

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
POTENCIALIZAR EL CONSUMO DE LA LECHE DE SOYA EN
EL MERCADO VENEZOLANO”**

PROYECTO APLICADO

**Previa a la obtención del Título de:
INGENIERÍA EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS**

Presentado por:

**CARLOS HUMBERTO ACOSTA NAREA
GINA VALERIA GAVILANES RODRÍGUEZ**

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

La elaboración de este proyecto se lo llevo a cabo gracias a la colaboración de personas a las cuáles les debemos agradecer; a nuestra directora de tesis Econ. Heidy Pazmiño por guiarnos pasó a paso en cada etapa del proyecto, a la Ing. Carolina Villavicencio, Ing. Rory Gavilanes, Ing. Vinicio Vega, compañeros y amigos por brindarnos su tiempo, apoyo y conocimientos a lo largo de este proceso.

A todos ellos nuestra gratitud y más sincero agradecimiento.

Valeria Gavilanes Rodríguez.

Carlos Acosta Narea.

DEDICATORIA

Para nosotros es un gran orgullo terminar con éxito una etapa más de nuestras vidas, como lo es la universidad. Dedicamos este trabajo en primer lugar a Dios, por guiarnos y bendecirnos día a día, por darnos la fuerza necesaria que fue de gran ayuda para no rendirnos en el camino y poder culminar con satisfacción la meta propuesta, a nuestros padres y de igual manera a nuestros hermanos, por la confianza que siempre ponen en nosotros, por su amor y apoyo incondicional que nos brindaron en cada momento de nuestras vidas, les agradecemos por todo el sacrificio que han hecho por nosotros y les prometemos que haremos lo posible para no defraudarlos en el largo camino que aún nos espera.

Valeria Gavilanes Rodríguez.

Carlos Acosta Narea.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Econ. Javier Burgos
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Econ. Heydi Pazmiño Franco
DIRECTOR DE TESIS

Econ. Pablo Soriano Idrovo
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

Carlos Humberto Acosta Narea

Gina Valeria Gavilanes Rodríguez

RESUMEN

La elaboración de este proyecto se llevó a cabo para potencializar el consumo de la leche de soya en el mercado Venezolano enfocándose en la ciudad de Valencia, del Estado de Carabobo, debido a que se encuentra cerca del puerto de desembarque del producto, siendo la capital y la ciudad más poblada del Estado. Realizando un estudio sobre los factores externos que afectan la comercialización del producto en Venezuela, se encuentra que de las 5 fuerzas de Porter, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores son las fuerzas que son bajamente atractivas para la empresa, de igual manera mediante el análisis P.E.S.T.A. se determina que el aspecto con mayor impacto es el político-legal, debido a las diversas leyes que establece el gobierno para regular el mercado. Para lograr diferenciar la leche de soya de la competencia se analiza las ventajas competitivas que posee el producto, entre las que se destaca los múltiples beneficios del producto y su envase, los cuales se los determina en la investigación de mercados; otro factor que sobresale de la investigación realizada fue que se logra identificar las preferencias del consumidor venezolano, lo que ayuda a seleccionar el nuevo sabor de la leche de soya (sabor a café). Uno de los requisitos que establece el gobierno Venezolano para comercializar el producto, es que dentro de la etiqueta se especifique información sobre las divisas del país de origen. Las estrategias para potencializar el consumo de la leche de soya se las realiza mediante la comunicación integrada del marketing, en la cual se busca mediante diferentes publicidades reflejar las ventajas del producto. Para finalizar se realizan análisis financieros como el VAN, TIR y PAYBACK dando como resultado una tasa interna de retorno de 23% siendo mayor a la TMAR (18,9%) y el tiempo que se recupera la inversión es de 8 años, 9 meses y 18 días.

Palabras claves: Marketing, Internacional, Soya, Leche de soya, Venezuela.

ABSTRACT

The development of this project was conducted to potentiate the consumption of soy milk in the Venezuelan market focusing on the city of Valencia, Carabobo State, because it is near the port of landing of the product, being the capital and the most populous city of the state. It conducting a study on the external factors which affect the merchandising of the product in Venezuela, we find Porter's 5 Forces, the threat of substitute products and the bargaining power of suppliers are the forces that are lowly attractive to the company, similarly by analyzing P.E.S.T.A. we determined that the aspect with the greatest impact is the political-legal, due to various laws established by government to regulate the market. To achieve soymilk differentiate from the competition we analyzed the competitive advantages of the product, including the multiple benefits of the product and its packaging, which are determined in market research highlights; another factor that protrudes from the research conducted was it possible to identify Venezuelan consumer preferences, which helps select the new flavor of soy milk (flavored coffee). One of the requirements of the Venezuelan government to market the product is that within the label information on the currency of the country of origin specified. The strategies to potentiate the consumption of soy milk are carried out through integrated marketing communication, which is sought by different ads reflect the benefits of the product. To end, financial analysis are performed as NPV, IRR and Payback resulting internal rate of return of 23% being greater than the MARR (18.9%) and time to recover the investment is in 8 years, 9 months and 18 days.

Keywords: Marketing, International, Soy, Soy Milk, Venezuela.

CONTENIDO

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| AGRADECIMIENTO | II |
| DEDICATORIA..... | III |
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN..... | IIIIV |
| DECLARACIÓN EXPRESA..... | V |
| RESUMEN | VI |
| ABSTRACT..... | VII |
| CONTENIDO..... | VIII |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | XII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIII |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | XIV |
| ÍNDICE DE ECUACIONES..... | XIV |

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1.1. ANTECEDENTES | 2 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO | 4 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 4 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 4 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO | 4 |
| 1.5. ALCANCE DEL PROYECTO..... | 5 |

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS

| | |
|---|----|
| 2.1 MARCO TEÓRICO: REVISIÓN DE LITERATURA | 8 |
| 2.1.1. Marketing y marketing internacional..... | 8 |
| 2.1.2. Investigación de Mercados | 10 |
| 2.1.3. Comportamiento del Consumidor..... | 10 |
| 2.1.4. Distribución | 11 |
| 2.1.5. Comunicación Integrada de Marketing..... | 11 |
| 2.1.6. Estudio, la soya - consumo humano | 12 |
| 2.1.7. Exportación – ley de precios..... | 14 |
| 2.1.8. Análisis de la cartera de negocios..... | 15 |

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 3.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN..... | 22 |
| 3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |
| 3.2.1. Definición del problema..... | 23 |
| 3.2.2. Objetivos de la investigación | 23 |
| 3.3. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 24 |
| 3.3.1. Diseño de la investigación | 24 |
| 3.3.2. Fuente de información | 26 |
| 3.3.3. Elección de la Muestra..... | 27 |

| | |
|--|----|
| 3.4. ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 28 |
| 3.4.1. Entrevistas a profundidad..... | 28 |

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO Y MACROENTORNO

| | |
|--|----|
| 4.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO | 31 |
| 4.1.1. Reseña de la empresa..... | 31 |
| 4.1.2. Proveedores..... | 37 |
| 4.1.3. Clientes..... | 37 |
| 4.1.4. Intermediarios de marketing | 38 |
| 4.1.5. Cadena de Valor..... | 40 |
| 4.1.6. Productos..... | 43 |
| 4.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL MERCADO ECUATORIANO ... | 48 |
| 4.2.1. Análisis del mercado de soya..... | 48 |
| 4.2.2. Superficie, producción y rendimiento de soya..... | 48 |
| 4.2.3. Exportación e importación de la soya | 49 |
| 4.2.4. Relaciones comerciales entre Ecuador y Venezuela..... | 50 |
| 4.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL MERCADO VENEZOLANO..... | 51 |
| 4.3.1. Análisis demográfico | 52 |
| 4.3.2. Análisis político | 53 |
| 4.3.3. Análisis económico | 57 |
| 4.3.4. Análisis social o sociocultural | 61 |
| 4.3.5. Análisis tecnológico..... | 63 |
| 4.3.6. Análisis ambiental..... | 64 |

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

| | |
|---|----|
| 5.1. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO | 69 |
| 5.1.1. Beneficios de la leche de soya | 69 |
| 5.1.2. Efectos negativos de la soya | 70 |
| 5.1.3. Distribuidor de leche de soya Oriental en Venezuela..... | 71 |
| 5.1.4. Leche de soya Oriental..... | 71 |
| 5.2. COMPETIDORES DE LECHE DE SOYA EN VENEZUELA | 73 |
| 5.2.1. Joven Soy..... | 73 |
| 5.2.2. Vivesoy..... | 76 |
| 5.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS..... | 77 |
| 5.3.1. Leches vegetales | 77 |
| 5.3.2. Leche en polvo..... | 78 |
| 5.3.3. Leche de vaca..... | 78 |
| 5.4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 78 |
| 5.4.1. Entrevista # 1 | 78 |
| 5.4.2. Entrevista # 2 | 80 |
| 5.4.3. Entrevista # 3 | 81 |
| 5.4.4. Entrevista # 4 | 82 |

CAPÍTULO 6

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

| | |
|--|------------|
| MARKETING ESTRATÉGICO..... | 84 |
| 6.1. SEGMENTACIÓN | 84 |
| 6.1.1. Macrosegmentación | 84 |
| 6.1.2. Microsegmentación..... | 85 |
| 6.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO..... | 85 |
| 6.2.1. Mercado potencial..... | 85 |
| 6.2.2. Selección del mercado meta | 85 |
| 6.2.3. Perfil del consumidor..... | 86 |
| 6.3. ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO..... | 87 |
| 6.3.1. Estrategia de marketing indiferenciado o masivo..... | 87 |
| 6.4. POSICIONAMIENTO..... | 87 |
| 6.5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA | 87 |
| 6.5.1. Análisis de los factores internos | 87 |
| 6.5.2. Análisis de los factores externos..... | 88 |
| 6.5.3. Análisis FODA | 102 |
| 6.6. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ EFI Y EFE | 103 |
| 6.6.1. Matriz EFI..... | 103 |
| 6.6.2. Matriz EFE..... | 104 |
| 6.7. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA | 106 |
| 6.8. MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTO-MERCADO..... | 106 |
| 6.9. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING | 107 |
| 6.9.1. Las estrategias genéricas de Porter | 107 |
| 6.9.2. Estrategia de crecimiento..... | 108 |
| 6.9.3. Estrategia competitiva..... | 108 |
| 6.9.4. Estrategia de desarrollo internacional..... | 108 |
| MARKETING OPERATIVO..... | 109 |
| 6.10. OBJETIVOS | 109 |
| 6.11. PRODUCTO..... | 109 |
| 6.11.1. Características del producto | 109 |
| 6.11.2. Clasificación de producto | 110 |
| 6.11.3. Ciclo de vida del producto..... | 111 |
| 6.11.4. Niveles del producto | 111 |
| 6.11.5. Presentación de la leche de soya en Venezuela | 116 |
| 6.12. DISTRIBUCIÓN | 117 |
| 6.12.1. Proceso de exportación | 117 |
| 6.12.2. Requisitos generales de acceso al mercado | 119 |
| 6.12.3. Incoterms..... | 122 |
| 6.12.4. Exportación vía exporta fácil | 122 |
| 6.12.5. Nivel del canal..... | 123 |
| 6.12.6. Sistema de canal..... | 124 |
| 6.12.7. Poder del canal..... | 124 |
| 6.12.8. Análisis de los deseos y necesidades de los clientes..... | 124 |
| 6.12.9. Estrategia “push” | 125 |
| 6.12.10. Tipo de intermediario..... | 125 |
| 6.12.11. Estrategias de distribución – número de intermediarios..... | 125 |
| 6.13. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING | 127 |

| | |
|--|-----|
| 6.13.1. Desarrollo de una comunicación de marketing eficaz | 127 |
| 6.14. PRECIO..... | 138 |
| 6.14.1. Psicología del consumidor | 138 |
| 6.14.2. Fijación del precio | 138 |

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS FINANCIERO

| | |
|--|-----|
| 7.1. PRODUCCIÓN E INGRESOS PROYECTADOS | 143 |
| 7.1.1. Producción..... | 143 |
| 7.1.2. Ingresos..... | 143 |
| 7.2. COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO | 145 |
| 7.2.1. Costos de producción..... | 145 |
| 7.2.2. Costos de exportación y distribución..... | 145 |
| 7.2.3. Gastos de marketing (publicidad) | 145 |
| 7.2.4. Depreciación..... | 145 |
| 7.3. CAPITAL DE TRABAJO | 148 |
| 7.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO | 148 |
| 7.5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN | 150 |
| 7.5.1. TMAR..... | 150 |
| 7.5.2. VAN..... | 151 |
| 7.5.3. TIR..... | 151 |
| 7.6. ANÁLISIS “PAYBACK” | 151 |
| 7.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 153 |

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------------|-----|
| 8.1 CONCLUSIONES | 155 |
| 8.2. RECOMENDACIONES..... | 157 |

| | |
|-------------------------|------------|
| REFERENCIAS..... | 159 |
|-------------------------|------------|

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 2.1. Mezcla de comunicación de marketing | 12 |
| Ilustración 2.2. Matriz BCG | 16 |
| Ilustración 2.3. Matriz producto mercado..... | 18 |
| Ilustración 2.4. Matriz McKensey | 19 |
| Ilustración 2.5. Evaluación de las oportunidades de crecimiento..... | 20 |
| Ilustración 3.1. Proceso de la investigación..... | 23 |
| Ilustración 3.2. Diseño de investigación de mercados..... | 24 |
| Ilustración 3.3. Técnicas de muestreo..... | 28 |
| Ilustración 4.1. Actores en el microentorno..... | 31 |
| Ilustración 4.2. Planta matriz | 32 |
| Ilustración 4.3. Fábrica agroindustrial Borama | 33 |
| Ilustración 4.4. Local del Cantón Internacional – Cdla. la Garzota | 34 |
| Ilustración 4.5. Producción de las haciendas Cantapez | 34 |
| Ilustración 4.6. Cambios del logo de la marca..... | 35 |
| Ilustración 4.7. Clientes nacionales | 38 |
| Ilustración 4.8. Clientes internacionales | 38 |
| Ilustración 4.9. Variedad de fideos y pastas | 44 |
| Ilustración 4.10. Salsas elaboradas por Grupo Oriental..... | 44 |
| Ilustración 4.11. Condimentos y sazónadores | 45 |
| Ilustración 4.12. Productos snacks..... | 45 |
| Ilustración 4.13. Tipos de harinas – Grupo Oriental..... | 45 |
| Ilustración 4.14. Otros productos elaborados por La Oriental..... | 46 |
| Ilustración 4.15. Agua La Mana - Borama | 46 |
| Ilustración 4.16. Jugos con variedad de sabores | 47 |
| Ilustración 4.17. Leches de soya | 47 |
| Ilustración 4.18. Superficie cosechada, producción y rendimiento de soya en Ecuador en el período 2002-2008 | 49 |
| Ilustración 4.19. Exportaciones de soya en el período 2002-2009 | 50 |
| Ilustración 4.20. Intercambio comercial Ecuador-Venezuela 2003-2012 | 51 |
| Ilustración 4.21. Factores del macroentorno del marketing..... | 52 |
| Ilustración 4.22. Distribución de la población Venezolana por edades y sexo | 53 |
| Ilustración 4.23. Exporta fácil..... | 57 |
| Ilustración 4.24. Medidas reglamentarias para exportar | 57 |
| Ilustración 4.25. Tipo de cambio - conversión | 60 |
| Ilustración 4.26. Proceso de reciclaje de latas de aluminio | 66 |
| Ilustración 5.1. Leche de soya natural - Oriental | 72 |
| Ilustración 5.2. Productos por ingresar a Venezuela | 73 |
| Ilustración 5.3. Leche de soya: Joven Soy | 74 |
| Ilustración 5.4. Publicación mediante página oficial de Grupo Vital | 74 |
| Ilustración 5.5. Publicación de productos en páginas de internet | 75 |
| Ilustración 5.6. Publicaciones en medios digitales de Joven Soy | 75 |
| Ilustración 5.7. Publicación a través de la página oficial de Vive Soy | 76 |
| Ilustración 5.8. Productos Vivesoy | 77 |
| Ilustración 5.9. Publicación de productos vegetales en página oficial de Vive Soy..... | 77 |
| Ilustración 6.1. Cubo estratégico: micro-macro segmentación..... | 84 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 6.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 90 |
| Ilustración 6.3. Matriz I-E..... | 106 |
| Ilustración 6.4. Matriz de expansión de producto-mercado..... | 106 |
| Ilustración 6.5. Elección de las estrategias de marketing | 107 |
| Ilustración 6.6. Ciclo de vida del producto | 111 |
| Ilustración 6.7. Tres niveles del producto | 112 |
| Ilustración 6.8. Estrategias de desarrollo de marca | 113 |
| Ilustración 6.9. Producto en lata con abre fácil..... | 113 |
| Ilustración 6.10. Información requerida por Venezuela dentro de la etiqueta..... | 114 |
| Ilustración 6.11. Servicio post-venta | 116 |
| Ilustración 6.12. Etiqueta de la leche de soya en Venezuela | 117 |
| Ilustración 6.13. Documentos que acompañan la DAE | 118 |
| Ilustración 6.14. Flujograma para la apertura de una carta de crédito..... | 119 |
| Ilustración 6.15. Proceso de nacionalización y desaduanamiento | 120 |
| Ilustración 6.16. Proceso FOB | 122 |
| Ilustración 6.17. Nivel de canal | 123 |
| Ilustración 6.18. Estrategias de distribución..... | 126 |
| Ilustración 6.19. Red de supermercados | 126 |
| Ilustración 6.20. Diseño de la comunicación | 127 |
| Ilustración 6.21. Publicidad en periódico impreso y digital | 131 |
| Ilustración 6.22. Publicidad en revistas | 132 |
| Ilustración 6.23. Modelo de stand para entregar las degustaciones..... | 133 |
| Ilustración 6.24. Stand colocado en supermercado..... | 139 |
| Ilustración 6.25. Interacción de usuarios con la empresa mediante redes sociales..... | 139 |
| Ilustración 6.26. Publicidad expuesta a clientes mediante páginas oficiales..... | 140 |
| Ilustración 6.27a. Calendario de campaña I y II trimestre..... | 136 |
| Ilustración 6.27b. Calendario de campaña III y IV trimestre | 137 |
| Ilustración 6.28. Pasos para determinar la fijación del precio | 138 |
| Ilustración 6.29. Demanda elástica | 139 |
| Ilustración 7.1. Cuadro de Buscar Objetivo..... | 153 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-------|
| Tabla 4.1. Clasificación de los intermediarios de marketing..... | 39 |
| Tabla 4.2. Cadena de valor de la empresa | 411 |
| Tabla 5.1. Información nutricional de la leche de soya | 700 |
| Tabla 6.1. Información nutricional de la leche de soya Oriental con sabor a café | 1100 |
| Tabla 6.2. Detalle de costos de exportación vía exporta fácil | 1233 |
| Tabla 7.1. Producción anual | 1444 |
| Tabla 7.2. Ingreso anual proyectado | 1444 |
| Tabla 7.3. Costos de producción anual | 14646 |
| Tabla 7.4. Costos de exportación y distribución..... | 146 |
| Tabla 7.5. Gastos de marketing | 14747 |
| Tabla 7.6. Depreciación | 14747 |
| Tabla 7.7. Resultados del VAN y TIR..... | 1511 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 3.1. Evaluación de la técnica de investigación con los objetivos propuestos. ... | 26 |
| Cuadro 3.2. Esquema del grupo de interés y objetivos analizar | 29 |
| Cuadro 6.1. Código y tipificación del análisis de la cadena de valor | 88 |
| Cuadro 6.2. Análisis de la rivalidad del sector | 91 |
| Cuadro 6.3. Análisis de nuevos competidores | 92 |
| Cuadro 6.4. Análisis del poder de negociaciones de los clientes | 93 |
| Cuadro 6.5. Análisis del poder de negociación de los proveedores | 94 |
| Cuadro 6.6. Análisis de los productos sustitutos | 95 |
| Cuadro 6.7. Código y tipificación del macro entorno del Ecuador | 96 |
| Cuadro 6.8. Código y tipificación del análisis demográfico..... | 96 |
| Cuadro 6.9. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis..... | 97 |
| Cuadro 6.10. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis económico | 98 |
| Cuadro 6.11. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis social | 99 |
| Cuadro 6.12a. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis tecnológico. . | 99 |
| Cuadro 6.12b. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis tecnológico. | 100 |
| Cuadro 6.13. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis ambiental | 100 |
| Cuadro 6.14. Resultados de la conclusión del macroentorno | 101 |
| Cuadro 6.15. Matriz FODA | 102 |
| Cuadro 6.16. Análisis de los factores internos..... | 104 |
| Cuadro 6.17. Análisis de los factores externos | 105 |
| Cuadro 6.18. Detalle de costos en prensa escrita..... | 130 |
| Cuadro 6.19. Detalle de costos de publicidad en revistas..... | 132 |
| Cuadro 6.20. Costos totales de promoción | 135 |
| Cuadro 6.21. Resumen de los costos unitarios | 140 |
| Cuadro 7.1. Capital de trabajo | 148 |
| Cuadro 7.2. Flujo de caja proyectado | 149 |
| Cuadro 7.3. Datos – cálculo de la TMAR..... | 150 |
| Cuadro 7.4. Análisis de “payback” | 152 |

ÍNDICE DE ECUACIONES

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Ecuación 7.1. Fórmula del CAPM..... | 150 |
|-------------------------------------|-----|

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detallará las razones por la que se realiza este proyecto, un plan de marketing que va a permitir determinar las estrategias para potencializar el consumo de la leche de soya en Venezuela introduciendo un nuevo sabor del producto al mercado.

Se explicará los problemas que tiene la empresa por los cuáles se decidió realizar esta investigación y dar a conocer las posibles adaptaciones que se puede dar a la leche de soya de acuerdo a las exigencias del mercado Venezolano. Así también de la respectiva justificación por la cual se desea potencializar dicho producto en ese mercado.

Se planteará el objetivo general de la investigación y los respectivos objetivos específicos, con los que al final del proyecto se realizará la conclusión de cada uno de ellos. Y finalmente concluye el capítulo explicando el alcance que va a tener el plan estratégico de marketing a realizar.

1.1. ANTECEDENTES

Este estudio se lo realiza para determinar las estrategias adecuadas para la introducción y potencialización de la leche de soya o una de sus variantes, adaptándolas al mercado de Venezuela, que permitirá a la empresa seguir siendo competitiva en el mercado.

Los destinos principales de las exportaciones no petroleras de Ecuador son: China, Venezuela, España, Francia, Holanda, Perú, Bélgica, Rusia, Alemania, Colombia, Reino Unido, siendo China y Venezuela los destinos con mayor porcentaje de incremento, China con un 2081% y en segundo lugar Venezuela con un 1115%, esto en el periodo 2002 hasta 2011; Dentro de este periodo las exportaciones de Ecuador hacia Venezuela fueron de alimentos, vehículos y sus partes, mientras que las compras realizadas de Ecuador fueron de metales, químicos farmacéuticos, combustibles y plásticos. Con referente al comercio entre Ecuador y Venezuela ha mostrado un aumento entre los años 2006 y 2012, del 2.51% al 4.23%, es por este motivo que se escoge a Venezuela como país de destino para la exportación del producto de leche de soya. Además se escoge el mercado Venezolano porque la empresa desde el año 2012 exporta y comercializa varios de sus productos a este país, gracias a una alianza estratégica que realizó con la empresa Sofruver para poder exportar sus productos a Venezuela; de igual manera porque el consumo de la leche de soya en Venezuela ha aumentado y el producto posee gran demanda por parte del mercado.

