeco11_C/seeco11_C.htm
- NOM-086-SSA1-1994. (1994). *BIENES Y SERVICIOS. ALIMENTOS Y BEBIDAS*.
- NOM-155-SCFI-2012. (2012). *"LECHE-DENOMINACIONES, ESPECIFICACIONES FISICOQUIMICAS, INFORMACION COMERCIAL Y METODOS DE PRUEBA"*. Obtenido de <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4692/seeco/seeco.htm>
- NOM-243-SSA1-2010. (2010). *Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba*.
- Norma Oficial Mexicana NOM-086-SSA1-1994. (1994). *NORMA OFICIAL MEXICANA*. Obtenido de ECONOMIA NORMAS: <http://www.economia-noms.gob.mx/normas/noms/1996/086-ssa1.pdf>
- Procuraduría Federal del Consumidor. (16 de 05 de 2019). *Analiza PROFECO bebidas vegetales*. Recuperado el 13 de 03 de 2020, de Gobierno de Mexico: <https://www.gob.mx/profeco/prensa/analiza-profeco-bebidas-vegetales?idiom=es>
- Procuraduria Federal del Consumidor. (16 de Mayo de 2019). *PROFECO*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2019, de PROFECO: <https://www.gob.mx/profeco/prensa/analiza-profeco-bebidas-vegetales?idiom=es>

- PROYECTO DE SEGUIMIENTO DE EFECTIVIDAD DE LA FORTIFICACIÓN DE. (01 de 03 de 2006). Recuperado el 02 de 03 de 2020, de LICONSA: http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/impacto_de_la_leche_fortificada_2006.pdf
- Publica, L. C. (31 de 12 de 2014). *Liconsa Cuenta Publica*. Recuperado el 22 de 05 de 2020, de <https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2014/tomo/VII/VST/VST.02.NEF.pdf>
- Robayo, L. (2019 de 6 de 1). *Packworld packagedesign*. Recuperado el 2020 de 03 de 09, de Packworld: <https://www.packworld.com/design/package-design/article/13377772/en-mxico-la-leche-lidera-pero-los-sustitutos-compiten-con-fuerza>
- Robayo, L. (1 de Junio de 2019). *En México la leche lidera, pero los sustitutos compiten con fuerza*. Recuperado el 2019 de Noviembre de 30, de Packaging: <https://www.packworld.com/design/package-design/article/13377772/en-mxico-la-leche-lidera-pero-los-sustitutos-compiten-con-fuerza>
- Secretaria de Economia. (2012). *Direccion general de Industrias Basicas*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de Secretaria de Economia: https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf
- Secretaría de Fomento Agropecuario. (2016). Recuperado el 2020 de 03 de 25, de http://www.oeidrus-bc.gob.mx/oeidrus_bca/pdf/participacion/pecuaria/FICHA%20LECHE.pdf
- SEGALMEX. (01 de 03 de 2020). *SEGALMEX*. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de GOBIERNO DE MEXICO: <https://www.gob.mx/segalmex/acciones-y-programas/segalmex-arranca-programa-precios-de-garantia>
- Servicios, N. O. (2014). *Norma Oficial Mexicanas*. Obtenido de Economia Normas: <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4692/seeco/seeco.htm>
- Shamah, T., Villalpando, S., Mundo, V., Cuevas, L., & Rivera, J. (2007). *Salud Pública de México*. Obtenido de Salud Pública de México: <https://www.redalyc.org/pdf/106/10649093.pdf>
- Solís, I. H. (28 de 05 de 2019). *Mercado de leche en México*. Recuperado el 11 de 03 de 2020, de Ganaderia: <https://www.ganaderia.com/destacado/Mercado-de-leche-en-Mexico>
- Solis, I. H. (2019 de 05 de 28). *Ganaderia*. Recuperado el 28 de 03 de 2020, de Mercado de Leche en Mexico: <https://www.ganaderia.com/destacado/Mercado-de-leche-en-Mexico>
- Tetrapack. (2018). *Descripcion*. Recuperado el 12 de 11 de 2019, de <https://www.tetrapak.com/mx/processing/uht-treatment>