Ecuador y Venezuela han tenido buenas relaciones comerciales desde los inicios del 2007, con alrededor de 114 acuerdos políticos - económicos firmados hasta el año 2013; Unos de los acuerdos que entro en vigencia fue el 2 de diciembre del 2010 denominado como “Acuerdo marco de cooperación entre la república del Ecuador y la república de Venezuela para profundizar los lazos de comercio y desarrollo”, con el objetivo de fortalecer los lazos comerciales, firmado por parte de Ecuador el señor Ricardo Patiño, Ministro de Relaciones Exteriores Comercio e Integración y por parte de Venezuela el señor Richard Canán, Ministro del Poder Popular para el Comercio.

Grupo oriental es una de las agroindustrias más importantes del Ecuador, comenzando sus operaciones desde 1975, en la ciudad de Quevedo, cuyo primer producto comercializado para el país fue la salsa de soya. Empezó a expandir su cartera de negocios elaborando Unidades Estratégicas de Negocios en el cual se especializaban en productos

específicos de los cuales tenemos: Planta Borama¹, encargada de la elaboración de bebidas, planta Quevedo encargada de la elaboración de pastas y la planta Estambul encargada de la elaboración de salsas. Ya para el siglo XX Grupo Oriental tenía la estrategia de exportar el 70% de su producción ya que la consideran competitiva, la empresa exporta a nueve países entre ellos tenemos a E.E.U.U., España, Italia y Argentina. A mediados del 2010 se firmó un contrato con una empresa Venezolana, con la intención de exportar 12 productos del Grupo Oriental entre los cuales son pastas, salsas y jugos naturales.

Debido a los múltiples problemas que tiene la empresa, no solo internamente sino también por factores externos que afectan al país de destino, las ventas de la empresa aumentan en un porcentaje mínimo y por tal razón se realizará la investigación para tener claro que factores generan el poco aumento de las ventas y establecer estrategias claramente definidas, para poder introducir un nueva leche de soya en el mercado adaptándola al mismo o si se necesita una reforma o reestructuración del producto existente en el mercado, para potencializar su consumo y que el nivel de exportación y ventas aumenten.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las relaciones comerciales entre Ecuador y Venezuela no están de todas claras, ya que existen conflictos socioeconómicos que están afectando las exportaciones de los productos ecuatorianos hacia el vecino país, problema que genera disminución en las exportaciones de los productos de la empresa por tal razón su nivel de ventas a decaído.

Cuando la empresa firmó una alianza estratégica con Venezuela para la comercialización de sus productos, al inicio de sus exportaciones se realizaba cada 15 días y la acogida por parte del mercado venezolano era aceptable, además el producto tenía gran salida comercial y por esta razón la empresa tenía un nivel razonable de ventas.

La empresa está exportando menos productos hacia Venezuela y sus ventas aumentan pero en un porcentaje menor al de años anteriores, ya sea porque el producto en el mercado puede estar desatendido dando como resultado la falta de interés por parte

¹Borama: Borojó amazónico, fábrica agroindustrial perteneciente a una de las divisiones de Grupo Oriental encargada de la elaboración de bebidas de Jugos y Leches de soya con materia prima proveniente de las zonas aledañas que contengan con los nutrientes adecuados que necesita el consumidor.

del consumidor Venezolano, por consiguiente las exportaciones bajan y esto provocaría que la empresa no muestre tanto interés de querer innovar y/o mejorar el producto.

Uno de los problemas también es que la empresa no está tomando en cuenta las exigencias que presenta el mercado de Venezuela actualmente, para tratar de adaptar su producto la “leche de soya” a dichas exigencias de este mercado cambiante y conseguir así la sostenibilidad del producto en el mercado.

Los precios de los productos en general están regulados por el gobierno Venezolano, esto causa que haya poco abastecimiento de productos en los diferentes puntos de ventas en Venezuela, por la publicación a inicios del año 2014 de una ley orgánica que busca precisar precios máximos de los diferentes bienes y servicios, esta ley afecta a las empresas tanto públicas como privadas.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing para potencializar el consumo de la leche de soya, analizando la adaptabilidad del producto en el mercado Venezolano.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar cuáles son los factores externos que impiden la comercialización del nuevo sabor de leche de soya a Venezuela.
- Identificar las ventajas que tiene el producto con respecto a la competencia en el mercado Venezolano.
- Descubrir las preferencias del consumidor venezolano para penetrar en el mercado un nuevo sabor.
- Diseñar estrategias para potencializar el consumo de la leche de soya mediante una Comunicación Integrada de Marketing (CIM), adaptada al mercado Venezolano.
- Determinar la rentabilidad para la comercialización del nuevo sabor de la leche de soya, analizando el flujo de caja proyectado.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Grupo Oriental cuenta con diferentes líneas de productos como: líneas de Fideos, Harinas, Snacks, Condimentos, Leches, Bebidas. Es una de las agroindustrias más importantes del Ecuador en relación al sector alimenticio, produciendo su propia materia prima para elaboración de la mayoría de sus productos, en sus propias haciendas. En la

actualidad Grupo Oriental exporta sus productos a mercados de la Unión Europea, Norte, Centro y Sudamérica.

Grupo Oriental exporta sus productos a Sudamérica, entre los que se encuentra Venezuela, con el cual tienen una excelente relación (contratos bilaterales) y con el cual firmó una alianza estratégica para comercializar sus productos, esto a raíz de que edificó una nueva fábrica agroindustrial (Borama) ubicada en el km 3,5 vía La Mana – Pujilí, para la fabricación de jugos y bebidas.

Entre los productos que exporta a Venezuela están: Pastas, Salsas, Jugos y Bebidas, dentro de las bebidas tienen la Leche de soya con dos diferentes sabores (Natural y Chocolate), productos con gran aceptación dentro del mercado Venezolano.

Una vez explicado anteriormente los problemas que tiene el producto de la leche de soya en el mercado Venezolano, se buscará identificar cuáles son las variables por las que el producto y la empresa presentan actualmente estos problemas.

Como se sabe toda empresa busca la rentabilidad de la misma y que sus productos estén en la mente de sus consumidores, para Grupo Oriental en un principio tenían gran respuesta en el mercado de la leche de soya en Venezuela, es por esto que se debe analizar uno a uno los factores que afectan a este punto tan prioritario para cualquier empresa.

Como hoy en día las personas buscan consumir productos saludables, bajos en calorías y que les ayude a tener un excelente estilo de vida, la empresa Oriental produce leches de soya con diferentes sabores para todos los gustos y requerimientos de sus clientes, generando así un hábito en el mercado Venezolano de consumir este tipo de productos, por tal motivo se realizará esta investigación para seguir con esta línea de bebidas saludables, ya sea implementando nuevos sabores o mejorando los actuales, pero antes se debe realizar un análisis de los productos que se comercializan en el mercado Venezolano para poder establecer una solución acorde a los requerimientos del mercado y de la empresa.

1.5. ALCANCE DEL PROYECTO

Para la elaboración del estudio se explicará la literatura que se implementará a lo largo del proyecto, comprende conceptos básicos de marketing, trabajos previamente elaborados con temas relacionados al proyecto, argumentos a favor y en contra de diversas matrices que serán utilizadas en la realización de estrategias. Se determinará la

metodología que será utilizada para la recolección de datos secundarios y primarios que ayuden a la investigación.

Se analizará a la empresa en la actualidad, el comportamiento de sus clientes así como también de sus competidores, se describirá además los productos que comercializan en Ecuador, y fuera del mismo. Una vez realizando este análisis el proyecto se enfocará en el mercado Venezolano del cual se estudiará la situación demografía y conductual, sus aspectos legales, culturales, ambientales y tecnológicos, de igual manera las relaciones comerciales que tiene con el Ecuador.

Se realizará un análisis de competitividad del mercado Venezolano, buscando información de la competencia en donde se especifique el origen de los mismos, los medios donde realizan las publicaciones, el precio del producto y también los sustitutos que puede tener en el mercado. Para entender si se introduce un nuevo sabor de leche de soya o si se modifica la estructura de los productos actuales, se realizará una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias que tiene el consumidor, luego de esto se elegirá la opción más adecuada y conveniente para la empresa.

Se elaborara un plan estratégico recolectando información del microentorno y del macroentorno para determinar las diversas matrices que serán de ayuda para realizar las diversas estrategias que se implementará en la mezcla de marketing, esto comprende elaborar tácticas para diseñar la estructura del producto, especificar como realizar distribución para que el consumidor lo adquiriera, elaborar una comunicación integrada de marketing para que el consumidor conozca el producto y elegir el precio idóneo en el cual el consumidor esté dispuesto en adquirirlo.

Para tener en cuenta la viabilidad del proyecto se realizara un análisis para determinar si se acepta o se rechaza el mismo, mediante análisis financieros que indicarán con que tasa retornara la inversión y el tiempo estimado de recuperación del capital.

Se concluirá especificando como se cumplieron los diferentes objetivos que se plantearon en el primer capítulo y se realizará recomendaciones con la finalidad de generar ideas para próximos proyectos basados en la información otorgada.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS

En este capítulo se detallarán conceptos básicos que se tomarán en cuenta para la elaboración de este proyecto. Cada uno de estos conceptos ayudará a tener mejor entendimiento de lo que se va a explicar en cada capítulo y de el por qué se debe analizar cada punto planteado.

Adicionalmente se revisa algunos trabajos previos relacionados al tema, para encontrar información que será de gran utilidad para la gestión del mismo, dentro de los trabajos previos a revisar tenemos: tesis y proyectos elaborados por alumnos de la ESPOL, documentos con información científica en los cuales abarcan temas que son de interés para el estudio y ayudarán a tener un conocimiento general sobre temas específicos que se relacionan con el proyecto a realizar.

2.1 MARCO TEÓRICO: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.1. Marketing y marketing internacional

En el libro de Dirección de Marketing del año 2012 de Keller y Kotler, la American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal de marketing: *“Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”*. Y junto con la definición más corta que dan los autores, dicen que marketing es: *“satisfacer las necesidades de manera rentable”*, mediante estas definiciones se va a analizar los diferentes procedimientos necesarios para ofertarles a los clientes, productos que estén de acuerdo al mercado y que sean de su total agrado, todo esto para lograr la satisfacción de los mismos sin dejar de pensar en la rentabilidad de la empresa.

Por su parte los autores Lamb, Hair y McDaniel en su libro de Marketing en su décima primera edición, comenta que el marketing tiene dos facetas, la primera faceta dice que el marketing es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una obligación gerencial que hace énfasis en la satisfacción del cliente y en segundo lugar el marketing está formado por actividades y procesos adoptados para poner en práctica esta filosofía, esto quiere decir que cuando se piensa en realizar actividades de marketing se debe de planificar diversos procedimientos para así satisfacer a los clientes.

Cuando se intenta comercializar productos a nivel internacional se lo realiza aplicando el mismo esquema como si se lo realizara en el país de origen, siempre y cuando se tenga algunas modificaciones, para entender mejor lo que significa el marketing internacional a continuación se detallan algunos conceptos sobre el tema los cuales van a ser de gran importancia para la elaboración del proyecto.

Según Rolando Arellano Cueva en el libro de Marketing: Enfoque América Latina en su primera edición, comenta que el marketing puede realizarse dentro como fuera de un país, por lo tanto el marketing que se realiza fuera de los límites de un país se lo denomina marketing internacional, asegura además que hacer marketing internacional es como realizar marketing en una región diferente del país, una región con características diferentes como la distancia, la costumbres y a veces con reglamentación distinta; el mismo autor detalla una definición del marketing internacional *“El marketing que se realiza en condiciones legales y culturales diferentes a las de la región de origen de la*

empresa.” La definición se relaciona con lo que dicen los autores William Stanton, Michael Etzel, y Bruce Walker en su libro fundamentos de marketing, en la cual estipulan que las empresas realizan marketing internacional cuando empiezan a comercializar los productos en otros países, diseñando estrategias diferentes para conquistar nuevos mercados.

Según Juan García-Sordo en el libro de marketing internacional del año 2001, presenta la definición de (AMA) “*el marketing internacional es un proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales*”. Estipulan que el estudio del marketing internacional “*tiene un carácter esencialmente microeconómico del mercado, y contempla a la empresa como unidad de análisis. El problema fundamental es analizar cómo y por qué un producto es exitoso en el exterior y la forma en que los esfuerzos de marketing afectan al resultado final*”. El marketing internacional retoma los principios básicos del marketing, el cual representa un conjunto de actividades y procesos; de acuerdo a la realización del proyecto con el marketing internacional se establecerá y planeará las estrategias adecuadas de acuerdo a las 4 p’s del marketing, las cuales se adaptarán al mercado al que se intenta incursionar, en esta caso Venezuela.

Consultando los libros de: Comercio y Marketing Internacional (4ta edición) y Marketing Internacional (3era edición), las definiciones que los autores expresan se relacionan y se la puede expresar como el conjunto de actividades comerciales diseñadas para planificar, asignar precios, promover y dirigir los procesos de intercambio de bienes, servicios e ideas entre oferentes y demandantes de dos o más países para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores de más de un país, al tiempo que los oferentes (empresas o individuos) logran sus propósitos con el fin de obtener ganancias. (Lerma & Marquez , 2010), (Cateora, Gilly, & Graham, 2010)

Para concluir según Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen en el libro de marketing internacional año 2008, indican que el marketing internacional es una herramienta que se la realiza para obtener una mejor posición económica en la que se está en la actualidad, las empresas que buscan internacionalizarse están sujetas a nuevos conjuntos los factores macroambientales como nuevas leyes, restricciones para comercializar productos, costumbres, culturas y sociedades entre otros.

2.1.2. Investigación de Mercados

Para poder encontrar los factores que afectan al producto y descubrir los diferentes puntos de vista que tienen los consumidores referente al mismo, se debe realizar una investigación de mercados, Según Malthotra en su libro de Investigación de Mercados del año 2008, dice que la investigación de mercados es una de las facetas más importantes y fascinantes del marketing y la define como: *“La investigación, recopilación, análisis, emisión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”*, tomando en referencia este concepto se logrará una vez realizada la investigación de mercados las estrategias requeridas para la solución de los problemas que posee la empresa actualmente.

Junto con la definición dada anteriormente sobre la investigación de marketing se puede añadir que para diseñar y plantear un Plan de Acción para este tema, se debe realizar una buena investigación de mercados porque es necesaria para considerar los recursos y estrategias de precio, distribución, publicidad y demás; según el libro de introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina, cuyo autora es Marcela Benassini, muestra algunas de las investigaciones más comunes realizadas en una investigación:

- De líneas de productos y servicios
- De Precios
- De Canales de Distribución y,
- De promoción y publicidad.

Para el caso de este proyecto se deberá realizar una investigación de mercados de líneas de productos y servicios, debido a que este tema abarca cuando una empresa trata de analizar si invierte en el desarrollo de un producto o de un servicio dependiendo si existe la demanda para hacerlo; lo que se trata en este proyecto es saber si se puede extender e introducir el producto que ya se consume en Venezuela con una variante adicional, que le genere al consumidor venezolano la satisfacción de consumir no solo un producto bueno en su sabor sino también bueno para su salud.

2.1.3. Comportamiento del Consumidor

Aplicando el concepto de comportamiento del consumidor que dice: *“El estudio de procesos que intervienen cuando una persona o un grupo seleccionado, compra, usa*

o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer las necesidades y los deseos". (Solomon, 2008); Se podrá descubrir y analizar cómo se comporta el consumidor Venezolano, descifrando sus gustos y preferencias para lograr ofrecerles productos que estén de acuerdo a sus necesidades y que además de satisfacerlos logre conseguir reflejarles y otorgarles experiencias únicas que lleven al producto a estar posesionado en la mente de los consumidores.

Según autores Lamb, Hair y McDaniel en su libro de Marketing dice que los consumidores siguen un proceso de toma de decisiones del consumidor: 1) reconocimiento de la necesidad, 2) búsqueda de información, 3) evaluación de las alternativas, 4) compra y 5) comportamiento posterior a la compra, indica además que este proceso en un esquema general que es usado como guía para el estudio formal en la cual los consumidores toman decisiones, pero menciona que no necesariamente sigue todos los pasos en orden.

2.1.4. Distribución

Hacerle llegar el producto al consumidor final no es nada fácil, tanto Lambin, Gallucci, Sicurello en su libro de Dirección de Marketing, Gestión estratégica y Operativa del 2008, y Kotler & Keller, en su libro de Dirección de Marketing, concuerdan que para conseguirlo hay que saber distribuir de la mejor manera los productos que se posee; tener intermediarios de marketing que permitan tener una conexión más cercana con el cliente, permitiéndoles tener el producto/servicio más cerca de ellos. Entre los tipos de canales de distribución indirecta que concuerdan los autores se tiene: distribuidores mayoristas, minoristas y agentes, en la actualidad poder mostrar los productos a los consumidores tiene una forma que según algunos autores es la más efectiva y es el denominado comercio electrónico, en donde se utilizan canales de distribución directa, entre los que se puede mencionar el correo electrónico fijo o móvil y el Internet.

2.1.5. Comunicación Integrada de Marketing

Para poder generar y entregar a los consumidores y futuros clientes un producto adecuado y satisfactorio, no solamente se debe contar con un buen producto sino también saber cómo dar a conocer el mismo, mediante la comunicación y promoción que se le puede generar a dicho producto y para eso se debe establecer un programa detallado y organizado en los que se describa todas las maneras relevantes para realizarlos, a esta integración se la conoce como CIM (Comunicación Integrada de Marketing) y Clow y

Baack en su libro de Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing del año 2010, la definen de la siguiente manera: “*La Comunicación Integral de Marketing se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo*”.

Toda empresa realiza comunicación de marketing para informar, recordar y persuadir a sus consumidores sobre los productos que venden, esta sea de manera directa o indirecta. Para generar una buena comunicación Kotler & Keller en su libro de Dirección de Marketing del año 2012 explican que la mezcla óptima de comunicación de marketing la integran ocho importantes tipos de comunicación, de las cuales se escogerá y analizará las mejores para implementarlas en el desarrollo del proyecto:

Ilustración 2.1. Mezcla de comunicación de marketing



Fuente: Adaptado del libro de Dirección de Marketing de Keller y Kotler, año 2012

Cuando se utiliza la mezcla de comunicación de marketing se tiene por objetivo impulsar las ventas y crear conciencia de marca, haciendo que el producto y la marca quede en la mente del consumidor creando sentimientos positivos hacia la marca y fortaleciendo la lealtad de los consumidores.

2.1.6. Estudio, la soya - consumo humano

El tema del proyecto tiene que ver con la soya, por tal motivo se analizará el consumo de la soya y los beneficios que posee para el ser humano, como lo dice la revista

de Investigación y Ciencia, en la cual relata la composición que tiene la soya y su procesamiento para la elaboración de los diferentes productos que se pueden hacer con el grano. (Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2007)

Este artículo brinda información valiosa sobre la soya, la cual contiene gran contenido de proteínas, aceite, carbohidratos, vitaminas y minerales, también contiene versatilidad para el procesamiento doméstico el cual permite mejorar la dieta en cuanto a la variedad de alimentos que permiten elevar los niveles de nutrición de las personas.

Entre la variedad de productos que se puede elaborar mediante el procesamiento del grano para obtener la materia prima, productos como: leche, soya, queso, helado, café, etc. Gracias a la información proporcionada se puede notar los beneficios que tiene la soya y que el producto del cual se está trabajando en el proyecto, es un producto saludable y más que todo rentable para cualquier empresa, porque en la actualidad las personas consumen productos saludables que les ayuden a cuidar su salud manteniendo una dieta rica en proteínas y vitaminas.

Venezuela es un país con un elevado consumo de soya pero para la elaboración de alimentos para animales, la cual en producción es muy escasa y por tal motivo importan gran cantidad para cubrir las necesidades que posee el país, para analizar este tema se realizó un estudio para analizar los factores que pueden estar afectando la producción del alimento, como el de las enfermedades aparentemente virales que son generados ocasionalmente por un mosaico amarillo el cual genera la decadencia en el rendimiento del cultivo; se analiza como elevar esta producción y a la larga no solo elaborar productos alimenticios para animales sino productos para el consumo humano, el estudio fue realizado por (Debrot & Ardosgoitti, 2000).

Mediante un reporte realizado por el INEC en el año 2009 se logró tener información valiosa sobre la soya en el Ecuador, en este reporte se establece los niveles de producción y los niveles de consumo mundial que se tiene del producto, esta información ayudará a este proyecto para identificar los mercados más atractivos para comercializar el producto. Así como los niveles de exportación e importación que tiene el Ecuador con respecto a este producto. También nos brinda información sobre los costos de producción y los precios en los que se comercializa en el mercado mundial, tomando en cuenta estos datos para verificar o rectificar el precio de la leche de soya, si está acorde con las leyes que regulan ese tema en cuestión en el mercado Venezolano..

Gracias a un estudio realizado a la leche de soya en tiempo real, a diferentes muestras bajo las mismas condiciones y almacenadas durante 10 días con 5°C de temperatura manteniendo la cadena de frío, se realizó un análisis microbiológicos para determinar si presentaban o no modificaciones en la calidad de las muestras y determinar desde luego el tiempo de vida útil del producto. Se concluyó que la leche de soya tiene un vida útil entre 10 a 12 días esto debido a que las muestras en este tiempo no presentaron ninguna alteración. Además de que se recomienda realizar un segundo análisis con diferentes temperaturas de almacenamiento para poder determinar el tiempo de la vida útil de esas condiciones. De aquí se puede determinar cuánto tiempo logra mantenerse apto el producto para el consumo humano, producto del cual se está realizando este proyecto, dicho estudio fue realizado por una estudiante de la ESPOL en el año 2010. (Chavarría Morbioni, 2010)

Carlos Manjarrés Vaca y Karen Zambrano Rivas autores del “Proyecto de Creación de una Planta Productora y Procesadora de Leche de soya para su Comercialización en Guayaquil”, realizaron una investigación descriptiva en la cual su población eran los hogares cuyos ingresos mensuales eran superiores a \$ 500.00, ellos determinaron que puede aumentar el consumo de leche de soya en medida que los consumidores conocen todos los atributos del producto; Se llegó a la conclusión que el mercado de Guayaquileño es atractivo para comercialización de la leche de soya, con un periodo de recuperación de inversión de entre 2.17 a 4.46 años. (Manjarrés Vaca & Zambrano Rivas, 2009)

Con toda la información recopilada se puede tener una perspectiva más amplia sobre la soya y la leche de soya en sí, su elaboración, producción y nivel de consumo del producto en la ciudad de Guayaquil, tomando en cuenta que si tiene éxito la creación de esta planta se puede pensar en exportar un producto de calidad a Venezuela.

2.1.7. Exportación – ley de precios

Para exportar productos a Venezuela se debe de tener en cuenta varios procedimientos a seguir, comenzando los requisitos técnicos y de control de calidad que exige el estado para la correcta exportación de los productos, de igual manera este documento nos da a conocer los requisitos de los empaques, embalajes y etiquetas que deben tener los productos para ser exportados. Muestra las medidas de las cajas, en caso de enviar los productos en cajas, establecidas por la ley.

Esta información es valiosa para el proyecto porque de esa manera se puede tener conocimiento de todo lo que la ley pide para poder exportar cualquier tipo de productos a un país de destino en específico, para este caso Venezuela. (PROECUADOR, 2013); siguiendo con el tema de exportaciones vamos a obtener conocimiento sobre los niveles de exportaciones e importaciones que han tenido Ecuador y Venezuela, además de la importancia de tener acuerdos o alianzas con el vecino país ya que esto ayuda al dinamismo del mercado e intercambio de productos de la manera más óptima posible, dicha información se la obtiene de un proyecto realizado en la año 2009 en donde el tema referente fue el Impacto de la salida de Venezuela de la Comunidad andina en el comercio de bienes con el Ecuador, en el cual se analiza específicamente las relaciones comerciales entre los dos países. (Albán Zapata & Chaquina Palacios, 2009)

Así como es importante conocer los procedimientos sobre exportación es necesario tener en cuenta que cada país tiene sus propias leyes y reglamentos, en el caso de Venezuela ellos poseen una Ley Orgánica de Precios Justos, que pone a pensar a cualquier empresa antes de poder invertir ahí, la ley en resumidas cuentas trata de que el gobierno ha establecido un límite en el valor del precio para comercializar los productos alimenticios, es decir, que los productos no pueden ser vendidos por encima de ese valor, la ley está establecida para cualquier persona natural o jurídica que realice alguna actividad económica que se desarrolle dentro de territorio Venezolano, están incluidas las actividades que se realicen de manera electrónica. (República Bolivariana de Venezuela, 2014).

Tomando en cuenta toda la información obtenida se puede tomar medidas que ayuden analizar el tipo de país que es Venezuela, conociendo sus políticas y leyes de las cuales proporcionan información valiosa para cualquier empresa referente al país en el que se desea incursionar. Para el caso de este proyecto la empresa Oriental debe tener claro conocimiento sobre las leyes que rige este país para establecer las correctas estrategias que se va a seguir y tomar las mejores decisiones para satisfacer las necesidades del mercado.

2.1.8. Análisis de la cartera de negocios

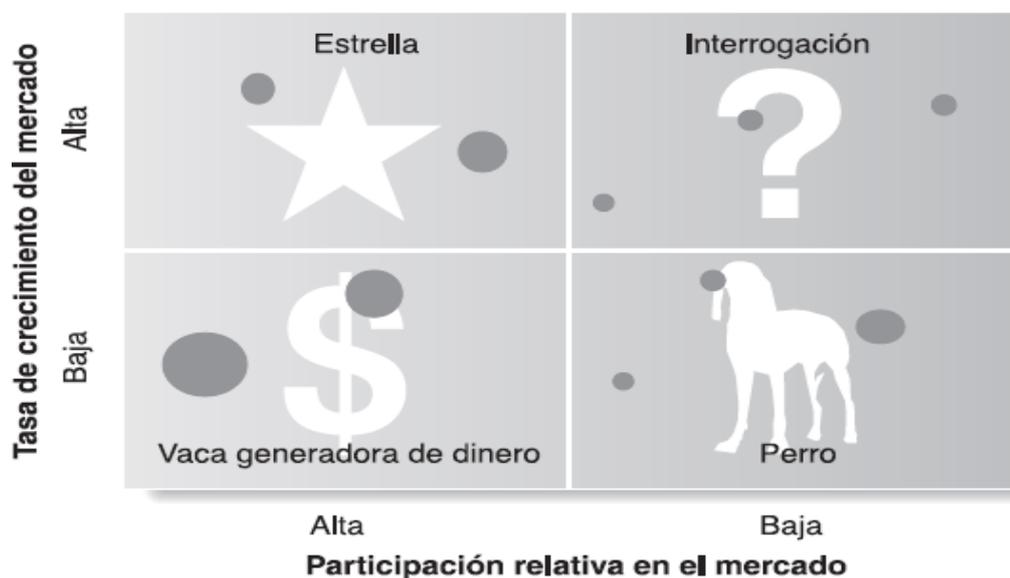
La finalidad de realizar un análisis de la cartera de negocios es auxiliar a las empresas (en este caso Grupo Oriental) como establecer los recursos entre los diferentes productos-mercados en lo que se encuentran. Esto se lo realiza mediante la matriz BCG

de crecimiento/participación y la matriz atraktividad y competitividad de GE y McKensey. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

➤ **Matriz BCG de crecimiento/participación**

Este modelo analiza el impacto de invertir recursos en diferentes negocios con ganancias futuras y flujos de efectivo de la corporación. Cada negocio se posiciona en el cuadrante que le corresponde en la matriz mostrada en la ilustración 1. El eje vertical indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal muestra la participación relativa en el mercado del negocio. (Mullins, Walker Jr., Boyd Jr., & Larréché, 2007)

Ilustración 2.2. Matriz BCG



Fuente: Del libro de Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007

Describiendo esta matriz se tiene que la tasa de crecimiento del mercado representa la atraktividad y madurez de la empresa y la participación relativa en el mercado representa la competitividad que se tiene en dicho mercado entre las empresas.

Según Kotler y Armstrong en el libro de Marketing, versión para Latinoamérica en el año 2007 comenta que dentro de la matriz se tiene las siguientes categorías:

- Estrella.- Negocios o productos de alta participación y de alto crecimiento.
- Interrogación.- Negocios o productos de alta participación y bajo crecimiento.
- Vaca generadora de dinero o vaca efectivo.- Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento.
- Perro.- Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación.

✓ **Limitaciones**

Varios autores llegan a la conclusión que la matriz BCG tiene muchas limitaciones y muchos problemas.

- Lambin, Gallucci y Sicurello en su libro de dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado, segunda edición, año 2009 nos dice que el método de la matriz BCG se basa en “solo ventaja competitiva interna” y no hace consideración en una ventaja competitiva externa que puede poseer una empresa, en consecuencia, un producto ubicado en la denominación perro podría generar liquidez incluso con su desventaja de costos si el mercado acepta pagar un precio alto por el producto. También comenta que la realización de la matriz no es muy compleja, pero en su elaboración puede surgir problemas de medición y comienza a generar ciertas preguntas como ¿Cómo definimos la participación de mercado?, ¿Cómo calculamos la tasa de crecimiento en un mercado? ¿Cómo se logra conseguir los valores exactos para la tasa de crecimiento del mercado?
- Mullins, Walker, Boyd y Larréché en su libro de administración de marketing, un enfoque en la toma estratégica de decisiones, 5° edición menciona que una participación relativa de mercado es inadecuada como identificador de la fuerza general de la competencia; La participación se ve más apropiadamente mediante los resultados de los esfuerzos para formular y poner en práctica estrategias adecuadas al nivel de negocio y de marketing como un indicador de una fuerza competitiva duradera. También relata que los resultados son muy sensibles a las variaciones en la forma en que se mide el crecimiento y la participación; puede generar problemas si se quiere los tipos de segmentos que se persiguen, es decir, definir a la industria relevante y el mercado.
- Kotler y Armstrong en su libro de marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, dice que puede resultar muy difícil definir las UEN para las empresas y también tener cierto grado de dificultad la evaluación de la participación y crecimiento del mercado, además que este método tiene como objetivo clasificar negocios actuales y proporcionan poca

información para una futura planeación, para concluir comenta que la elaboración de la matriz puede requerir de mucho tiempo.

Además de determinar los negocios actuales, el diseño de la cartera negocios incluye descubrir productos y negocios que las empresas deberían tomar en cuenta. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, y elaborar las estrategias para conquistarlas. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos/mercados. (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007).

Ilustración 2.3. Matriz producto mercado

| | Productos existentes | Nuevos productos |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| Mercados existentes | Penetración del mercado | Desarrollo de productos |
| Nuevos mercados | Desarrollo del mercado | Diversificación |

Fuente: Del libro de Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007

➤ **Matriz McKensey**

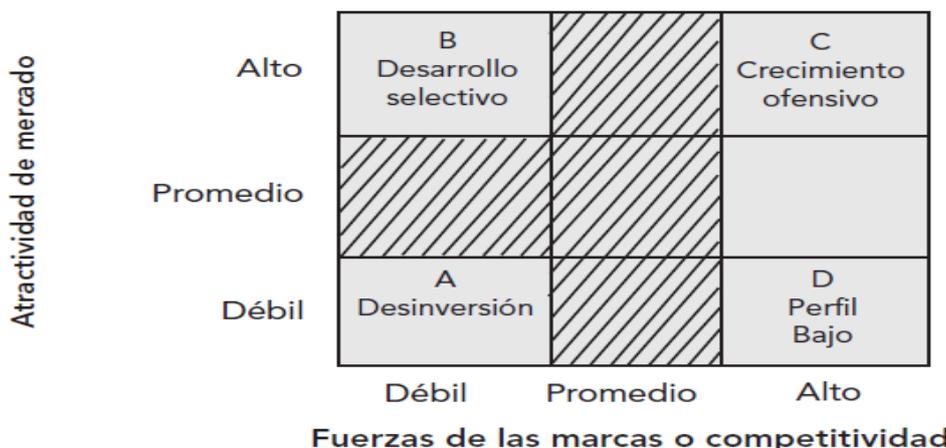
Varios autores coinciden que la matriz BCG tiene algunas limitaciones, por tal motivo se comienzan a buscar más opciones, varias compañías han tratado de mejorar el modelo básico de sus portafolios de negocio. Estas mejoras se han concentrado básicamente en desarrollar medidas de factores múltiples, más detallados, del atractivo de la industria y una fuerza competitiva del negocio, y realizar el análisis más orientado al futuro. (Mullins, Walker Jr., Boyd Jr., & Larréché, 2007)

La matriz BCG se basa en dos indicadores, pero hay varias situaciones en las cuales otros factores distintos del crecimiento y la participación de mercado, determinan el atractivo de un mercado y la fuerza de una posición competitiva. Claramente, el atractivo de un mercado también puede depender de factores como la accesibilidad y el tamaño del mercado, las redes existentes de distribución, la estructura de la competencia, una legislación favorable, etcétera. Resulta claro que deben tenerse en cuenta varios factores para medir de forma correcta la atraktividad del mercado. Por tal motivo, la matriz BCG que se ha descrito puede verse como un caso especial de una teoría más

general que relaciona la atractividad del mercado, la competitividad económica y el potencial de crecimiento de la empresa. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

Se obtiene una matriz denominada la matriz atractividad y competitividad de GE y McKensey, similar a la matriz BCG, que está dividida en dimensiones de tres niveles estos niveles son nivel bajo, nivel promedio y nivel alto, obteniendo así nueve cuadrados, cada uno determina la posición estratégica a realizar dentro de un mercado, para la realización de la matriz es necesario determinar la atractividad del mercado mostrado en el eje vertical y determinar también la competitividad de mercado mostrado en el eje horizontal; la matriz McKensey proporciona 4 estrategias que determina como penetrar en un mercado, estas estrategias nos permite determinar entrar en un mercado como especialista en nichos, entrar en un mercado con perfil bajo, entrar en un mercado con estrategias ofensivas o por ultima instancia nos indica desinvertir en dicho mercado, para ilustrar la matriz McKensey se detalla a continuación

Ilustración 2.4. Matriz McKensey



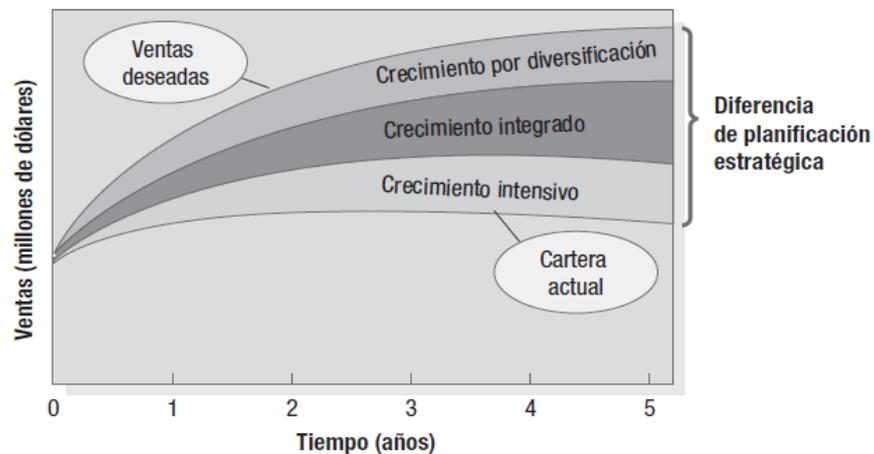
Fuente: Del libro de dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado (2008)

Según Keller y Kotler en su libro de dirección de marketing del año 2012 menciona que las matrices BCG y McKensey están perdiendo prestigio ya que se dice que son subjetivos y que se simplifican demasiado. Menciona además que existen métodos nuevos que se basa en analizar el valor para el accionista y analizan también si el valor del mercado de la empresa es mayor con una UEN o sin ella (incluso si se vende o si esta se elimina). “Estos cálculos de valor evalúan el potencial de un negocio con base en sus oportunidades de crecimiento, tomando como parámetros su capacidad de expansión global, de reposicionamiento o redirección, y de subcontratación estratégica.”

➤ **Evaluación de las oportunidades de crecimiento**

La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planificación de nuevos negocios, como la reducción y finalización de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla. (Kotler y Keller, dirección de marketing).

Ilustración 2.5. Evaluación de las oportunidades de crecimiento



Fuente: Del libro de Dirección de Marketing, Keller & Kotler del año 2012.

Dentro de la ilustración se observa que las ventas esperadas se proyectan en la curva inferior mediante un lapso de cinco años a partir de la cartera actual de negocios. Mientras que la curva superior detalla las ventas deseadas en el mismo lapso de tiempo.

Para la realización de esta matriz se requiere información específica de todas las ventas de la cartera de negocios que posee la empresa y las ventas estimadas de por lo menos 5 años, esta información es calificada como confidencial por parte de la empresa por ende no se tendrá acceso a ella, por lo tanto no es posible realizar la matriz de evaluación de oportunidades de crecimiento.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica el proceso a seguir en la investigación de mercados a realizar, en donde se obtiene información primaria y secundaria que ayuda a definir y establecer el planteamiento de estrategias.

Para realizar la investigación se debe establecer el problema concreto de investigación, seguido de la definición de los objetivos que se quieren alcanzar una vez realizada dicha investigación, estas sean para mejorar o cambiar la leche de soya que se va a comercializar en Venezuela, así también de los diferentes gustos en sabores del consumidor Venezolano para adaptar e implementar un nuevo producto en el mercado de ser necesario.

Se explica detalladamente cada paso del proceso de investigación de los cuales se obtendrá la información más relevante para la realización del proyecto, se analiza la información primaria y secundaria con las respectivas fuentes que se van a investigar, de donde se rescata información sobre el mercado, sus exportaciones y demás; de igual manera se elabora un bosquejo de las entrevistas a expertos en temas de comercio exterior, exportación, proceso de elaboración de leche de soya, etc.

3.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

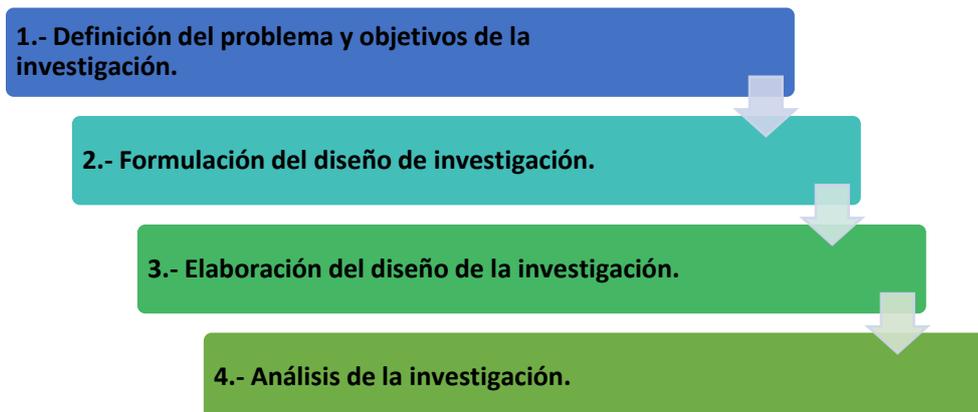
Según el libro de Investigación de Mercados, Malhotra define a la misma como: “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”. Tomando en cuenta este concepto se realiza una investigación de mercados que va ayudar a descifrar todas las dudas que tiene la empresa y a mejorar los mismos, mediante la correcta implementación de estrategias basadas en los resultados obtenidos de la investigación.

Con la realización de la investigación de mercados se analiza la información que permita conocer y entender el mercado Venezolano: las facilidades o restricciones de poder exportar productos al país, su economía, saber si el mercado es sostenible y óptimo para la exportación de la leche de soya, sus costumbres y hábitos de consumo, la aceptación de la soya en el mercado, etc. Una vez recopilada la información se puede establecer estrategias que permitan la exportación ya sea de un nuevo producto o la readaptación del producto existente.

De igual manera se obtendrá la información de los expertos, lo cual ayuda a conocer todo sobre los estatutos a seguir en la exportación de productos, información sobre la leche de soya, sus procesos de elaboración, mezclas posibles con diferentes sabores, restricciones de la soya en la elaboración del producto, conocimiento del mercado, etc.

La investigación de mercados se la realiza mediante el proceso de pasos que se plantea en el libro de Malhotra, el cual primero empieza estableciendo el problema de la investigación, seguido de los objetivos que se pretende alcanzar en dicha investigación, diseñando la respectiva investigación para poder tener un esquema para recolectar los datos, y por último concluir con el análisis de los mismos junto con la presentación de los resultados. (Ver ilustración 3.1)

Ilustración 3.1. Proceso de la investigación



Fuente: Adaptado de Naresh Malhotra - *Investigación de Mercado*, 5ta edición, 2008.

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La definición del problema supone plantear el problema general e identificar componentes específicos del problema de investigación de mercado. (Malhotra, 2008).

3.2.1. Definición del problema

El problema surge con el hecho de que la empresa no ha determinado el nivel de gustos y preferencias de la leche de soya en el mercado Venezolano, por este motivo se desconoce la decisión a tomar, esta sea la de introducir un nuevo producto o modificar el ya existente.

3.2.2. Objetivos de la investigación

Una vez ya definido el problema de la investigación, se debe especificar el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos que se analiza a través de los métodos de recolección de datos como lo son: las entrevistas a profundidad y los datos secundarios analizados cualitativamente.

➤ *Objetivo General*

Identificar las ventajas del producto con respecto a la competencia y las preferencias del consumidor venezolano que faciliten la elección del nuevo sabor.

➤ *Objetivos Específicos*

1. Reconocer tanto los atributos como los efectos negativos que tienen la soya y el producto elaborado a base del mismo (leche de soya).
2. Descubrir si el empaque del producto es idóneo para comercializar el mismo.
3. Comprender las preferencias y gustos de los consumidores en relación a los sabores del producto.
4. Identificar el perfil de las personas que consumen productos bajos en calorías.

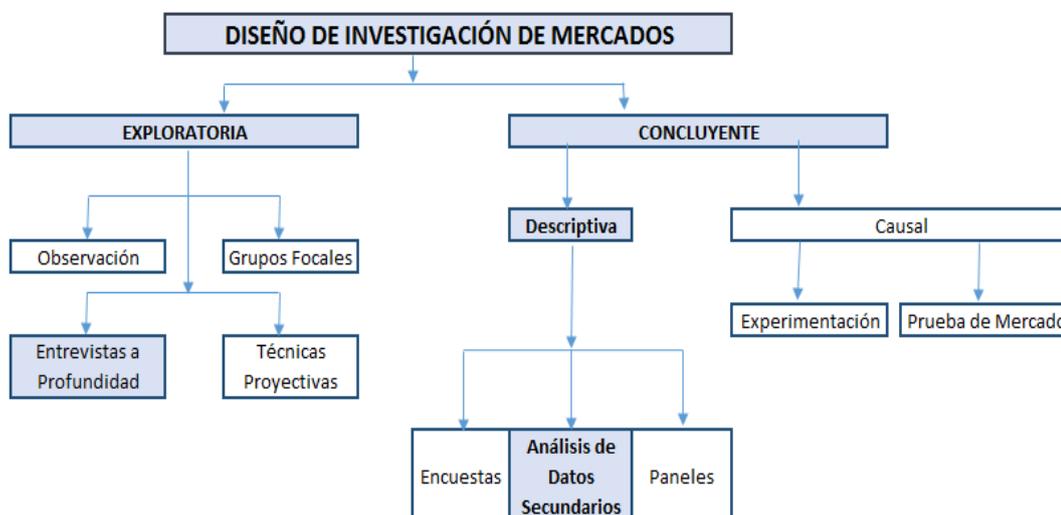
5. Analizar los medios publicitarios adecuados para potencializar el consumo de la leche de soya.

3.3. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Diseño de la investigación

Un diseño de investigación es un bosquejo de los métodos que se realiza para la obtención de información y así resolver el problema de la investigación de mercados. Los diseños de la investigación se clasifican en: investigación exploratoria e investigación concluyente. Así como muestra la ilustración 3.2.

Ilustración 3.2. Diseño de investigación de mercados



Fuente: Adaptado de Naresh Malhotra - Investigación de Mercado, 5ta edición, 2008.

El diseño a implementar en el proyecto es una investigación exploratoria, que según Malhotra en su libro de Investigación de Mercados, dice que se utiliza en casos donde se requiere tener bien definido el problema, para obtener información adicional mucho antes de que se pueda desarrollar un enfoque.

El proceso de la investigación exploratoria no es estructurado, es de una manera muy flexible, su muestra es muy pequeña y por ende no es representativa y el análisis de los datos primarios se los realiza de forma cualitativa.

Los datos adquiridos mediante la investigación exploratoria deben ser justificados con una investigación concluyente; esta investigación se clasifica como investigación descriptiva e investigación causal, siendo la primera investigación muy útil para este proyecto.

La investigación descriptiva es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o

funciones del mercado. (Malhotra, 2008). Su diseño está planificado y constituido con anticipación y sus objetivos son especificar las funciones del mercado.

➤ **Métodos de investigación**

Con respecto al método la investigación exploratoria tiene la característica de ser versátil, es decir, no se usa protocolos ni tampoco procedimientos de manera formal, no incluye cuestionarios que tengan una estructura, ni muestras grandes o planes de muestreo probabilístico, el método a utilizar es:

- ❖ **Entrevistas a profundidad.-** es un método cualitativo para obtener información en donde el entrevistador intenta entrar en la mente del entrevistado para conocer lo que piensa y lo que siente con respecto a un tema en específico, según Marcela Benassini en su libro de Introducción a la investigación de mercado (Enfocado para América Latina) mediante una entrevista a profundidad el entrevistador se gana la confianza del entrevistado, en donde la entrevista fluye y la información se la obtiene de la mejor manera, cosa que no se la puede obtener con un cuestionario tradicional.

A su vez la investigación descriptiva se define con precisión todos los datos, su desarrollo es estructurado y de una manera muy formal, el muestreo utilizado es moderadamente grande y es específico. El método a utilizar es:

- ✓ **Datos secundarios analizados cualitativamente.-** este método consiste en la revisión de todos los datos ya elaborados que tengan relevancia con la elaboración del proyecto, estas pueden ser tesis con temas que se asemejen a la temática del proyecto, informe gubernamentales, páginas web con información estadística, todo esto con la finalidad de aclarar el problema de la investigación y así realizar las diferentes estrategias que serán adaptadas hacia el mercado.

A continuación se detalla los objetivos específicos de la investigación de mercado, con los respectivos métodos de recolección, cuyos métodos especifican que objetivos se busca cumplir al momento de la elaboración en la recolección de datos sean estos primarios o secundarios.

Cuadro 3.1. Evaluación de la técnica de investigación con los objetivos propuestos.

| N | OBJETIVOS | ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD | ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS |
|---|---|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Reconocer tanto los atributos como los efectos negativos que tienen la soya y el producto elaborado a base del mismo (leche de soya). | X | X |
| 2 | Descubrir si el empaque del producto es idóneo para comercializar el mismo. | X | |
| 3 | Comprender las preferencias y gustos de los consumidores en relación a los sabores del producto. | X | X |
| 4 | Identificar el perfil de las personas que consumen productos bajos en calorías. | X | |
| 5 | Analizar los medios publicitarios adecuados para potencializar el consumo de la leche de soya. | X | |

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Fuente de información

Para las fuentes de información se utiliza datos secundarios y datos primarios para que ayude a definir el problema de la investigación de mercado.

➤ *Datos secundarios*

Datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. (Malhotra, 2008). Su recolección es muy fácil y de manera rápida, el tiempo es corto en su recolección. Estos datos se clasifican en: datos internos y externos.

✓ **Datos secundarios internos**

Los cuales son elaborados dentro de la empresa. Estos a su vez se clasifican en datos que no requieran autorización y datos que requieran procesamiento de autorización.

✓ **Datos secundarios externos**

Los cuales son originados de fuentes externas de la organización, se tiene lo siguiente:

❖ Fuentes comerciales:

- Revistas
- Periódicos

- ❖ Bases de datos bibliográficos:
 - Documentos gubernamentales.
 - Banco Central del Ecuador.
 - Agencia venezolana de noticias.
 - SIBCI.- Sistema Bolivariano de Comunicación e Información.
- ❖ Bases de datos numéricos.- Información numérica y estadística.
 - Proecuador.
 - I.N.E.C.
 - The hofstede centre.
- ❖ Bases de datos con fines especiales.
 - Base de datos de la ESPOL.
 - Tesis.
 - Proyectos.
 - Bases de datos.
 - Repositorios.

➤ *Datos primarios*

Los datos primarios son los que se reúne con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta. (Malhotra, 2008). Esos datos pueden ser cualitativos y cuantitativos. Para la elaboración de este proyecto se realiza una investigación cualitativa, que según Malhotra en su libro de Investigación de mercado del año 2008, dice que es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, con muestreo pequeño, en la cual da conocimientos y comprensión del entorno del problema. Se utiliza las entrevistas a profundidad como método de recolección de datos.

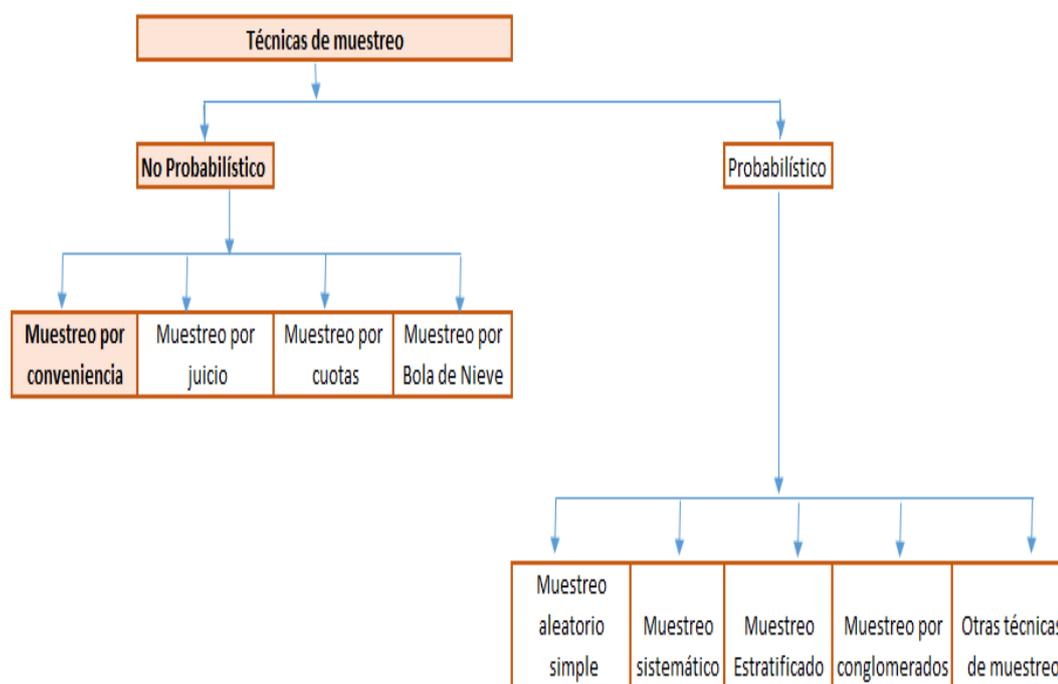
3.3.3. Elección de la Muestra

La población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para el problema de la investigación, referente a esto una muestra viene a definirse como un subgrupo de la población que se selecciona para participar en el estudio. (Malhotra, 2008).

El método a utilizar en la investigación de mercados es el No Probabilístico, es decir, que se basa en el juicio del entrevistador y no se elige al azar, entre las técnicas No probabilísticas más comunes se tiene: Muestra por conveniencia, por juicio, por cuotas y

por bola de nieve. Entre los tipos de técnicas mencionadas anteriormente, para la ejecución del proyecto se realiza el método por conveniencia en la cual se escoge a los entrevistados que se encuentran en el momento y lugar adecuado, además de ser uno de los métodos más económicos y rápidos de realizar. (Ver ilustración 3.3).

Ilustración 3.3. Técnicas de muestreo



Fuente: Adaptado del Libro de Investigación de Mercados de Naresh Malhotra, 5ta Edición, 2008

3.4. ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. Entrevistas a profundidad

Son entrevistas personales que no tiene la aplicación de un cuestionario formal, el orden que se considere los tópicos y las preguntas que se deberán tratarse durante las entrevistas no deben de ser determinados con anticipación, sino realizarlo conforme avance la entrevista, para que su flexibilidad sea mayor y así comprender los conocimientos de los entrevistados.

La investigación cualitativa tiene un tipo de enfoque cualitativo en la cual los propósitos del proyecto se revelan al individuo o son evidentes, un enfoque directo no se oculta, sino que se informa a los individuos o es evidente para ellos por las preguntas que se les plantean. (Malhotra, 2008).

➤ *Selección de los entrevistados*

Para responder los objetivos específicos planteados, se define perfiles de personas a entrevistar que nos ayudaran a resolver dichos objetivos. (Ver cuadro 3.2)

Cuadro 3.2. Esquema del grupo de interés y objetivos analizar

| GRUPO DE INTERÉS | N° A ENTREVISTAR | N° DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
|--|-------------------------|------------------------------------|
| Ingenieros en alimentos. | 1 | 1,2 |
| Consumidor Venezolano | 2 | 3 |
| Especialista en Publicidad | 1 | 5 |
| Consumidor de productos de soya | 1 | 4 |
| Consumidor light | 1 | 4 |

Fuente: Elaboración propia

El paso siguiente se lo detalla en el quinto capítulo de investigación de mercado, el cual es:

Paso 4. Análisis de la investigación.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO Y MACROENTORNO

En este capítulo se conoce detalladamente sobre la empresa de la cual se está realizando este proyecto de investigación, sus orígenes, la visión y misión por la cual quisieron entrar al mercado ecuatoriano. El crecimiento que ha tenido la empresa a largo de estos 39 años de creación. Se analizará a sus clientes, proveedores e intermediarios de marketing y con toda esta información se podrá tener una visión de cómo se encuentra la empresa en el mercado; también se tendrá en cuenta los diferentes problemas que ha enfrentado Grupo Oriental para poder sacar adelante a las empresas que la conforman.

Se analiza al mercado ecuatoriano con todo lo referente a la soya, que es el ingrediente principal para la elaboración del producto en cuestión, la producción de producto en el país, sus niveles de exportación, los principales países a los cuales se exporta este producto o los derivados del mismo, las leyes que existen para la exportación de estos productos, etc.

Se pone a conocimiento las relaciones que existen entre Ecuador y el país vecino Venezuela, se conoce el mercado Venezolano de manera geográfica y conductual; se analizará todos los factores que afectan o se involucran en el mercado mediante un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental (P.E.S.T.A), que ayudará a identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado de interés.

4.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para empezar con este capítulo entendamos que es el microentorno “El microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positivo como negativamente, su capacidad de crear valor a los clientes y relaciones con ellos”. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Los actores del microentorno que se analizarán en este proyecto y más adelante son:

Ilustración 4.1. Actores en el microentorno



*Fuente: Adaptado del libro de Fundamentos de Mercadeo d Kotler y Armstrong –
Décima primera edición, 2013*

4.1.1. Reseña de la empresa

Oriental Industria Alimenticia O.I.A. Cía. Ltda. fue creada en el año de 1975 por Wilson León Lee que llegó a Ecuador en ese año como turista y después de ir visitando varios restaurantes se dio cuenta que no existía una salsa que le de sabor a las comidas que el degustaba, por lo que ve ahí una oportunidad de negocio y decide convertirse en un empresario ecuatoriano, fijándose metas para colocar su negocio dentro del mercado con una salsa china, que a sus inicios la realizaba de manera artesanal en una hacienda cerca de la ciudad de Quevedo y que las vendía por las calles en su bicicleta.

Inició con una salsa china muy tradicional de su país, luego prosiguió con la salsa de ají, salsa de soya, chimichurri, etc.; siendo su producto estrella la “Salsa China Oriental”. En la actualidad cuenta con más de 88 productos que oferta al mercado ecuatoriano. Wilson León Lee es una persona emprendedora, visionaria y de negocios.

➤ ***Crecimiento de Grupo Oriental***

Poco a poco fue creciendo y actualmente el Grupo Oriental está conformado por cinco empresas que mantienen la esencia de la cultura asiática. La marca Oriental se enfoca en productos alimenticios, como fideos, harinas, Snacks, bebidas, etc.

- La sede administrativa se encuentra ubicada en Quevedo, es en esta ciudad donde empezó, la eligió por ser una ciudad con un excelente clima para la producción de su materia prima y porque la ciudad está ubicada estratégicamente en el centro del país y logra unir la región costa con la sierra, en esta ciudad cuenta con la fábrica Estambul que es la encargada de la elaboración de salsas y la matriz que es la encargada de la elaboración de pastas.

Ilustración 4.2. Planta matriz



Fuente: Página oficial – Grupo Oriental

- La fábrica Borama ubicada en el km 3,5 vía La Mana – Pujilí, con una extensión de 30 hectáreas esta fábrica agroindustrial se inauguró en el año 2010 que tiene como función y objetivo la producción de bebidas, éstas son: jugos, siendo el de mayor producción el de Borojó, leche de soya de

múltiples sabores y agua; así también de la producción de botellas plásticas y empaques para la presentación de sus productos.

A la inauguración también asistieron empresarios Venezolanos los cuáles van a ser los primeros clientes de Borama, el presidente de la empresa de Producción Social de Sincor Alimentos explicó que se firmó una alianza estratégica con Grupo Oriental para la compra de los productos, las cuales se espera exportar cada 15 días con un monto de USD. 1,5 millones; Cabe mencionar que la planta posee tecnología china para su elaboración, otorgándoles a los clientes productos bajos estrictos estándares de calidad, ya que la empresa realiza controles periódicamente a través de departamentos especializados en este campo.

Ilustración 4.3. Fábrica agroindustrial Borama



Fuente: Página oficial – Grupo Oriental

- Grupo Oriental también cuenta con una clínica de medicina asiática donde existen especialistas en acupuntura, técnica comúnmente aplicada por la cultura china, y otras técnicas de la cultura oriental, la empresa lleva el nombre de ChinaMedic.
- El Restaurante Cantonés Internacional de comida china muy conocido en la ciudad de Guayaquil es otra empresa que conforma este Grupo, ubicado de forma estratégica y con alto nivel de elegancia, brinda a sus clientes ese toque imperial desde la entrada de su local, otorgándole diversa gastronomía oriental con excelente calidad y sabor.

Ilustración 4.4. Local del Cantonés Internacional – Cdla. la Garzota



Fuente: Página oficial – Restaurante Cantonés Internacional

- El último que conforma el Grupo y no menos importante es el conocido Canpatez, dos haciendas que se encuentran ubicadas en La Unión en Provincia de Los Ríos y La Maná en la Provincia de Cotopaxi, en donde se crían animales, frutas y vegetales. Todas estas empresas son administradas por los cuatro hijos de León Lee.

Ilustración 4.5. Producción de las haciendas Cantapatez



Fuente: Página Oficial – Grupo Oriental

➤ **Variaciones de la Marca - Oriental**

La marca Oriental ha sufrido varios cambios en el transcurso de los años pero siempre ha sido el color rojo el que los distingue de la competencia. La última modificación que sufrió la marca fue en el año 2008 y desde ahí se sigue manteniendo igual, ya que es una marca que ha logrado introducirse en la mente de los ecuatorianos, con gran recordado slogan “La Tradición del buen comer” que sigue en la actualidad.

Ilustración 4.6. Cambios del logo de la marca



Fuente: Reportaje de la revista Ekos – Grandes Marcas del Ecuador, 2011

➤ **Problemas legales con la comunidad**

Como toda empresa que intenta progresar en un mercado competitivo, Grupo Oriental ha tenido sus problemas, uno de ellos fue en el año 2011 cuando allanaron el Cantapez una de sus haciendas ubicadas en La Maná, esta fue allanada por policías gracias a una denuncia que existía en contra del propietario por supuesta compra ilegítima del terreno. Grupo Oriental con papeles en mano demostró que ellos compraron el bien inmueble de manera legítima y acorde a la ley la cuál fue adjudicada por el Banco Central del Ecuador con el respectivo aviso.

En el año 2013 el Ministerio del Ambiente MAE, realizó una fiscalización a la planta Estambul con el fin de verificar los impactos ambientales que genera la producción de ají en la planta, mediante la fiscalización realizada se encontraron olores fuertes y ofensivos provenientes de esa área donde se produce el ají, estos olores causan el malestar de las familias del sector. La Planta Estambul cuenta con una Licencia Ambiental otorgada mediante resolución No. 021 del mismo año; El MAE se comprometió en realizar inspecciones frecuentes y periódicas para que se cumpla el objetivo del Plan de Manejo Ambiental y que los moradores aledaños no sean afectados la actividad que la empresa realiza.

➤ *Estrategia aplicada por Grupo Oriental.*

La estrategia empleada por Grupo Oriental fue la firma de un convenio con la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), este convenio tiene por objetivo facilitar y promover la cooperación en los campos de la enseñanza, la cultura, la investigación y desarrollo científico y tecnológico. Este compromiso tendrá una duración de cinco años; entre las ventajas que tendrá tanto la universidad y Grupo Oriental son:

- Sus estudiantes podrán realizar sus pasantías y tesis de grado, establecer modelos productivos con semillas importadas, genéticamente mejorados de alta producción, que permita mejorar la productividad de los pequeños agricultores.
- Grupo Oriental se beneficiará con investigaciones e información valiosa para los fines pertinentes de la empresa.

Cabe recalcar que mediante este convenio Grupo Oriental busca promover la creación de microempresas estudiantiles, ferias, congresos, etc., con temas que sean de interés para ambas partes.

➤ *Misión y Visión*

Misión

“Producimos y comercializamos productos alimenticios con calidad, altos niveles de servicios y excelencia, a precios competitivos para nuestros consumidores locales e internacionales, lo que permite el desarrollo sostenible de la empresa, sus colaboradores y a la comunidad en general”.

Para León Lee (Presidente de Grupo Oriental) la clave de su negocio es brindarle a sus cliente productos de calidad y a precios competitivos, tal cual lo reescribe en la misión que tiene la empresa, sin dejar de lado la integración y colaboración de sus empleados, que con sus propias palabras los define como “los motores de su empresa y parte de la familia Oriental”.

Visión

“Ser un grupo de marcas líderes que satisfaga las necesidades de alimentación y bienestar de nuestros consumidores a través de la innovación tecnológica, manteniendo los estándares de calidad que consoliden nuestra presencia en el mercado local e internacional, soportados en una extensa y eficiente red operacional”.

Su visión es clara, trata de brindarle al consumidor no solo productos de calidad, sino también productos que satisfagan sus necesidades, usando todos los recursos posibles

para conseguirlo; y competir en el mercado nacional y el mercado internacional de acuerdo a la calidad de sus productos.

4.1.2. Proveedores

Kotler y Armstrong en su libro de Marketing, versión para Latino América, menciona que los proveedores proporcionan los recursos que la compañía necesita para poder producir sus bienes y servicios. Estos recursos pueden ser monetarios como no monetarios (con productos, maquinaria, etc.).

El presidente de la compañía es una persona que entiende cómo manejar una empresa y a su llegada al país comprendió que para no solo depender de terceras personas, se financió con su dinero para instalar su propia empresa y convertirse en el mayor proveedor de su materia prima.

Parte de la materia prima la obtienen de sus haciendas denominadas Cantapez en la cual se crían animales porcinos, avícolas y peces, también se cosechan frutas y vegetales las cuales las proceden a enviar a su restaurante en la ciudad Guayaquil para la preparación de sus platillos y a sus demás fábricas para la producción de los productos.

La materia prima faltante que requieren para la elaboración de sus productos la obtiene de productores agrícolas, los cuales los proveen de productos como: Plátano, Soya, Ají, Maíz, etc. Siendo estas las compras más grandes e importantes que realiza.

4.1.3. Clientes

Según Kotler y Armstrong en su libro de Fundamentos de Marketing, nos relata que todas las empresas tienen que elegir entre cinco tipos de mercado de clientes, estos son: mercados de consumo, mercados empresariales², mercados de reventa, mercados gubernamentales³ y mercados internacionales, los escogidos por la empresa son:

Mercados de consumo.- constituye personas y hogares que compran bienes y servicios para uso personal. Clientes de compra frecuente, clientes de compra ocasional, clientes de varios volúmenes de compra, etc. Quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Se plantea un gran reto para la empresa porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa.

² Mercados empresariales: Obtienen bienes y servicios para emplear en sus procesos productivos.

³ Mercados gubernamentales: están integrados por delegaciones de gobierno que compran productos y servicios que se los puede transferir a los que necesitan.

Mercados de reventa.-compran bienes y compran servicios para revenderlos con una utilidad. Entre los clientes que tienen en el mercado nacional están:

Ilustración 4.7. Clientes nacionales



Fuente: Video de Página Oficial de YouTube – Grupo Oriental

Mercados internacionales.-consisten en los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Grupo Oriental cuenta con los siguientes clientes en el mercado internacional:

Ilustración 4.8. Clientes internacionales



Fuente: Video de Página Oficial de YouTube – Grupo Oriental

4.1.4. Intermediarios de marketing

Los intermediarios de marketing son empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

Para la compañía la red de distribución es muy importante, se localizan en Quevedo debido a su posición geográfica, ya que se encuentra en el centro del Ecuador y pueden acceder de manera rápida a los mercados, tanto la parte costa como la parte sierra del país.

A continuación se muestra la tabla 4.1 en la que se detalla cómo la empresa clasifica los diferentes intermediarios que ayudan a estar en contacto con el cliente.

Tabla 4.1. Clasificación de los intermediarios de marketing

| CATEGORÍA | SEGMENTO | TIPO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------------|------------------|------|--|
| COMEDOR | ON ⁴ | MIN | Local de pequeñas dimensiones con venta de comidas (menú diario) y menos de 8 mesas. |
| RESTAURANT | ON | MIN | Gran variedad de comidas, nacionales e internacionales, más 8 mesas. |
| TIENDA/ DESPENSA | ON | MIN | Local de medianas dimensiones que comercializa alimentos no preparados. |
| QUIOSCO | ON | MIN | Local muy pequeño que comercializa alimentos no preparados. |
| CASAS PARTICULARES | ON | MIN | Casas particulares que se dedican a vender alimentos. |
| HOTEL/ MOTEL | ON | MIN | Locales de hospedaje, temporal o permanente. |
| DEPOSITO/BODEGA MAYORISTAS | ON | MAY | Venta por caja, precios levemente mayores que los oficiales, atiende clientes de barrio, no tiene vehículo de entrega. |
| DISTRIBUIDORES | OFF ⁵ | MAY | Venta por caja, precios iguales a los camiones, se dedican a entregar a otros negocios. |
| ESTACIONES DE SERVICIO | OFF | MIN | Locales de despacho de combustible, con un local de venta de bebidas, comida rápida y confiterías. |
| PANADERÍA | OFF | MIN | Negocios dedicados a la venta de productos a base de harina. |
| SUPERMERCADO | OFF | MAY | Local que pertenece a una cadena nacional y que tiene más de 5 registradoras. |
| AUTOSERVICIO/ MINIMARKET | OFF | MAY | Local de dimensiones mayores a una tienda, con gran variedad de productos, con menos de 4 cajas registradoras. |
| FARMACIAS | OFF | MIN | Negocio dedicado la venta de medicamentos y productos alimenticios medicinales, light. |
| CADENAS | ON/ OFF | MAY | Instituciones, empresas, doubles, ligas barriales, carnicerías, panaderías, eventos, etc. |
| CENTROS EDUCATIVOS | ON | MIN | Bares dentro de la escuela. |

Fuente: Video de Página Oficial de YouTube – Grupo Oriental

⁴ ON: Consume el productos dentro del local.

⁵ OFF: Adquiere el producto para su consumo fuera del local.

4.1.5. Cadena de Valor

Según el libro de dirección del marketing, de Keller y Kotler nos dice que según Michael Porter ha propuesto que la denominada cadena de valor sirve como herramienta para identificar las diferentes maneras de crear valor para el cliente, también menciona que la cadena de valor está formada por actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primaria.- estas se clasifican en: logística interna (materia prima a las plantas), operaciones (proceso de transformación de la materias prima en productos terminados), logística externa (transportaciones de productos terminados), marketing y ventas (actividades para acaparar más la atención del mercado) y servicio (servicio postventa de los productos terminados).

Actividades de apoyo.- son departamentos que especializan en manejar las actividades de apoyo, de las cuales se tienen: infraestructura (financiamiento, relación con inversiones y planificación), talento humano (reclutamiento, capacitación y sistema de remuneración), desarrollo tecnológico (investigación de mercados y diseño de productos) y por último abastecimiento (componentes, compras, maquinarias, publicidad y servicios).

Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Se detalla en la tabla 4.2 como cada actividad de apoyo interactúa con las actividades primarias para proveer de valor a los productos terminados, desarrollando así la cadena de valor de la empresa.

Tabla 4.2. Cadena de valor de la empresa

| CADENA DE VALOR | LOGÍSTICA INTERNA | OPERACIONES | LOGÍSTICA EXTERNA | MARKETING Y VENTAS | SERVICIOS |
|-------------------------------|---|--|---|---|---|
| INFRAESTRUCTURA | Planta exclusiva para proveer productos hacia las demás plantas. | Maquinaria planificada para la elaboración de los diversos productos. Estructuración del departamento de operaciones. no tiene registrado sus documentos de propiedad | Planear la distribución correcta de productos dentro de los locales. | Planificación de los puntos de venta. Publicidad dentro de los locales. Poco control de las diversas ventas en los puntos de venta. | Depende de terceros para poder controlar al cliente. Estrategia de alianza con la UTEQ. Malestar con gente que viven cerca las plantas. |
| TALENTO HUMANO | Personal encargado de recolectar materia prima. Persona encargada de revisar materiales ingresados a la planta. | Personas capacitadas para la elaboración de los productos de la marca. Personal no capacitado para resguardar la empresa. | Personal encargado de entregar los productos a los diversos puntos de venta. | Poco control en las ventas de los diferentes puntos de venta. | Descuida la atención al cliente. |
| DESARROLLO TECNOLÓGICO | Ubicación de la planta de forma estratégica para ingresar los productos en las regiones del país. | Variedad de productos dependiendo de las necesidades de los clientes. | Clasificación de intermediarios de marketing para llegar con los productos a los diversos clientes. | Cambio de icono y creación de slogan para ser distinguido de la competencia | Con la alianzas UTEQ, obtendrá información a través de las diversas investigaciones |
| ABASTECIMIENTO | Compra de la materia prima a los agricultores para la elaboración de los productos. Utilización de la materia prima de la misma empresa dentro del restaurante. | Compra de maquinaria y equipamientos para el nuevo camal. Maquinaria china para la elaboración de las bebidas. Descuido por no comprar maquinaria contra malos olores. | Compra de vehículos para transportar los productos. | Poco material P.O.P. dentro de los locales. No realizan actividades de merchandising. Mediana publicidad para captar la atención de los clientes. | |

Fuente: Realizado por los Autores

➤ **Análisis de la cadena de valor**

- La empresa después de realizar una investigación analizando el país, se dio cuenta que para lograr abarcar todo el Ecuador debían establecerse en un lugar estratégico, en donde puedan distribuir sus productos a

todos sus clientes, por tal motivo su fábrica principal se encuentra en la ciudad de Quevedo y las demás fabricas se localizan en lugares aledaños a la zona céntrica del país.

- Para poder brindarle a sus clientes productos con altos estándares de calidad su última fábrica “Borama” cuenta con la mayor tecnología en todos sus equipos y maquinarias, esta también ayuda a que sus productos puedan competir a nivel internacional.
- Grupo Oriental provee su materia prima de productores agrícolas para la elaboración de sus productos, sin dejar de notar que ellos cuentan con dos haciendas denominadas Cantapez, quienes son el mayor proveedor de toda su materia prima, por lo tanto, gracias a ellas logran ser sus propios proveedores.
- De acuerdo al crecimiento del mercado, la empresa debió ir adaptando su imagen acorde a las exigencias de sus clientes, por tal motivo su logo ha sufrido variaciones a lo largo de los años y actualmente se mantienen con su slogan “La tradición del buen comer” que los logra diferenciar dentro del mercado Ecuatoriano.
- De acuerdo a los problemas legales que ha sufrido la empresa, ésta debe contar con personal capacitado que puedan prevenirlos a tiempo, para que Grupo Oriental no se vea involucrada en dichos asuntos y sea vista con malos ojos dentro del mercado.
- Para estar en contacto con la comunidad y con sus clientes, su presidente realizó una alianza con la UTEQ, para obtener información valiosa mediante investigaciones sobre diferentes temas que los estudiantes de la universidad tienen la libertad de realizar.
- El Presidente se enfoca más en lo que es distribución que en publicidad, por este motivo se realiza poca promoción de sus productos, mediana colocación de material P.O.P⁶ en los puntos de venta, de igual manera no realiza actividades BTL “Below the line” que atraigan a nuevos clientes.

⁶ (Point of Purchase), Todo tipo de publicidad acerca del producto expuesto dentro del punto de venta.

- Como mencionamos anteriormente la empresa se enfocan primordialmente en la distribución de sus productos, para que éstos lleguen al mayor número de clientes en todo el país, es decir, tener gran cobertura en todo el Ecuador; la distribución la realizan mediante intermediarios de marketing, Grupo Oriental a clasificado sus intermediarios que van desde Tiendas, Quioscos, Hoteles, Restaurantes hasta Estaciones de Servicios, Depósitos Mayoristas, Supermercados, etc. Además han logrado identificar a dos tipos de clientes: los que consumen dentro del local y los que adquieren los productos para consumirlos fuera de él.
- Para finalizar en la cadena de valor podemos concluir que el Grupo Oriental no cuenta con un acercamiento con sus clientes, no le dan la atención requerida que necesitan y esto a largo plazo puede resultar negativo para la empresa, ya que toda empresa debe tener una retroalimentación por parte de sus clientes, para conocer las fortalezas y debilidades según como ellos lo perciben.

4.1.6. Productos

Grupo Oriental cuenta con más de 85 productos en el mercado Ecuatoriano, su producto estrella y con el que inició es la Salsa China que se ha convertido en un condimento infaltable dentro de la cocina de las amas de casa para la preparación de sus productos. La cartera de productos de Grupo La Oriental está dividida de la siguiente manera:

- **Fideos y Pastas:** Existe gran variedad de Pastas y Fideos que tiene la empresa, siendo esta categoría que contiene los productos que más se vende dentro del país, catalogan a los fideos junto con las salsa de soya sus productos estrellas.

Ilustración 4.9. Variedad de fideos y pastas



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- **Salsas:** Entre las salsas que produce está la más vendida y con la que el presidente inició su negocio, la tan conocida y comercializada Salsa china de soya, una salsa que no falta en las cocinas de las amas de casa; entre otras salsas que elabora están: la salsa de ostión, salsa agrídulce, salsa de tomate, etc.

Ilustración 4.10. Salsas elaboradas por Grupo Oriental



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- **Condimentos:** Poseen condimentos para carnes y cubitos sazonadores para la preparación de las comidas.

Ilustración 4.11. Condimentos y sazonzadores



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- **Snacks:** La empresa posee dentro de su categoría de Snacks a dos productos: los rollitos primavera que salvan de cualquier apuro cuando llega una visita y el famoso Wantán que lo puedes comer como aperitivo antes de tus comidas o cuando simplemente buscas algo de picar.

Ilustración 4.12. Productos snacks



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- **Harinas:** Elabora harinas de trigo, de plátano, maicenas y “Vita Soya” una harina de banano y soya utilizada para la preparación de coladas, especialmente para los niños.

Ilustración 4.13. Tipos de harinas – Grupo Oriental



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- **Otros Productos:** Otros productos elaborados por Grupo Oriental que no necesariamente están relacionado con la cocina, están los palillos de dientes y chuzos, sin dejar de mencionar que poseen una línea de Tés con diferentes sabores, esto porque en China es tradicional tomar este tipo de bebidas durante las comidas o en cualquier ocasión.

Ilustración 4.14. Otros productos elaborados por la Oriental



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- **Bebidas:**
 - ❖ **Aguas:** Agua La Maná es elaborada en la fábrica Borama, lleva este nombre por la ubicación en que se encuentra la fábrica, que es en el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi; se la comercializa en diferentes presentaciones desde botellas pequeñas de 500ml, galones de agua y hasta bidones de 20 litros.

Ilustración 4.15. Agua La Mana - Borama



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- ❖ **Jugos:** Tiene variedades en jugos entre los que se destacan el de Borajó, coco y piña.

Ilustración 4.16. Jugos con variedad de sabores



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

- ❖ **Leche de Soya:** Otro producto que se elabora en la fábrica son las Leches de soya, producto del cual se realiza este proyecto, su empaque tradicional y la forma en que mayor se lo comercializa es en lata y poseen de varios sabores: la leche de soya natural, con café, de coco, de Borojó, de chocolate, de frutas y entre otras.

Ilustración 4.17. Leches de soya



Fuente: Página Oficial de Grupo Oriental

Este producto también se lo expende al mercado en envases tetra pack de diferentes proporciones, también existe un categoría de leches especialmente para los niños y por último tienen la leche de soya en polvo para su fácil preparación.

Una vez realizada la cadena de valor, se determina las Fortalezas y Debilidades que posee la empresa, para así realizar un FODA estratégico.

4.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL MERCADO ECUATORIANO

4.2.1. Análisis del mercado de soya

La soya son semillas que incluyen proteínas y aceites. Los granos de soya pueden ser consumidas como semillas de soya, brotes de soya, y también pueden ser procesados para conseguir derivados y estos pueden ser salsa de soya, harina y leche de soya; la soya puede ser insumo de productos no comestibles, como biodiesel y cera para velas.

Los parámetros necesarios para al cultivo en el país están entre 400 a 600 mm de lluvia durante el ciclo de la planta, 12 horas de luz por día, una temperatura de 22 a 30 °C, y un suelo de franco arenoso o franco arcilloso con un pH que oscile entre 5,5 a 7,0. (INEC, 2009)

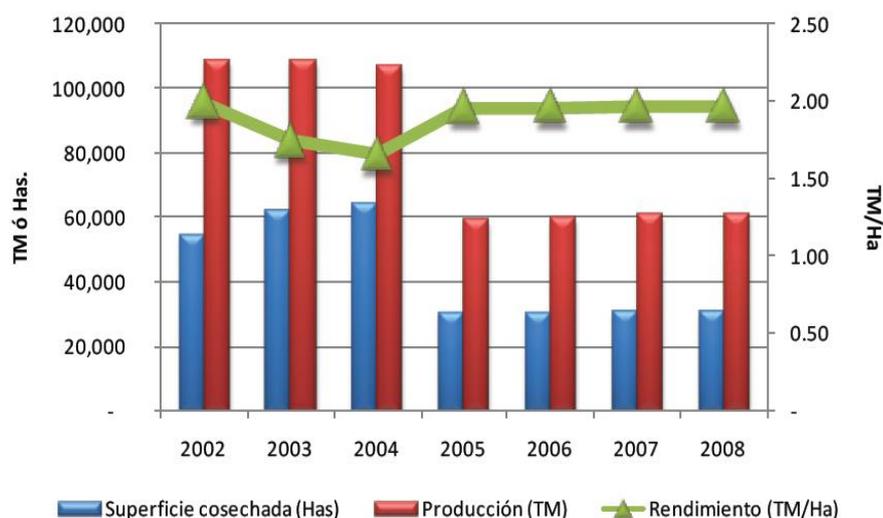
La producción de soya se la realiza en el ciclo de verano, con los sobrantes de la higrometría⁷ que se mantienen luego de la cosecha del maíz o arroz. El cultivo se lo sitúa en las Provincia de Los Ríos y del Guayas. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca., 2014)

4.2.2. Superficie, producción y rendimiento de soya en el Ecuador

El Gráfico muestra las trayectorias de la superficie cosechada, la producción y el rendimiento el cultivo de soya en el Ecuador. La superficie cosechada tiene una tasa de crecimiento promedio negativa igual a -9,02% en el período 2002-2008. La producción presenta la misma tendencia con una tasa de crecimiento de -9,24%. Debido a las características anteriores, el rendimiento de este cultivo también tiene una tasa de crecimiento negativa en el período mencionado, de alrededor de -0,24%. (INEC, 2009)

⁷ Estudia la proporción de vapor que existe en la atmósfera, higrometría se refiere a la humedad relativa ambiente.

Ilustración 4.18. Superficie cosechada, producción y rendimiento de soya en Ecuador en el período 2002-2008



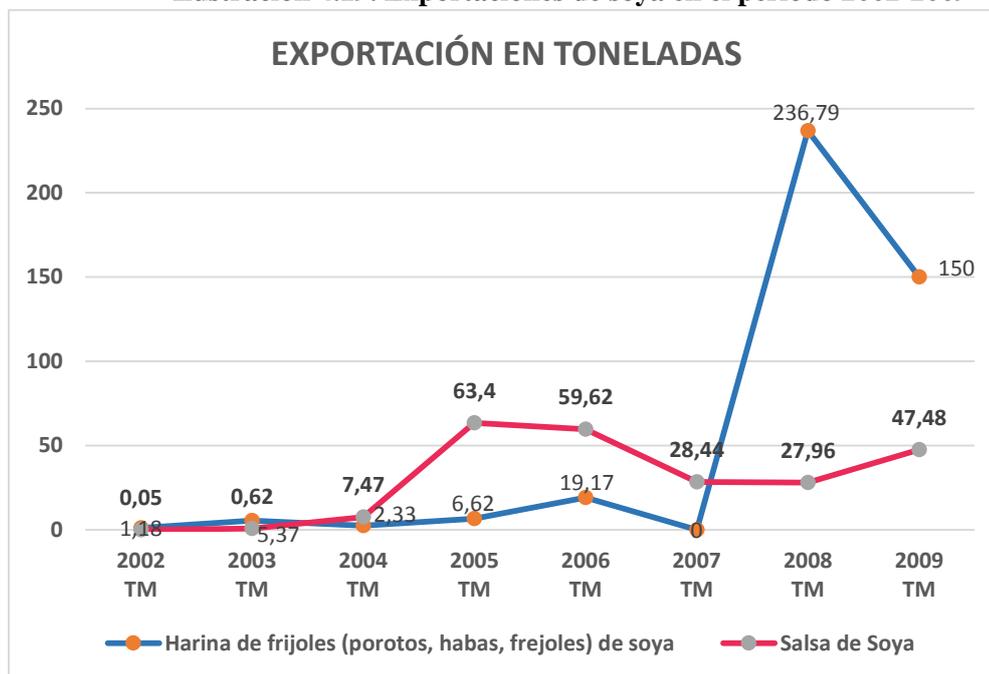
Fuente: Ecuador en cifras – INEC 2009

Un estudio realizado por el ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca a principio del 2014, brindo datos relevantes sobre la producción de la soya:

- Según el MAGAP, en el año 2012 la superficie sembrada de soya fue de 47,377 hectáreas, con una producción promedio de 2 Tm/ha.
- Según el BCE, en 2012 se vendió primordialmente a Colombia 70 toneladas y a Perú 32 toneladas, cuyo ingreso fue de 57 miles de dólares. Mientras que las importaciones desde los Estados Unidos y alcanzaron un total de 3.36 toneladas.
- Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en el año 2009 los principales países de la (CAN) productores de soya fueron Bolivia 91%, Ecuador 5,3%, Colombia 3,5% y Perú 0,2%.

4.2.3. Exportación e importación de la soya

El gráfico muestra el detalle de exportaciones de bienes asociados a la soya. Se demuestra que el volumen exportado de la harina de frijoles de soya como de la salsa de soya ha crecido entre 2002 a 2009; la harina con una tasa de crecimiento es del 100% y la salsa de soya cuya tasa de crecimiento es alrededor de 160%. Es importante mencionar que el total del volumen de harina de frijoles de soya exportado tiene como destino a Colombia, por su parte, la salsa de soya se envía principalmente a España y Estados Unidos.

Ilustración 4.19. Exportaciones de soya en el período 2002-2009

Fuente: Ecuador en Cifras – INEC 2009

4.2.4. Relaciones comerciales entre Ecuador y Venezuela

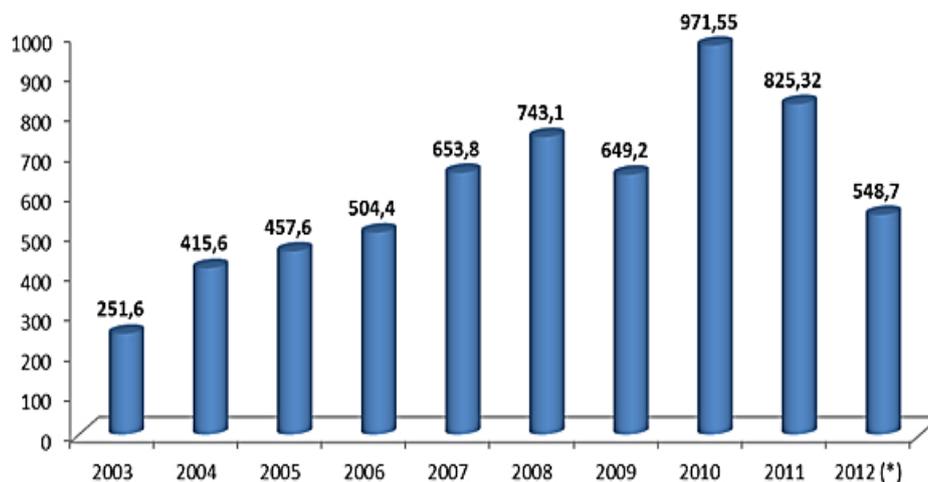
Según páginas oficiales del gobierno bolivariano de Venezuela, nos dice que hay un aumento en el flujo comercial, alrededor de un 200% (2003-2012), entre estas dos naciones y esto permite proseguir con los procesos de productiva integración.

Los acuerdos comerciales que se han establecido son "Protocolo de Implementación del Acuerdo Marco de Cooperación entre el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y el Gobierno de la República del Ecuador para profundizar los lazos de comercio y desarrollo" y el "Protocolo al Acuerdo marco de Cooperación entre el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y el Gobierno de la República del Ecuador para profundizar los lazos de comercio y desarrollo", en los cuales se trata temas como la relación de complementación económico-productiva, tratamiento aranceles-preferencias y temas que rigen las relaciones comerciales bilaterales, también de alcanzar el panorama de una integración productiva-económica, en la cual se admita el intercambio y el comercio de manera equitativa para ambas naciones.

A mediados del 2007 el comercio bilateral ha aumentado desde esa fecha hasta mediados del 2012 (julio), debido a que hay una buena aprehensión de los desarrollos internos en Venezuela en las importaciones, de la consolidación del Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos (SUCRE) y la agilidad de los procesos de importadores

ante CADIVI⁸. Como se muestra en la siguiente ilustración: (Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2012)

Ilustración 4.20. Intercambio comercial Ecuador-Venezuela 2003-2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Venezuela.

Según diario el universo, las exportaciones de todos los productos de Ecuador Venezuela han decaído, sectores como el de conservas de pescado, aceites y vehículos han tenido reducciones en la exportación de hasta el 80,58% en el 2013, las ventas totales a Venezuela se nota una disminución del 53,86% en el 2011, en el sector de conservas de atún en el 2012 Venezuela fue el principal destino de exportaciones y para el 2013 las ventas disminuyeron en \$49,59 millones, esto se debe a las implementación de medidas económicas que ha hecho el país vecino, una de ellas es la ley orgánica de precios justos, en la cual trata de regular los precios de todos los productos en el mercado venezolano, cabe mencionar que estas cifras y datos el diario el universo los obtuvo mediante el Banco Central del Ecuador.

4.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DEL MERCADO VENEZOLANO

Kotler y Armstrong en su libro de Fundamentos de Marketing del año 2013 dice que el macroentorno está constituido por fuerzas más extensas que afectan a los elementos que están dentro del microentorno. Estas fuerzas son:

⁸Comisión para la Administración de Cambio de divisas

Ilustración 4.21. Factores del macroentorno del marketing



Fuente: Adaptado del libro de Fundamentos de Marketing de Kotler y Armstrong, año 2013

4.3.1. Análisis demográfico

El análisis demográfico describe las características de la población, factores como tamaño, distribución y crecimiento. Las personas son las que constituyen los mercados, la demografía es de especial interés para los ejecutivos de marketing. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing menciona que el principal factor que se analiza es la población, incluyendo su tamaño y tasa de crecimiento en las ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y composición étnica; sus niveles educativos; sus sistemas familiares, sus características regionales, y su movimiento.

➤ **Población**

Según el último censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadística de la República de Venezuela, la población alcanzó los 28, 946,101 millones de habitantes y cuya densidad poblacional se estimó en 31.95 hab/km². Se considera un aumento del 1.6% de la población con respecto al censo del 2011. La población urbana en el 2011 abarcaba el 94,25% del total poblacional. El 2% anual es la tasa de crecimiento con respecto a las urbanizaciones. (PROECUADOR, 2013)

Ilustración 4.22. Distribución de la población Venezolana por edades y sexo

| POBLACION POR EDAD Y POR SEXO | | | |
|--------------------------------------|---------------|--------------|----------------------|
| Edades | Hombre | Mujer | Participación |
| 0-14 años | 4,144,958 | 3,989,521 | 28.60% |
| 15-24 años | 2,686,366 | 2,664,062 | 18.80% |
| 25-54 años | 5,520,689 | 5,727,432 | 39.50% |
| 55-64 años | 993,176 | 1,094,586 | 7.30% |
| 65 años en adelante | 722,234 | 916,061 | 5.80% |

Fuente: PRO ECUADOR, Inteligencia Comercial e Inversiones

En esta tabla se puede analizar que la mayor parte de la población está entre el rango de edad de 25-54 años, en donde existen mayor número de mujeres que hombres, siendo este rango un rango óptimo en el cuál Grupo Oriental se ha enfocado para introducir una categoría de producto de la leche de soya el cual está dirigido a los niños, es decir, tienen que enfocarse en las madres de familia para que ellas adquieran el producto antes mencionado.

➤ **Población Activa**

PRO ECUADOR en el año 2013, da como resultado que la población activa estimada al 2011 de 15.01 millones. El porcentaje de población activa por sectores/ocupación, se detalla a continuación:

- Agricultura: 7.3%
- Industria: 35.3%
- Servicios: 61.1% (2012 estimado).

➤ **Clima**

Con respecto al clima es posible pasar por lugares muy cálidos a sitios donde el frío es intenso sin la necesidad de pasar por grandes distancias, el clima puede ser tropical, caliente y húmedo, en las alturas es más moderado, de noviembre a abril su estación es seca y de mayo a octubre lluvioso es su estación. Su temperatura varía de 1° a 9° C en los páramos y 38°C en temperaturas máximas en los Llanos y en Maracaibo. (PROECUADOR, 2013)

4.3.2. Análisis político

El análisis político consta en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que afectan y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En determinados

momentos la legislación también genera nuevas oportunidades para las organizaciones. Existen tendencias en el entorno político:

- El aumento de leyes que rigen a las empresas:
Tiene por objeto proteger a las empresas de una competencia desleal, proteger a los consumidores de prácticas comerciales injustas, proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses económicos, y cobrar a las empresas los costos sociales de sus productos o procesos de producción. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Según los autores Lamb, Hair, & McDaniel en su libro de Marketing sostienen que cada aspecto de la mezcla de marketing está sometido a restricciones y leyes. Es la responsabilidad de los gerentes de marketing o de sus asistentes legales analizar y conocer esas leyes y ajustarse a las mismas, debido a que la falla en cumplir con las regulaciones puede tener consecuencias importantes para la empresa, como demandas de los clientes o problemas con el gobierno y en este caso con el gobierno bolivariano de Venezuela.

➤ *Estructura Política-Legal*

El jefe de estado y jefe de gobierno es el señor Nicolás Maduro desde inicios del año pasado (2013) a causa de la muerte natural del ex-presidente teniente Hugo Chávez, miembro del partido político denominado “el Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV)”. (Euromonitor Internacional, 2013).

En noviembre de 2013, el presidente se concedió poderes especiales para gobernar sin consultar al Congreso durante 12 meses. En el 2009, se aprobó un referéndum que admite que los funcionarios públicos se postulen para un cargo tantas veces como ellos lo deseen.

➤ *Corrupción*

La corrupción es un problema considerable en Venezuela, como lo demuestra su baja clasificación de 160° de los 177 países en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional de 2013. 20,0% de la población total admitido a pagar un soborno en 2012, según la misma fuente. Dada la fuerza del poder político en Venezuela y la falta de independencia judicial, esto se suma a la transparencia limitada.

➤ *Entorno Empresarial*

La cuarta parte del sistema bancario es controlada por el gobierno y ha confiscado al menos tres millones de hectáreas de tierras de cultivo. La persistente

amenaza de nacionalización disuade a los inversores extranjeros. El gobierno ya regula el precio de más de 100 productos alimenticios, esta regulación en los precios ha llevado a la escasez de muchos productos de consumo. Debido al sistema que rige en Venezuela sobre los límites de precios y los controles de divisas genera que la inversión extranjera se disuada de entrar al mercado.

La corrupción se ha extendido y en general, el ambiente de negocios es lamentable ya que el estado continúa ampliando su control sobre la economía a través de expropiaciones, los límites de precios y controles de cambio.

Empresas y organizaciones extranjeras les resulta cada vez más difícil atraer personal a Venezuela debido al caos económico y al crecimiento de la delincuencia y la violencia en el país. (Euromonitor Internacional, 2013).

➤ **Aspecto legal**

La ley orgánica de precios justos de la República Bolivariana de Venezuela que entro en vigencia a finales del 2014 y publicada en la gaceta oficial 40.340, la cual consta de 81 artículos y 7 capítulos.

El objeto de esta ley lo dice el artículo 1 *“La presente Ley tiene por objeto asegurar el desarrollo armónico, justo, equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancia y la fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de proteger los ingresos de todas las ciudadanas y ciudadanos, y muy especialmente el salario de las trabajadoras y los trabajadores;.....”* Además menciona la creación del organismo encargado de hacer cumplir esta ley según artículo 10 *“Se crea la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE), como un órgano desconcentrado con capacidad de gestión presupuestaria, administrativa y financiera, adscrita a la Vicepresidencia Económica de Gobierno.”*

La SUNDDE es el encargado de fijar el margen máximo de utilidad en el periodo de un año, este porcentaje no debe de exceder del 30% luego de la estructura de costos del bien o servicios según el artículo 32 de esta ley. Este articulo agrega que *“El margen máximo de ganancia será establecido anualmente, atendiendo criterios científico, por la SUNDDE, tomando en consideración las recomendaciones emanadas de los Ministerios del Poder Popular con competencia en las materias de Comercio, Industrias y Finanzas.*

En ningún caso, el margen de ganancia de cada actor de la cadena de comercialización excederá de treinta (30) puntos porcentuales de la estructura de costos del bien o servicio.

La SUNDDDE podrá determinar márgenes máximos de ganancia por sector, rubro, espacio geográfico, canal de comercialización, actividad económica o cualquier otro concepto que considere, sin que estos superen los máximos establecidos en el presente artículo.”

➤ ***Barreras no arancelarias entre Ecuador y Venezuela***

Según Proecuador en su ficha producto – mercado nos especifica las barreras no arancelarias de Ecuador a Venezuela.

➤ ***Requisitos sanitarios/fitosanitarios***

Esto requisitos detallan como “Las importaciones de productos vegetales requieren un certificado fitosanitario del país de origen, la realización de una inspección previa y la presentación de un permiso fitosanitario según lo indicado en el arancel de aduanas. La importación de insumos agrícolas requiere también un permiso de importación, que, al igual que para los productos agrícolas, tiene una vigencia de 90 días, no renovables.”

Relata además que desde agosto de 2000, todo importador de productos de insumos agropecuarios debía estar inscrito en el SASA (Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria), el cual es el único ente regulador para restringir o prohibir la importación, siempre y cuando no existan razones sanitarias que los impidan.”

➤ ***Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado***

Proecuador comenta que todos los alimentos nacionales o extranjeros deberán estar registrados, *“deberá contener el nombre y la marca del producto, denominación comercial y domicilio del fabricante – envasador, indicación de los ingredientes que lo componen, estimación aproximada del tiempo durante el cual el alimento se conserva en buen estado, contados a partir de la fecha de envasado, y la naturaleza de los materiales empleados en la manufactura de los envases o envoltorios.”*

En cambio sí son alimentos producidos fuera del país deben tener certificado *“por la autoridad competente del país de origen autenticada por las autoridades consulares venezolanas acreditadas en esa nación, en donde se haga constar que el alimento ha sido autorizado para el consumo humano en el país de donde procede”.*

Proecuador en su ficha Producto – Mercado indica que existen organismos que facilitan a las empresas ecuatorianas a exportar sus productos en diferentes mercados.

Ilustración 4.23. Exporta fácil

| | | |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;">EXPORTA FÁCIL</p> <p style="text-align: center;">“Nunca fue tan fácil exportar”</p> | <p style="text-align: center;">SITIO WEB</p> <p style="text-align: center;">www.exportafacil.gob.ec</p> |
|---|---|---|

Fuente: Documento de Proecuador

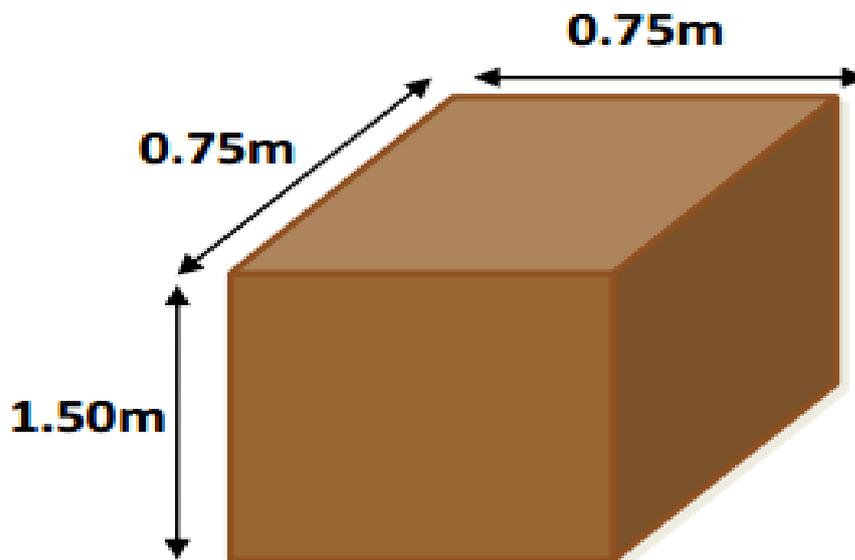
Exporta fácil es una “herramienta que facilita las exportaciones ecuatorianas de productos no perecibles, orientada a fomentar la inclusión de las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMEs) y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad de los productos del Ecuador”.

➤ **Condiciones que debe cumplir la mercancía con este servicio**

El valor total de la mercancía que se exporta no supere el \$5000.00 dólares.

En los paquetes la suma de sus lados no debe ser más de 3 metros.

Ilustración 4.24. Medidas reglamentarias para exportar



Fuente: Documento de Proecuador

4.3.3. Análisis económico

Las personas por sí solas no hacen un mercado; tienen que tener dinero y estar dispuestas a gastarlo. En consecuencia, el análisis económico es una fuerza significativa que repercute en las actividades de marketing de las organizaciones. A un programa de marketing le afectan en especial factores económicos como las etapas actuales y

anticipadas del ciclo de negocios, así como las tasas de inflación y de interés. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Según Kotler y Armstrong en su libro de fundamentos de marketing dice que en los mercados se necesita tanto poder de compra como personas; El entorno económico son factores económicos que influyen al poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos. Se debe poner gran interés en las principales tendencias y patrones de gastos del consumidor tanto en mercado interno como en mercados mundiales.

Las tres áreas económicas de mayor preocupación para las organizaciones son los ingresos de los consumidores, la inflación y la recesión. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

- **Ingresos de los consumidores.-** El aumento en los ingresos no necesariamente significa un patrón de vida más elevado. El aumento del estilo de vida es una función del poder de compra. El poder de compra se lo valora al equiparar el ingreso con el costo relativo de un grupo de bienes y servicios, lo que casi siempre se conoce como costo de la vida.
- **Inflación.-** es una medida al decrecimiento en el valor del dinero, que se expresa como un porcentaje de la disminución en el valor desde el año anterior, lo que constituye la tasa de inflación.
- **Recesión.-** se define como la disminución del producto interno bruto (PIB) por lo menos en 2 trimestres consecutivos. El PIB es el valor de mercado total de todos los bienes y servicios finales producidos durante un periodo establecido.

➤ *Ingresos y Gastos*

Tasa de ahorro de Venezuela ha sido negativa durante varios años. En 2013, los ahorros eran valores negativos con un 5,6% de la renta disponible. El desahorro será un 4,5% en el año 2014. El gasto del consumidor per cápita ascendió a \$43,438 bolívares (US \$ 6,977) en 2013. Una disminución (en términos reales) de 12.4% se prevé para 2014. El Gasto del consumidor en las comunicaciones tiene un crecimiento más rápido durante esta década, seguido de los bienes y servicios diversos y salud bienes y servicios médicos.

Gasto de consumo total (en términos reales) se reducirá en un 11,1% en 2014. En el período 2013-2030, el gasto total de los consumidores caerá a una tasa promedio anual del 4,8%. Caerá por un valor acumulado de 56,8% durante ese período. El gasto

total de los consumidores va a representar el 62,3% del PIB en 2014. (Euromonitor Internacional, 2013).

➤ ***Estructura Económica***

En Venezuela se analiza que la participación de las manufacturas en el PIB está disminuyendo de manera constante desde hace más de cinco años. Muchos fabricantes están operando muy por debajo de la capacidad, esto generado gracias a la falta de divisas y la escasez de energía. Algunas compañías, como por ejemplo Toyota, simplemente han dejado de producir. (Euromonitor Internacional, 2013).

Además que el gobierno ha obligado a los minoristas a reducir los precios hasta en un 60%, como parte de su lucha contra lo que él llama "sabotaje económico", cuestión que no genera conformidad por parte de los pequeños productores el tener que disminuir sus precios ya que esto les da como resultado una ganancia mínima. (Euromonitor Internacional, 2013).

➤ ***Producto Interno Bruto (PIB)***

La deuda pública creció a \$1,141 mil millones en el año 2013 – que equivale al 50,5% del PIB. En términos reales, la deuda pública aumentó en 8,4% en el año 2013. Economistas internacionales estiman que el déficit fue de alrededor del 16% del PIB en el 2013. Se espera que para el 2014 el presupuesto para el gasto público sea de \$ 87 mil millones. Los desembolsos en el presupuesto 2014 representan un aumento del 39,4% con respecto al presupuesto de 2013. Durante los próximos tres años, Venezuela cuenta con más de US \$ 28,2 mil millones en deudas que vencen. Observando estos valores y estadísticas se puede notar que Venezuela tiene deudas que afectan a la economía del país y por tanto no lo vuelve un país solvente. (Euromonitor Internacional, 2013).

➤ ***Perspectivas De La Economía En Venezuela***

Todas estas perspectivas sobre Venezuela se encuentran en estudios realizados como por ejemplo: La inversión extranjera directa representó el 5,5% del PIB en 1998, pero es menos del 1% en la actualidad. En lugar de la inversión extranjera, Venezuela llegó a depender de la inversión pública. De acuerdo con el Ministerio de Planificación y Finanzas, la inversión pública como porcentaje del PIB casi se duplicó durante el período de Chávez en el poder.

Se espera que en el 2014 el PIB real crezca un 3,5%, frente al 1,3% del año 2013. La modesta mejora refleja los altos niveles de gasto público, pero el crecimiento sigue

siendo inferior a las tasas de tendencia. La inflación de Venezuela es uno de los más altos del mundo. Era un 40,0% en 2013 y se pronostica que los precios suban un 60,2% en 2014. (Euromonitor Internacional, 2013).

La falta crónica de dólares en la economía ha provocado una escasez generalizada de bienes básicos. Según datos del Banco Central, más de una cuarta parte de todos los bienes básicos están fuera de stock en un momento dado.

El desempleo fue del 7,5% en 2013 y caerá al 6,9% en 2014. Más de la mitad de los que tienen trabajo están trabajando en la economía informal, mientras que muchos de los recién empleados han encontrado trabajo en el sector público. El gobierno aumentó el salario mínimo en un 30% en mayo de 2014. El aumento se produce pocos meses después de un alza del 10% en el salario mínimo. (Euromonitor Internacional, 2013)

➤ **Tipo de cambio**

La moneda oficial del Estado Ecuatoriano es el dólar americano, para la República Bolivariana de Venezuela se denominan bolívares venezolanos.

En Venezuela actualmente existen 4 tipos de cambios de la moneda: tres tipos de cambio oficiales y uno definido en el mercado paralelo no oficial o “mercado negro”. Los valores de cambio oficial son definidos por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), el Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD) y el Sistema Cambiario Alternativo de Divisas (Sicad 2). Los valores son los siguientes:

Ilustración 4.25. Tipo de cambio - conversión

| Tipo de Cambio | Conversión – Valor en Bolívares Fuertes (BsF) Actualizado el 29/12/2014 |
|----------------|--|
| CENCOEX | 1 US\$ = 6.3 BsF |
| SICAD | 1 US\$ = 12 BsF |
| SICAD II | 1 US\$ = 49.98 BsF |
| PARALELO | 1 US\$ = 174.37 BsF |

Fuente: Página de Monedas de Venezuela

El valor fijo es el mostrado por el CENCOEX, los dos valores restantes del SICAD y el SICAD 2 son calculados por medio de unas extrañas subastas de Divisa que realiza el gobierno y el valor paralelo, vendido en el mercado negro, su valor cambia pasando los días. (Addfree Stats, 2014)

4.3.4. Análisis social o sociocultural

Lamb, Hair, & McDaniel,(2011) en su libro de Marketing, nos dicen que los factores sociales incluyen actitudes, valores, estilos de vida, influye en los productos que adquieren, el precio que se paga , la efectividad de las promociones, y cómo, dónde y cuándo esperan comprar tales productos.

El estudio de este análisis es más complejo debido a que los patrones socioculturales (estilos de vida, valores y creencias) están cambiando más rápidamente de lo que solían hacerlo.

- **EXISTENCIA DE SUBCULTURAS:** En todas las sociedades hay subculturas, es decir, grupos con valores, creencias, preferencias y comportamientos comunes, resultado de sus experiencias o circunstancias de vida.(Kotler & Keller, 2012)

Kotler y Armstrong en su libro de Marketing versión para Latinoamérica define el análisis social como análisis cultural y dice que “El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás.”

➤ *Estilo de vida de los Venezolanos*

Los venezolanos tienen diferente comportamiento dependiendo del lugar en que se encuentren, así también existen aspectos relevantes que se deben de tomar en cuenta para poder entrar en su entorno social y conocer la manera en que ellos se relacionan, entre algunas se tiene:

- **Reuniones:** La concertación de cita previa es aconsejable. Las negociaciones formales pueden tener un receso y ser presionadas para continuar en un ambiente no formal como una comida.
- **Tarjetas de Presentación:** Se acostumbra su intercambio
- **Puntualidad:** Norma básica
- **Etiqueta de Saludo:** Un firme apretón de manos con contacto visual directo y una sonrisa es la forma de saludo acostumbrado.
- **Etiqueta de Vestido:** Los hombres de negocios acostumbran ser conservadores en el vestir usando trajes oscuros. De igual forma se espera

que las mujeres de negocios vistan de forma conservadora, y de acuerdo a la tendencia.

- Otra Información de Interés: En situaciones difíciles o de empantanamiento se puede necesitar de un tercero como intermediario. Se debe hacer un seguimiento de la negociación por escrito.

Con esta información se puede tener claro el comportamiento y las costumbres que tienen los venezolanos para así poder aplicar estrategias adecuadas en los lugares apropiados y para un cliente determinado.

➤ *Comportamiento del consumidor Venezolano*

La familia Venezolana destina la mayor parte del presupuesto familiar a la compra de alimentos, seguido de los gastos ya sea en servicios básicos o de vivienda.

Algunas costumbres en las que han cambiado el consumidor Venezolano están:

- Al momento de realizar una compra o cancelar algún servicio prefieren el uso de tarjetas de crédito, esto debido a la falta del dinero en efectivo.
- Reducción de actividades recreacionales.
- La compra de vestimenta la realizan en temporadas en donde les otorgan un dinero extra (utilidades).

➤ *Nutrición*

Según el instituto nacional de nutrición (INN) menciona que en el ranking de Organización Mundial de la Salud (OMS), Venezuela es vigésimo cuarto país “más gordo del planeta”.

Indica además que esto se debe a factores sociales, económicos y culturales, como lo es el sedentarismo cada vez más elevado de la mayoría de los empleos, los cambios en los medios de transporte y en general la urbanización que cada vez aleja más a la población de actividades físicas. Incluyendo a la modificación de la dieta diaria, con una tendencia al aumento de alimentos ricos en carbohidratos, grasas y azúcares.

Con objetivo de crear conciencia ante el incremento de índices de sobrepeso de la población de Venezuela, el INN en el 2008 retoma una de sus especialidades “*la investigación de los problemas relacionados con la nutrición y la alimentación en el país*”,

En el lapso de tiempo 2008-2009 se realizó el primer “Estudio Nacional de Prevalencia de Sobrepeso y Obesidad y Factores Exógenos Condicionantes en la

población de 7 a 40 años de edad”, esto fue realizado con equipos multidisciplinario de especialistas de la Dirección de Investigaciones Nutricionales.

El INN entrevistó a un experto en el tema sobre la obesidad (Dr. Salomón Jakubowicz), y considera que la mejor forma para que la industria de los alimentos no sea percibida como “el villano causante del sobrepeso” es que los consumidores reconozcan cuáles alimentos son saludables y cuáles son considerados como comida chatarra. Leer las etiquetas con información específica sobre la nutrición no ha dado resultado debido a que es muy complicado entenderlas, por eso que se necesita una Ley contra la comida chatarra concluyo.

4.3.5. Análisis tecnológico

Stanton, Etzel y Walker en su libro de Fundamentos de Marketing del año 2007 dice que la tecnología tiene un efecto extraordinario en el estilo de vida, patrones de consumo y bienestar económico.

En ocasiones la nueva tecnología es un arma efectiva contra la inflación y la recesión. Las nuevas máquinas que disminuyen los costos de producción pueden ser uno de los activos más valiosos que posee una empresa.

Kotler & Armstrong, en su libro de Marketing versión para Latinoamérica año 2007, define la tecnología como “Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos.”

➤ La Adopción de la tecnología

Información y tecnología de las comunicaciones (TIC) de Venezuela se ha visto afectada por la renacionalización de su operador de telecomunicaciones clave, CANTV, en el año 2012 que bloqueó la participación del sector privado, sobre todo teniendo en cuenta que el operador estatal está activo en todos los aspectos de la prestación de las TIC. Por otra parte, bajo el régimen de Chávez, sus políticas populistas han dado lugar a la inversión en infraestructura en el sector de las TIC que ha llevado a un mayor acceso a los servicios de TIC para los grupos de menores ingresos. La propagación de "Infocentros" (cibercafés) financiados por el gobierno ha ayudado especialmente en llevar Internet a las masas.

Mientras que la posesión de teléfono móvil creció rápidamente, debido a la competencia sana entre los operadores de telefonía móvil de Venezuela, desde el 43,0% del total de hogares en 2008 a 61,1% en 2013, que era la tasa de penetración más baja

entre los países de América Latina considerados por Euromonitor Internacional (promedio regional de 81,3 %). Esfuerzos concertados del gobierno de llevar el acceso a Internet a la mayoría de la población resultó en 47,3% de la población total de la utilización de Internet en el año 2013 en comparación con 25,9% en 2008, pero la cifra fue de 2013 algo por debajo de Colombia en el 52,8%. (Euromonitor Internacional, 2013).

➤ **Internet**

Según el sitio web El Mundo menciona que según reportes de la comScore⁹ Venezuela se encuentra entre los países que más aumento en número de usuarios de internet entre lapsos de tiempo de 2011 y 2012.

Según datos Comisión Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela (CONATEL) dice que el porcentaje de inclusión de internet en todo el país es el de 40.27% de la población, que es superado en Sudamérica por Chile, Argentina y Colombia con el 58%, 57% y 50% respectivamente. El CONATEL no incluye usuarios de teléfonos móviles, ellos estiman que el aumento del número de usuarios es del 7 % para el 2012, siendo una cantidad menor con referencia a los años anteriores del mismo país.

En cambio comScore sitúa a Venezuela en los primeros lugares de la lista del mundo de acceso a internet, *“La firma justifica su 62% alegando que emplea una metodología de medición distinta que permitiría evaluar cuantos usuarios (y no sólo conexiones) hay en el país.”* Estos resultados se lo realizaron mediante expertos en Venezuela que le comenta comScore como va evolucionando el internet en el país, también se hace mediciones censales en conjunto con el CONATEL y con otro medios de comunicación que aportan con temas relacionados. ComScore buscar obtener información que no detectan las mediciones tradicionales, detectando a esos internautas que están conectados en una sola conexión específicamente por redes inalámbricas

4.3.6. Análisis ambiental

Se define como los recursos naturales que las organizaciones necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing que organiza la empresa.

- En algunos países la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúan aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura.

⁹ Organización de investigación sobre marketing en internet.

Se debe estar consciente de varias tendencias en el entorno natural:

- La creciente escasez de materias primas.
- El aumento en la contaminación
- La creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. (Kotler & Armstrong, Marketing. Versión para Latinoamérica, 2007)

El aluminio es uno de los elementos más abundantes en el mundo, la producción de latas de aluminio es muy costosa y al mismo tiempo al desecharlas tardan alrededor de 500 años en desintegrarse, por tal motivo Arpal, Asociación Española sin fines de lucro provee iniciativas y campañas para impulsar el reciclaje de aluminio en España; reciclar es común hoy en día y mediante esto se obtiene no solo beneficios medioambientales sino también sociales y económicos:

- Al producir aluminio partiendo de la chatarra existe un ahorro del 95% de la energía si se compara con la producción a partir del mineral.
- Durante el proceso de reciclado no varían las características del material ya que se obtiene un producto con las mismas propiedades, y que se puede utilizar para cualquier aplicación. Además, el aluminio puede reciclarse indefinidamente y sin disminuir la calidad del mismo
- Las latas vacías se pueden aplastar fácilmente, ocupando muy poco volumen, por lo que son fáciles de transportar.
- El reciclar aluminio es un proceso rentable ya que se habla de un metal valioso: en el mercado las latas recogidas tienen un costo elevado.

El proceso de reciclar latas de aluminio se muestra a continuación:

Ilustración 4.26. Proceso de reciclaje de latas de aluminio



Fuente: Arpal – aluminio.org

Mediante este gráfico se puede observar que reciclar latas de aluminio es muy fácil y reciclándolas se ayuda al medio ambiente, debido a que las mismas latas desechadas son reutilizadas siguiendo un proceso de transformación y a la final vuelven a ser latas de aluminio reutilizables para diferentes productos y reinicia el proceso de distribución y comercialización.

➤ **Reciclaje en Venezuela**

En Venezuela existen empresas que reciclan diferentes tipos de materiales como: papel, cartón, cartuchos, vidrio, plástico, metal, aluminio, entre otros, dentro de las empresas que reciclan aluminio se tiene a: ALCICLA, Metalnet, Metales Indrevensa S.A, etc. (Ambientalistas, 2010)

También gracias al patrocinio de ENVALIC (Industria de envases de Aluminio) Venezuela tiene el proyecto Alquimia, que está encargado de recolectar latas de aluminio en centros educativos para que los estudiantes y profesores los puedan vender y la institución pueda ganar fondos. Además la empresa ECOCYTY Bio-Bio también motiva a escuelas a reciclar plástico, papel, latas de aluminio, etc., en la institución colocando contenedores que ayuden a la clasificación y respectivo reciclaje de los mismos. (Concepción, 2012)

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En este capítulo se evalúa el producto de la leche de soya, sus características, propiedades, beneficios y algunos efectos negativos del mismo. Se explica la manera en que el producto llega al país Venezolano mediante una alianza que la empresa realizó con un distribuidor del país en cuestión.

Se conoce a los competidores directos que tiene el producto dentro de Venezuela y se los compara para diferenciar las características de los mismos.

Se analiza los resultados obtenidos de la investigación de mercados realizada y especificada en el capítulo 3, de acuerdo a los resultados obtenidos se logra definir y concluir sobre diferentes temas los cuales ayudan a la comercialización de la leche de soya en Venezuela.

5.1. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

La Leche de soya es un producto mundialmente consumido gracias a los nutrientes y beneficios que brinda al cuerpo humano, de igual manera tiene sus efectos negativos los cuales se detallan más adelante.

La soya es comúnmente consumida por los asiáticos, la leche de soya se la obtiene del remojo, trituración, cocción de la semilla de soya, tiene un parecido con la leche de vaca y al igual que esta, se la puede utilizar para la preparación de cremas, batidos, salsas, etc.; en pocas palabras la leche de soya es la unión de soya y agua, por tal motivo se la debe considerar más como una bebida de soya mas no, como leche.

La soya es fácilmente de digerir y es la única legumbre que posee todos los aminoácidos que el cuerpo necesita así como vitaminas y proteínas que beneficia al ser humano. Lo más importante que contiene es la lecitina, sustancia que ayuda a prevenir problemas cardíacos y a mantener limpias las arterias; gracias a la gran cantidad de elementos y fibra que aporta, también se puede lograr prevenir la osteoporosis, cáncer de mama, colesterol, problemas digestivos y para las mujeres les ayuda aliviar los dolores premenstruales, gracias a su fácil digestión.

5.1.1. Beneficios de la leche de soya

La leche de soya es una bebida rica en proteínas, calcio, fósforo, vitamina B y aminoácidos esenciales que son necesarios para el crecimiento y desarrollo del cuerpo humano. Teniendo en cuenta esta información la leche se convierte en una buena opción para niños, jóvenes y adultos mayores. Sin embargo, en el caso de los niños no se aconseja su consumo en niños menores de 5 años (en caso de ser mayores, lo mejor es consultar al pediatra).

Es interesante su contenido en magnesio, útil en personas hipertensas, problemas cardíacos y artrosis, ayuda en la asimilación del calcio., el contenido de hierro que posee es considerablemente alto, siendo asimismo una fuente realmente buenas de vitaminas B, especialmente vitamina B6 y ácido fólico.

En comparación con la leche de vaca la de soya contiene menor cantidad de nutrientes, por tal motivo no es recomendable tomar solo la leche de soya sino alternarla con otro tipo de leches vegetales como de avena o de almendras. La leche de soya contiene niveles bajos de colesterol, la mitad de grasa y calorías en comparación con la leche de vaca, más hierro e igual cantidad de vitamina B.

Para tener una perspectiva mejor de los nutrientes que posee la leche de soya, se muestra la información nutricional de la misma:

Tabla 5.1. Información nutricional de la leche de soya

| |
|----------------------------------|
| Calorías 36 kcal |
| Proteínas 3,4 g |
| Hidratos de carbono 2,2 g |
| Grasas totales 1,5 g |
| Colesterol 0 mg |
| Vitaminas |
| Vitamina B1 0,08 mg |
| Vitamina B2 0,03 mg |
| Vitamina B3 0,2 mg |
| Vitamina B6 0,2 mg |
| Minerales |
| Calcio 21 mg |
| Fósforo 48 mg |
| Hierro 0,8 mg |

Fuente: Página de Sofruver de Venezuela C.A

5.1.2. Efectos negativos de la soya

No todo de la soya puede ser tan maravilloso, por tal motivo se pone a conocimiento los efectos negativos que genera el producto.

Mediante un artículo publicado por la revista Discovery salud, muestra los supuestos beneficios que posee la soya para la salud. La soya es naturalmente tóxica ya que contiene anti nutrientes y sustancias que alteran el equilibrio hormonal. Además en su mayoría la soya es transgénica, el consumo de soya produce menstruaciones precoces en las niñas, afecta la producción de espermatozoides en los hombres, produce descalcificación y baja producción de insulina lo que genera la diabetes; la soya no se digiere con facilidad por ser muy ácida lo cual se aloja en los intestinos y produce las conocidas alergias en el ser humano.

La leche de soya no es recomendable para niños menores a 5 años pero es ideal tanto para ancianos como jóvenes, siendo apta para diabéticos, y es perfecta para personas intolerantes a la lactosa. Siempre y cuando sea consumida con moderación y alternándola con otras bebidas vegetales.

5.1.3. Distribuidor de leche de soya Oriental en Venezuela

Oriental Industria Alimenticia realizó una alianza con Sofruver de Venezuela C.A, uno de los distribuidores más importantes de productos alimenticios dentro del país. Sofruver es una empresa netamente Venezolana, siendo la calidad el punto de inicio para llegar a los niveles más altos de excelencia y servicio para sus clientes y consumidores.

Tienen por fortaleza el conocimiento, direccionamiento, eficacia, etc., de un mercado que diariamente es exigente, se encuentra legalmente constituida bajo las normas exigidas por la República Bolivariana de Venezuela. Poseen personal capacitado para la correcta selección de los productos que van a ser entregados a sus clientes, de igual manera cuentan con transporte óptimo para distribución del mismo; en conjunto poseen personal compacto y capacitado para área de trabajo esta sea administrativa, logística y demás.

Cuentan con años de experiencia en el mercado lo que les permite otorgarles a sus clientes los mejor productos estos sean nacionales o internacionales, siempre con la más alta calidad siguiendo los estándares y postulados de justicia social y de seguridad alimentaria establecida por la República Bolivariana de Venezuela.

La alianza entre estas dos grandes empresas reconocidas internacionalmente se dio en el año 2013 y a partir del 2014 se comenzaron a introducir los productos Oriental como: Leche y jugos de soya, Té y multicereales en el país vecino. (Sofruver de Venezuela, 2001).

5.1.4. Leche de soya Oriental

La leche de soya Oriental que primero ingreso al mercado Venezolano fue La leche de soya Natural, distribuida por Sofruver de Venezuela C.A.

Ilustración 5.1. Leche de soya natural - Oriental



Fuente: Página de Sofruver de Venezuela C.A

La leche de soya Oriental:

- Previene el cáncer de mama y de próstata
- Es aliada contra las enfermedades del corazón
- Alternativa para las personas intolerantes a la lactosa
- Sirve como un tratamiento alternativo a la osteoporosis
- Reduce los síntomas de la menopausia
- Presentación: 240ml, envase de lata y abre fácil.

Entre los nuevos productos de Grupo Oriental que se comercializarán en Venezuela mediante Sofruver quien está gestionando todos los trámites para importar otras leches de soya con sabores y la leche de soya en polvo con variedad en sabores.

Ilustración 5.3. Leche de soya: Joven Soy



Fuente: Página oficial de Grupo Vital

La forma en como presentan sus diversos productos en Venezuela lo hacen a través de su página oficial.

Ilustración 5.4. Publicación mediante página oficial de Grupo Vital



Fuente: Página oficial de Grupo Vital

Lo hacen también a través de páginas en donde se presenta el producto, se exhibe información del contacto y de esta manera los consumidores pueden adquirir el mismo. Dicha página se la denomina ¡Qué barato! y se la muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 5.5. Publicación de productos en páginas de internet



Fuente: Página oficial de ¡Qué Barato!

También han realizado publicaciones en periódicos y en revistas de manera digital, en los cuales no se muestra la imagen del producto.

Ilustración 5.6. Publicaciones en medios digitales de Joven Soy

The image is a screenshot of the 'EL UNIVERSAL' website. At the top, it says 'EL UNIVERSAL' and 'CARACAS, domingo 11 de marzo, 2012 | Actualizado hace 1'. Below the header is a navigation menu with categories like 'Secciones', 'Daily News', 'Edición Impresa', 'Servicios', 'Multimedia', 'Clasificados', 'Empleos', and 'Estampas'. The main content area features an article titled 'Leche de soya JovenSoy' dated 'domingo 11 de marzo de 2012 09:42 AM'. The article text describes the product as a soy protein drink enriched with calcium, magnesium, phosphorus, zinc, and seven vitamins. Below the text is a banner image with the text 'ESTÉTICA Y SALUD' and 'DESIGNER EL MEJOR QUE MEJOR'. Underneath the banner is the headline 'JOVENSOY, NUEVA LECHE DE SOYA' and the date 'ABRIL 23, 2012'. A large logo for 'JOVEN SOY' is displayed, with 'JOVEN' in blue and 'SOY' in red. The article concludes with a paragraph about the product's benefits and availability.

Fuente: Páginas oficiales de los medios digitales

5.2.2. Vivesoy

Vive soy, es la segunda competencia que tiene Grupo Oriental, marca de la empresa Grupo Leche Pascual, ellos por el contrario de Joven Soy no realizan mucha publicidad de sus productos en Venezuela, solamente lo hacen en su página oficial.

Ilustración 5.7. Publicación a través de la página oficial de Vive Soy



Fuente: Página oficial de Vive Soy

La bebida de soja se elabora a partir de la semilla. Vivesoy se la realiza mediante un riguroso proceso de selección porque de ello depende el sabor y la calidad nutricional. Las semillas se mezclan con agua y se prensan cuidadosamente. Al filtrarlas, se obtiene la base de soja, a la que posteriormente se añade el resto de ingredientes, como el calcio. De esta forma, se consigue la mejor de bebida de soja.

Vivesoy es la única marca que elabora y fabrica su bebida de Soya a partir de semillas seleccionadas cuidadosamente, para poder ofrecer la bebida de soja de máxima calidad y siempre con el mismo sabor que tanto gusta. (Vivesoy, 2010)

Se puede determinar que su costo unitario por exportación debe ser alto, debido a la ubicación geográfica de Venezuela con España (país de origen de Grupo Leche Pascual). Dentro del país de origen, Vive Soy tiene el precio más alto en comparación con las marcas blancas, según Quiminet que ofrece información para negocios, determinó un precio estimado de la leche de soja en el mercado venezolano, el cual es equivalente a **\$2,50**.

Ilustración 5.8. Productos Vivesoy



Fuente: página oficial de Vivesoy

5.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

5.3.1. Leches vegetales

Las leches vegetales son muy nutritivas debido que poseen vitaminas, minerales, proteínas, entre muchos nutrientes que son buenos para el organismo; la leche de soya no es única leche vegetal en el mercado, entre las que existen: leche de almendras, leche de arroz, leche de chufa, leche de ajonjolí, leche de avena, leche de avellana, leche de quinua, leche de coco, leche de marañones.

De la competencia Vive soy es el único que no solo tiene productos a base de soya sino que además tienes productos de otras leches vegetales que se comercializan en Venezuela, en la siguiente ilustración se observa los productos de Vive soy.

Ilustración 5.9. Publicación de productos vegetales en página oficial de Vive Soy



Fuente: Página oficial de Vive Soy

5.3.2. Leche en polvo

La leche en polvo tiene propiedades como fósforo, vitaminas B7, B5, B2, calcio y proteínas. La leche en polvo es un producto recomendado para el ser humano durante la infancia, adolescencia y el embarazo por ser etapas en donde se requiere más nutrientes para el cuerpo. Tomando leche en polvo debido que contiene vitaminas B2 y B5 es muy bueno para superar la migraña, tener buena salud ocular y para la piel, para mejorar problemas nerviosos como el insomnio, la ansiedad o el estrés.

5.3.3. Leche de vaca

La leche de vaca es un producto de consumo diario dentro de la dieta alimenticia del ser humano debido al calcio y nutrientes que otorga, en la actualidad no es muy recomendable consumirla porque contiene contaminantes, metales pesados y pesticidas, que se encuentran en la hierba cuando las vacas se alimentan (debido a la falta de educación que tienen las personas con el medio ambiente), sin mencionar los antibióticos, vacunas y hormonas que le inyectan a la vaca, esto puede convertir muy tóxica a la leche para el organismo.

La leche de vaca tiene diferentes productos que contrarrestan algunos inconvenientes que estos causan, por ejemplo: leche descremada, sin grasa, etc.; sin embargo en el mercado existen leches vegetales que son grandes sustitutos de la leche de vaca gracias a los nutrientes que poseen, entre los que se encuentra la leche de soya.

5.4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo de metodología, se realizan entrevistas a personas que cumplen con el perfil especificado en dicho capítulo (Capítulo 3) y se muestran las conclusiones obtenidas de las mismas.

5.4.1. Entrevista # 1

➤ TEMA: La soya

La Ing. En alimentos Carolina Villavicencio nos otorgó una buena entrevista en la cual se trató el tema de la soya, sus beneficios y factores negativos que posee.

Se inició la entrevista preguntándole sobre que es la soya y que beneficios ofrece a la persona que la consume; informó que la soya es una leguminosa, que se cosecha en semillas la cual cuenta con cierta cantidad de aceite y en su mayor parte de proteínas.

La soya se la puede consumir en diferentes productos que son elaborados a base del mismo, como son: el queso, la leche, carne, harina, etc., por ser una semilla con altos

niveles de proteínas es recomendable para los vegetarianos, al igual que ayuda a personas con problemas de colesterol alto, disminuye los síntomas de la menopausia y la osteoporosis, además de prevenir otras enfermedades como el por ejemplo el cáncer de mama, acotó la ingeniera.

Le preguntamos si la soya tiene diferentes beneficios para el ser humano, porque existen reportajes o personas que indican todo lo contrario, referente a la pregunta indicó que la soya es buena para ciertas personas, contrarresta y alivia algunas enfermedades pero así mismo no es recomendable para algunas personas con ciertas enfermedades como por ejemplo el hipotiroidismo; otro factor por los que las personas no consumen productos de soya es debido a que algunas semillas de soya son transgénicas; al explicarnos sobre los alimentos transgénicos ella aclaró que son productos modificados en cierta parte de su composición, pero lo hacen para mejorar el producto, sea en tamaño, color, olor, etc., pero sin alterar la composición del mismo; dio un ejemplo al respecto, indicó que algunos tomates por ejemplo los extranjeros tienen un mayor tamaño y son más brillosos, es decir, con un color más rojizo, eso se debe a que le añaden ciertas moléculas o células del maní, el cual contiene un aceite que lo hace brillante, por lo tanto el tomate genéticamente modificado va a poseer ese aspecto de brillantez lo cual llama la atención y preferencia del consumidor.

Añadió que consumir productos transgénicos no provoca ningún efecto negativo al ser humano, pero sí para las personas que padezcan algún tipo de alergia, prosiguió con el ejemplo anterior y explicó que si una persona es alérgica al maní no es recomendable que consuma el tomate modificado, el cual contiene cierta composición del maní y podría afectar a la persona que lo consume.

Por las razones mencionadas en la entrevista tanto las organizaciones relacionadas con la salud al igual que los gobiernos, están exigiendo que los productos especifiquen el porcentaje de contenido transgénico que posee el mismo, para que pueda ser comercializado dentro del mercado.

➤ **TEMA: Beneficios del envase**

Partiendo de la entrevista realizada a la Sra. Carolina Villavicencio, aclaró muchas dudas que se tenían con respecto al envase del producto, debido a que se pretendía cambiar el envase del mismo, pero después de la entrevista realizada se llegó a la conclusión de seguir manteniendo el envase original, es decir, la lata.

La Ingeniera en alimentos explicó que tener un envase en lata tiene algunos beneficios con respecto al tetrapack; realizó una comparación interesante entre los dos envases, indicó que en un envase en lata los rayos del sol no logran penetrar al interior del mismo, por lo tanto no afecta el contenido del mismo siendo el producto apto para el consumo normal; caso contrario indicó con respecto al envase tetrapack, debido a que está elaborado de material de cartón, éste no tiene resistencia para bloquear los rayos del sol por lo cual penetran al interior y deterioran el contenido, lo vuelve rancio y no recomendable para su consumo, aunque recalzó que no causa daño al ser humano el consumo de estos productos expuestos al sol, pero que si puede generar problemas posteriores si sigue su consumo paulatinamente.

Un producto comercializado en lata logra perdurar por más tiempo sin que su contenido se altere, según la ingeniera indicó que por ejemplo un atún en lata puede durar hasta 10 años y ser consumido de manera normal y no simplemente un año como lo estipula su etiqueta, esto debido a que por estar en un envase de lata el producto no tiene ningún contacto con el exterior y por este motivo puede ser consumido con normalidad; por estas razones se llegó a la conclusión de no cambiar el envase de la leche de soya, todo lo contrario se debe potencializar su consumo, haciendo conocer al consumidor los beneficios que tiene un producto con este tipo de envase; fácil de transportar y que su contenido perdure por más tiempo son beneficios que se deben aprovechar y potencializar.

5.4.2. Entrevista # 2

➤ ***TEMA: Sabor de la leche de soya y preferencia del lugar de compra***

De acuerdo a las entrevistas realizadas a dos personas Venezolanas que prefirieron omitir sus nombres, se logró identificar los gustos que tienen los venezolanos y proporcionaron información valiosa para definir el nuevo sabor de la leche de soya que se va a introducir en el mercado; de lo que comentaron se destaca que los venezolanos desayunan por lo general arepas (siendo este su plato típico) y combinadas con sabores salados como el queso, carne, granos, etc., siempre acompañado de una buena taza de café, debido a que los venezolanos la consumen en gran cantidad; compensando la información obtenida de la entrevista se logró obtener información secundaria mediante medios electrónicos en donde da a conocer que Venezuela era uno de los países que producía y exportaba gran cantidad de café, pero que al pasar los años dejó de serlo y se

convirtió en un país petrolero; por tales motivo en la actualidad Venezuela exporta más del 60% de café para suplir el consumo de su población.

Una vez realizada la entrevista y referente a la información obtenida se logró concluir que el café es un producto de gran consumo y por ende rentable para cualquier empresa; por tal motivo el nuevo sabor de la leche de soya Oriental será de café, que seguramente (como lo demostraron las dos entrevistadas- al probar el producto) será de gran aprecio y aceptación de parte del consumidor Venezolano.

Otro punto sobresaliente de la entrevista fue que al preguntarle al consumidor el lugar de preferencia de compras alimenticias, ellos comentaron que generalmente lo hacen en supermercados; para corroborar dicha información se investigó y analizó información secundaria de la cual se obtuvo que el 30% de la población venezolana realiza sus compras en dichos establecimientos.

5.4.3. Entrevista # 3

➤ TEMA: Consumo de productos de soya

De la entrevista realizada al Ing. Rory Gavilanes el cual es una persona que consume productos de soya y bajos en calorías, se obtuvo bajo su punto de vista que las personas que les gusta cuidar su salud, sea esta por alguna enfermedad o simplemente verse bien, consumen producto bajos en grasa, según el entrevistado indicó que para él la soya es un producto que tiene las proteínas necesarias que le ayudan a mantener un estilo de vida saludable, por lo general él almuerza en restaurantes vegetarianos en donde le proporcionan productos a base de soya, entre los producto de soya que consume, mencionó: la leche, la carne y el queso de soya; comenta que comenzó a consumir este tipo de producto debido a que su médico le diagnosticara problemas con el colesterol elevado, y le solicitó que cambiará su alimentación diaria, luego de años de consumir productos saludables y a base de soya, su nivel de colesterol bajó en gran cantidad y hoy en día se siente más sano que antes; compartió que la leche de soya la usa para la elaboración de batidos, afirma que mezclar la leche de soya con frutas, a parte detener un agradable sabor, está consumiendo productos que ayudan a cuidar su salud. Para concluir recomendó que las personas empiecen a consumir productos de soya, porque les ayudará en su metabolismo y a cuidar su salud al 100%.

5.4.4. Entrevista # 4

➤ **TEMA: Medios de publicidad**

Referente a los medios publicitarios se realizó una entrevista al Ing. Vinicio Vega especialista en publicidad, para conocer los medios adecuados en los que se debe pautar y promocionar un producto; de acuerdo a la información obtenida el Ing. explicó que para poder dar a conocer un nuevo producto al mercado se debe realizar publicidad en todos los medios posibles, desde una simple cuña radial hasta un spot publicitario, esto porque según el entrevistado la publicidad es de gran ayuda e importancia para comercializar cualquier producto. Cuando se le preguntó qué medios recomienda para promocionar el lanzamiento del nuevo sabor de la leche de soya Oriental, él respondió que tomando en cuenta que la publicidad no es en el Ecuador sino en el extranjero (Venezuela), se debe elegir los medios que logren abarcar el mercado pero tomando en cuenta el costo del mismo, ya que cabe recalcar que en otros países al igual que en Ecuador los costos en publicidad en especial en televisión son demasiados elevados, por lo tanto se definió los medios en los cuales se va a pautar y así lograr abarcar la mayor parte del mercado objetivo, eligiendo los medios más óptimos los cuáles son detallados en la parte de promoción dentro del marketing mix.

CAPÍTULO 6

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

En este capítulo se desarrolla el planteamiento estratégico y operativo; en la primera parte se plantean todas las diferentes estrategias de marketing que se van a implementar, comenzando con la segmentación del mercado Venezolano, partiendo desde la macrosegmentación, seguido de la microsegmentación para luego calcular la demanda potencial y obtener el mercado meta al cual Grupo Oriental se va a enfocar, definiendo la estrategia de diferenciación.

Para establecer las estrategias se analiza los diferentes factores internos y externos de la empresa mediante la evaluación de la cadena de valor, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis P.E.S.T.A, teniendo estos análisis se realizan diferentes Matrices mediante las cuales se logra identificar las estrategias a seguir, las matrices utilizadas son: el FODA, Matriz EFI Y EFE, Matriz I-E y Matriz Expansión de Producto – Mercado.

Una vez establecidas las diferentes estrategias y tácticas a realizar, se desarrolla el plan operativo o marketing mix, dentro del Producto se analiza en qué etapa del ciclo de vida se encuentra, detallar el beneficio base, el diseño, envase y empaque; en el Precio se desarrolla los pasos para la fijación del mismo, determinando el precio de venta una vez analizado los costos respectivos; en Distribución se determina los requisitos de exportar e importar a Venezuela, el nivel y sistema del canal y la estrategia a implementar de acuerdo al número de intermediarios y para finalizar en Comunicación se detalla la mezcla de comunicación de marketing que se implementa para el lanzamiento del nuevo sabor de la leche de soya.

MARKETING ESTRATÉGICO

6.1. SEGMENTACIÓN

6.1.1. Macrosegmentación

➤ *¿Qué se satisface?*

La necesidad de tomar un producto saludable y beneficioso para la salud, que aporte con las proteínas y aminoácidos que el cuerpo necesita, un producto que no contenga grasas y que ayude al desarrollo y crecimiento del ser humano.

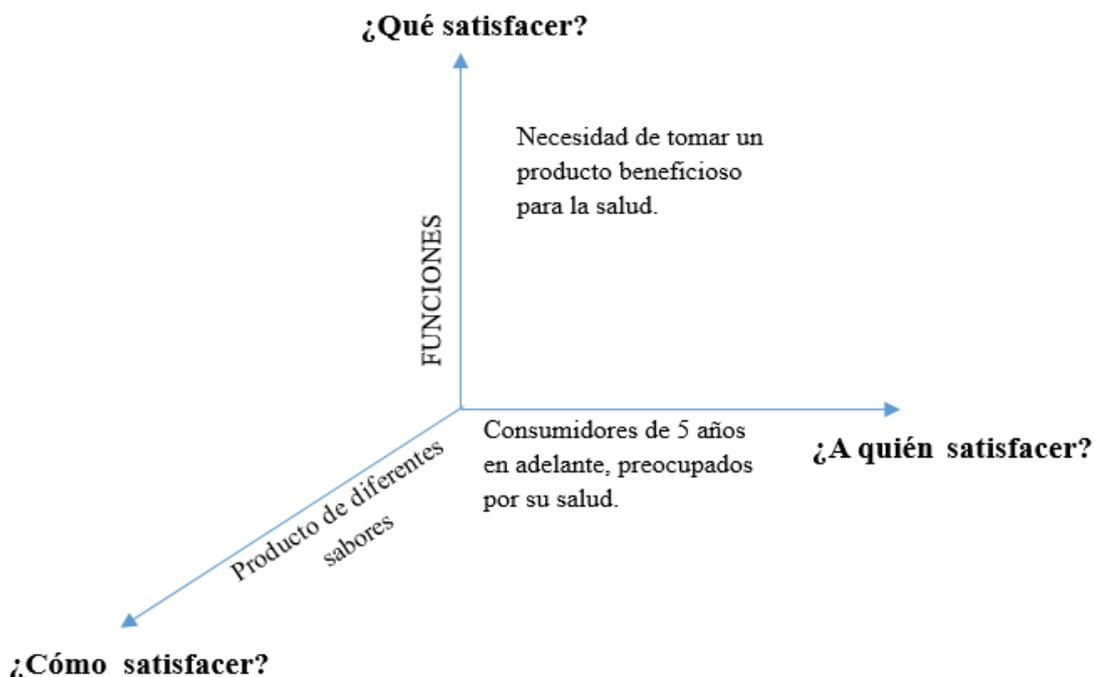
➤ *¿A quién se satisface?*

A personas preocupadas por su salud, que conozcan los efectos negativos de la leche de vaca y que el sustituto más recomendable son las leches vegetales entre las que se encuentra la de soya, a personas desde los 5 años en adelante, personas que tengan problemas de diabetes, cardiacos, hipertensas, intolerantes a la lactosa, etc.

➤ *¿Cómo se satisface?*

Mediante la colocación al mercado de leche de soya de diferentes sabores, informándole a los consumidores sobre la elaboración del producto y la respectiva información nutricional que le otorga la bebida, para que conozcan acerca del producto que van a adquirir.

Ilustración 6.1. Cubo estratégico: micro-macro segmentación



Fuente: Adaptado del Libro de Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado, Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008

6.1.2. Microsegmentación

➤ *Segmentación geográfica*

- País: Venezuela
- Región: Costa
- Estado: Carabobo
- Ciudad: Valencia

➤ *Segmentación descriptiva o sociodemográfica*

- ❖ Género: Hombres y Mujeres.
- ❖ Edad: Desde 15 años de edad en adelante.
- ❖ Clase social: Desde la clase media baja hasta media.

➤ *Segmentación psicográfica*

- ❖ El producto está dirigido a personas con estilo de vida saludable, que siguen una dieta rica en proteínas y vitaminas. Al igual de personas que tengan problemas de salud y que deben consumir productos sanos que les ayuden para superar sus enfermedades.

➤ *Segmentación conductual*

- ❖ **Ocasiones de Uso:** el producto se lo puede consumir en cualquier momento del día sin importar el lugar, pero se recomienda que su consumo sea 2 veces por semana.
- ❖ **Estatus de Lealtad:** el grupo de consumidores de acuerdo al estatus de lealtad son los ‘Switchers’, consumidores que no muestran lealtad alguna hacia la marca, debido a que eligen el producto de acuerdo al precio sin importarle la calidad del producto.

6.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO

6.2.1. Mercado potencial

Para determinar el límite al cual se aproxima la demanda del mercado, se especifica el número de personas que se encuentran habitando en la ciudad de Valencia estado Carabobo.

En la ciudad de Valencia existen 1’899.137 habitantes, esta ciudad es la capital del estado de Carabobo (tercer estado más poblado en Venezuela).

6.2.2. Selección del mercado meta

Los datos que se utilizan para la selección del mercado meta son los siguientes:

- La población de Valencia es de 1'899.137 millones de ciudadanos.
- P.E.A.- el porcentaje de la Población Económicamente Activa es de 64,80%.
- El porcentaje de las familias que consumen productos bajos en calorías, es equivalente a 32%.
- Cantidad de personas que realizan compras en los supermercados, este porcentaje asciende en un 30%
- Clasificación de la clase social en Venezuela desde la clase media baja hasta la clase media, esto corresponde a un 55%.

Mercado meta = mercado potencial x % P.E.A. x % de familias por consumo x % de personas que compran en supermercados x % clases sociales.

$$\text{Mercado meta} = 1'899.137 \times 0,648 \times 0,32 \times 0,30 \times 0,55$$

Mercado meta = 64.977,833 habitantes.

➤ ***Pronóstico de la demanda***

Se lo determina de la siguiente manera:

- Mercado meta (MM).- Es el **15%** del mercado potencial, es decir, $64977.83 \times 15\% = 9747$ habitantes en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

- Número esperado de consumo al mes (NE).- Se espera que el consumidor adquiriera el producto 2 veces al mes.

- Límite de consumo al mes (LC).- Es recomendable que las personas consuman 8 latas de leche de soya al mes.

Para calcular el pronóstico de la manda se lo realiza de la siguiente formula:

$$Q = MM * (NE / LC)$$

$$Q = 9747 * (2 / 8)$$

$$Q = 2437 \text{ latas}$$

La cantidad demandada para satisfacer a 9747 habitantes es de **2437** latas por cada mes.

6.2.3. Perfil del consumidor

De acuerdo a la investigación realizada anteriormente se puede definir el perfil del consumidor como: hombres y mujeres ubicados en la ciudad de Valencia, desde los 15 años en adelante, desde la clase media baja y media; personas que busquen consumir productos bajos en calorías (Vegetarianos), que busquen productos que le otorguen

beneficios para su cuerpo (Deportistas) o que busquen productos que les ayuden a solucionar sus problemas de salud.

6.3. ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO

Dentro de las estrategias de cobertura de mercado se eligió la siguiente:

6.3.1. Estrategia de marketing indiferenciado o masivo

Para dirigir las estrategias de marketing al mercado total, se determina la necesidad en común que tiene el mercado, dicha necesidad es que la leche de soya otorga las proteínas necesarias para el desarrollo y crecimiento de las personas; la ventaja de esta estrategia es incrementar el mercado potencial, ahorrando costos de producción, investigación y desarrollo, publicidad, etc., lo que seguramente lleve a tener precios más bajos y utilidades más altas.

6.4. POSICIONAMIENTO

La Ventaja competitiva de la leche de Soya Oriental que la diferencia de la competencia se basa en el envase ya que lo comercializa en lata, los beneficios de distribuirla en lata son:

- Ayuda al producto a ser más duradero.
- De fácil transportación.
- Evita que los rayos solares alteren el contenido del producto.
- Impide que el producto se derrame con facilidad.

Brindando beneficios extras a los ya otorgados por el producto en sí.

6.5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Para formular las estrategias adecuadas para la realización del proyecto, se debe comenzar por analizar la situación de la empresa mediante un análisis FODA, éste se lo realiza mediante un análisis de los factores internos y externos de la empresa.

6.5.1. Análisis de los factores internos

El análisis de los factores internos se realiza mediante la cadena de valor de la empresa, en la cual se obtiene las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

➤ *Cadena de valor*

Cuadro 6.1. Código y tipificación del análisis de la cadena de valor

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | TIPIFICACIÓN |
|---------------------|---|--------------|
| MI ¹⁰ -1 | Localización en Quevedo. | Fortaleza |
| MI-2 | Tecnología en una de sus plantas. | Fortaleza |
| MI-3 | Productores de una parte de su materia prima. | Fortaleza |
| MI-4 | Diferenciación de la competencia. | Fortaleza |
| MI-5 | Personal no capacitado para prevenir altercados. | Debilidad |
| MI-6 | Alianza con la UTEQ. | Fortaleza |
| MI-7 | Poca promoción de sus productos. | Debilidad |
| MI-8 | Distribución mediante intermediarios de marketing | Fortaleza |
| MI-9 | Poco acercamiento con sus clientes. | Debilidad |
| MI-10 | Variabilidad de productos. | Fortaleza |
| MI-11 | Falta de personal en el punto de venta. | Debilidad |

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Análisis de los factores externos

Para identificar las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa se analizará los factores externos mediante las 5 fuerzas de Porter y de un análisis del macroentorno de Ecuador junto con un análisis demográfico acompañado de un análisis P.E.S.T.A de Venezuela.

Para cuantificar las 5 fuerza de Porter y el análisis P.E.S.T.A, se lo realiza mediante un cuadro, la información de dicho cuadro se la especifica de la siguiente manera:

- Código.- Conjunto de letras y números que ayuda a especificar la variable.
- Tipificación.- Tipo de variable es para el análisis FODA, siendo estas O (oportunidad) o A (amenaza).
- Peso.- Porcentaje otorgado a cada variable de acuerdo al nivel de importancia para el proyecto, la suma de estos porcentajes debe ser de 100%, este análisis es realizado por los autores.
- Descripción.- Información de la variable elegida.

¹⁰ Código para identificar la variable del microentorno de la empresa.

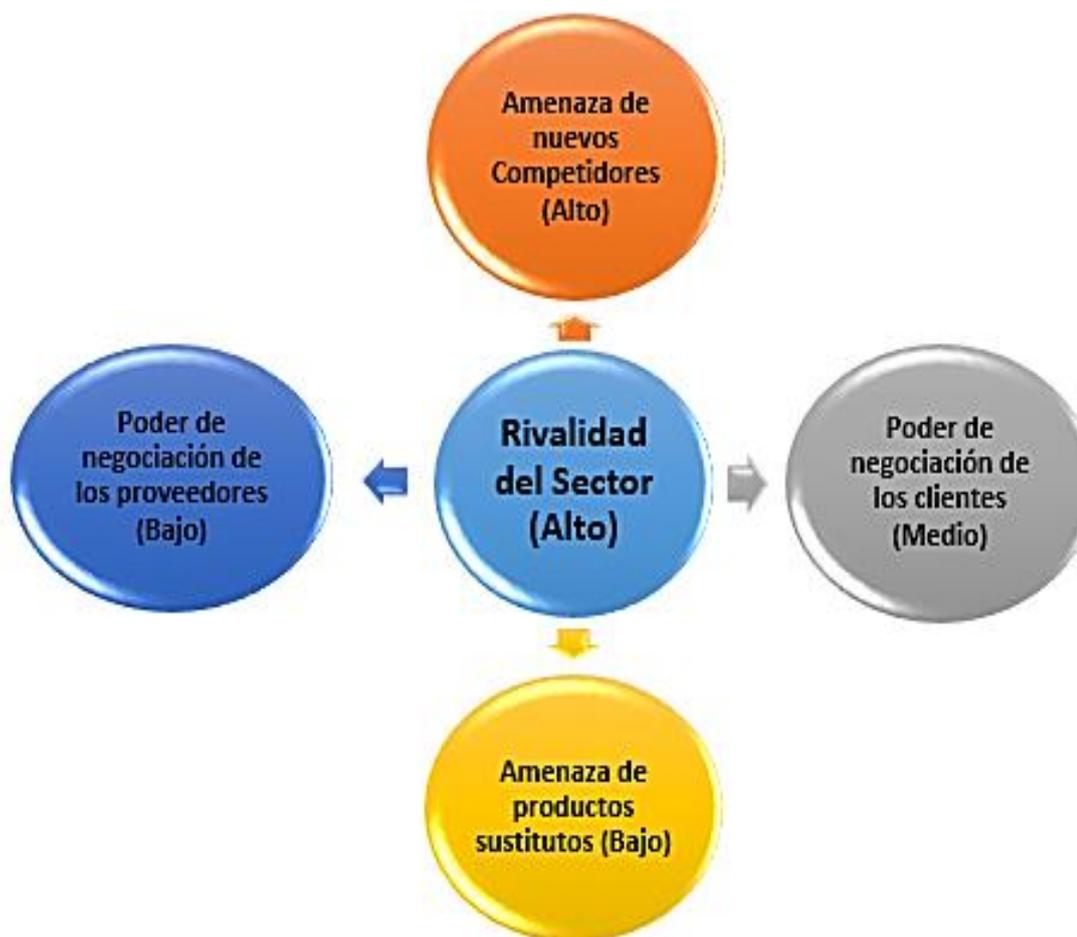
- Nivel de Impacto.- Impacto que tiene la variable dentro del proyecto, estos valores varían entre 1 al 5, siendo el 1= muy bajo, 2= bajo, 3= medio, 4= alto y 5= muy alto, este análisis es realizado por los autores.
- Cálculo.- El cálculo se lo realiza mediante la multiplicación del peso por el nivel de impacto.

Para realizar el análisis de las fuerzas Porter se utiliza la suma total del cálculo realizado a cada variable, dicho resultado determina el grado de atraktividad que posee el factor, el cual se lo interpreta de la siguiente manera:

- 1.00 a 1.49.- Si el cálculo realizado cae dentro del intervalo, el factor de Porter analizado es Muy Altamente atractivo.
- 1.50 a 2.49.- Si el cálculo realizado cae dentro del intervalo, el factor de Porter analizado es Altamente atractivo.
- 2.50 a 3.49.- Si el cálculo realizado cae dentro del intervalo, el factor de Porter analizado es Medianamente atractivo.
- 3.50 a 4.49.- Si el cálculo realizado cae dentro del intervalo, el factor de Porter analizado es Bajamente atractivo.
- 4.50 a 5.00.- Si el cálculo realizado cae dentro del intervalo, el factor de Porter analizado es Muy Bajamente atractivo.

➤ *Cinco fuerzas de Porter*

Ilustración 6.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter – Estrategia Competitiva del año 1991

✓ **Rivalidad del sector**

❖ **Competidores.**

Dentro del mercado de leche de soya en Venezuela, en la actualidad existen dos marcas que operan en dicho mercado:

Joven Soy.- pertenece a la empresa Grupo Vital, se comercializa al natural y en dos sabores de vainilla y chocolate.

Vivesoy.- pertenece al Grupo Leche Pascual, se comercializa al natural y en tres sabores, chocolate, cappuccino y vainilla.

❖ **Productos diferenciados**

Los productos de Grupo Vital dentro de su línea de complementos y suplementos han creado la marca Joven Soy, denominada como bebida proteica de soya, en la cual se comercializa la leche de soya en una presentación en polvo, en un envase plástico (funda).

Grupo Leche Pascual ha creado la marca Vive soy, dedicada a la elaboración de bebidas de origen vegetal, estos son de soya, avena y almendras, todas las bebidas se comercializa en envase tetrapack.

Grupo Oriental comercializa la leche de soya a través de envases en latas, envases tetrapac y en su presentación en polvo. Para entrar al mercado venezolano la empresa buscó un efecto diferenciador, ingresar con una presentación diferente del producto, es decir, comercializar la leche de soya con la presentación en lata.

❖ Barreras políticas

Las barreras políticas que existe dentro del mercado de los alimentos es una ley establecida por el gobierno; la ley de precios es una barrera de entrada muy fuerte en el mercado para cualquier empresa alimenticia, tener que adaptar el precio de sus productos a un máximo establecido es una sorpresa que una empresa no se espera.

Cuadro 6.2. Análisis de la rivalidad del sector

| COD | T | | Rivalidad del Sector | M | | | | | C |
|-----------------------|---|----|--|----|---|---|---|---|-------------|
| | I | % | | MB | B | N | A | A | |
| | P | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MIEV ¹¹ -1 | O | 35 | Pocos competidores | x | | | | | 0,35 |
| MIEV-2 | O | 40 | Producto diferenciado (envase) | x | | | | | 0,40 |
| MIEV-3 | A | 25 | Barreras políticas basada en la ley de precios | | | | x | | 1,00 |
| TOTAL | | | | | | | | | 1,75 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado se obtiene que la rivalidad del sector es de 1,75 del nivel de impacto; lo que se interpreta es que el sector es altamente atractivo para la empresa de acuerdo a los factores ya establecidos.

✓ Amenaza de nuevos competidores

❖ Requerimiento de inversión.

Según el comportamiento de compra del consumidor venezolano especifica que ha cambiado su forma de realizar las compras, de acuerdo a las diferentes restricciones y estatutos expedidos por el gobierno, el consumidor se enfoca más en el precio que en la calidad al momento de ejecutar la acción de compra; por tal motivo se recomienda que

¹¹ Código para identificar la variable del microentorno de Ecuador y Venezuela.

las empresas tengan que invertir un poco más del presupuesto establecido para poner en practica estrategias y tácticas que logren llamar la atención de los clientes.

❖ Lealtad de marca sustituida por el precio

Al momento de realizar la compra los consumidores venezolanos dejan a un lado la calidad y le dan mayor prioridad al precio; si el precio es aceptado por el cliente éste lo adquiere caso contrario busca a la competencia; con respecto al precio de la leche de soya la empresa posee el precio más barato del mercado en comparación con su competencia (Vive Soy y Joven Soy).

❖ Acceso a canales de distribución en Venezuela

Para poder ingresar el producto de leche de soya al mercado venezolano, la empresa estableció una alianza estratégica con un distribuidor de ese país, Sofruver es una empresa con años de experiencia, amplio conocimiento del mercado que le ayuda implementar las mejores estrategias de distribución para hacer llegar a los consumidores venezolanos los productos que precede, por tal motivo tiene reconocimiento en el mercado gracias a los estándares calidad que posee.

Cuadro 6.3. Análisis de nuevos competidores

| COD | TIP. | % | Amenaza de nuevos competidores | MB | B | N | A | MA | C |
|--------------|------|----|---|----|---|---|---|----|-------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MIEV-4 | A | 35 | Requerimiento de Inversión | | | | x | | 1,40 |
| MIEV-5 | O | 45 | Lealtad de marca sustituida por precio | x | | | | | 0,45 |
| MIEV-6 | O | 20 | Acceso a canales de distribución en Venezuela | x | | | | | 0,20 |
| TOTAL | | | | | | | | | 2,05 |

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis se obtiene que la amenaza de nuevos competidores es de 2,05 del nivel de impacto; lo que representa un mercado altamente atractivo para el sector debido a que existe baja amenaza de entrada de nuevos competidores.

✓ **Poder de negociación de los clientes**

❖ **Rentabilidad de los consumidores**

Debido al aumento en el salario establecido por el Gobierno Venezolano, la rentabilidad de los consumidores se ha visto beneficiada, de igual manera esto es de importancia para la empresa ya que el cliente tiene mayor poder adquisitivo para obtener el producto.

❖ **Conocimiento de los clientes sobre el mercado**

Los consumidores venezolanos se mantienen al tanto de las noticias acerca de promociones, precios y nuevos productos que las diversas marcas comunican al mercado, como el consumidor posee dicha información le resulta más fácil al momento de elegir un producto en especial, como ya se mencionó anteriormente lo hacen de acuerdo al precio que este posea.

❖ **Beneficios del producto**

Al momento de los consumidores adquirir un producto ellos buscan tener algún beneficio adicional que éste les puede proporcionar, para el caso del producto de la leche de soya, éste otorga a sus consumidores múltiple beneficios con respecto a la salud, ya que es un producto rico en proteínas y vitaminas que ayudan al desarrollo y crecimiento del cuerpo, lo puede consumir cualquier persona que le gusta cuidar su salud y de igual manera recomendable para personas hipertensas y con problemas cardiacos y de artrosis.

Cuadro 6.4 Análisis del poder de negociaciones de los clientes

| COD | TIP. | % | Poder de negociación de los clientes | MB B N A MA | | | | | C |
|--------------|------|----|---|-------------|---|---|---|---|-------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MIEV-7 | O | 20 | Rentabilidad de los consumidores | x | | | | | 0,20 |
| MIEV-8 | A | 45 | Conocimiento de los clientes sobre el mercado | | | | x | | 1,80 |
| MIEV-9 | O | 35 | Beneficios del producto | | x | | | | 0,70 |
| TOTAL | | | | | | | | | 2,70 |

Fuente: Elaboración propia

El nivel de impacto referente al poder de negociaciones con los clientes que se obtuvo fue de 2,70; lo que indica que el mercado es medianamente atractivo para el sector.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

❖ **Producción de soya**

Según datos del INEC del año 2009 de acuerdo a la producción y crecimiento del mercado de soya se puede notar que desde el año 2004 hasta el 2008 se tuvo un crecimiento negativo de más del 9% para ambos casos. Situando a Ecuador como el segundo país productor de soya en la CAN, superado ampliamente por Bolivia con un 91%.

❖ **Valor agregado**

La empresa para comercializar la leche de soya en lata, no tiene proveedores de este material, gracias a que la propia empresa cuenta con alta tecnología que le permite la fabricación de las latas para su producto; caso contrario pasa con la soya, ya que la empresa incurre en gastos elevados para conseguirla mediante proveedores, siendo el poder de los proveedores alto ya que la soya representa una porción sumamente importante y grande del valor agregado del producto de la empresa.

Cuadro 6.5. Análisis del poder de negociación de los proveedores

| COD | TIP. | % | Poder de negociación de los proveedores | M | B | N | A | M | C |
|--------------|------|----|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MIEV-10 | A | 55 | Producción de soya | | | | x | | 2,20 |
| MIEV-11 | A | 45 | Valor agregado del proveedor | | | | x | | 1,80 |
| TOTAL | | | | | | | | | 4,00 |

Fuente: Elaboración propia

El cuadro dio como resultado un nivel de impacto alto de 4,00 puntos, esto significa que el poder de negociación de los proveedores es bajamente atractivo para la industria.

✓ **Amenaza de los productos sustitutos**

❖ **Variedad de leches vegetales**

Sabiendo que la leche de soya es un alimento rico en proteínas y aminoácidos que ayudan al desarrollo del cuerpo, se debe tener en cuenta que existen otras bebidas vegetales que poseen similares valores nutricionales, las bebidas vegetales tales como: leche de almendras, avena, etc., son los principales sustitutos que tiene la leche de soya.

❖ Leche de vaca

La leche de vaca es un producto de consumo diario dentro de la dieta alimenticia del ser humano, pero doctores y especialistas señalan que en actualidad no es recomendable su consumo, una de las razones para no consumirla es que actualmente está llena de antibióticos, hormonas y otros químicos que le añaden dentro de la alimentación de la vaca; es por tal motivo que la leche de vaca tiene diferentes productos que contrarrestan algunos inconvenientes que estos causan, por ejemplo: leche descremada, deslactosada, sin grasa, etc.; sin embargo en el mercado existen leches vegetales que son grandes sustitutos de la leche de vaca gracias a los nutrientes que poseen, entre los que se encuentra la leche de soya.

❖ Variedad de leche en polvo

La leche en polvo se la obtiene de la atomización de la leche líquida quedando un polvo blanco en donde conserva las propiedades de la leche normal; la leche en polvo contiene mayor calcio en comparación con la leche normal y hay marcas que les añaden otras vitaminas que necesita el cuerpo para enriquecerla aún más, por tal razón es un producto de consumo masivo y fuerte sustituto de la leche normal y otras vegetales, otro factor importante es que el producto es poco perecedero ya que no contiene agua, lo que ayuda al consumidor a tenerlo por más tiempo y consumirlo cuando prefiera.

Cuadro 6.6. Análisis de los productos sustitutos

| COD | TI P. | % | Amenaza de productos sustitutos | M | | | | | C |
|--------------|----------|----|---------------------------------|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | B | N | A | A | M | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MIEV-12 | A | 35 | Variedad de Leches Vegetales | | | | | x | 1,75 |
| MIEV-13 | A | 30 | Leche de Vaca | | | x | | | 1,20 |
| MIEV-14 | A | 35 | Variedad de Leches en polvo | | | | | x | 1,75 |
| TOTAL | | | | | | | | | 4,70 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro anterior 4,70 es el nivel de impacto, la amenaza de los productos sustitutos es alta, por lo tanto es bajamente atractivo para el sector.

➤ *Análisis del macro entorno Ecuador*

Cuadro 6.7. Código y tipificación del macro entorno del Ecuador

| CODIGO | DESCRIPCIÓN | TIPIFICACIÓN |
|---------------------------|--|---------------------|
| MAE¹²-1 | Parámetros necesarios para el cultivo | Amenaza |
| MAE-2 | Trayectoria de la superficie cosechada, la producción y el rendimiento del cultivo de soya en Ecuador. | Amenaza |
| MAE-3 | Principales países de la (CAN) productores de soya. | Oportunidad |
| MAE-4 | Exportaciones de bienes asociados a la soya. | Oportunidad |
| MAE-5 | Aumento en el flujo comercial (2003-2012). | Oportunidad |
| MAE-6 | Acuerdos comerciales. | Oportunidad |
| MAE-7 | Incremento de comercio bilateral desde 2007 hasta el 2012 (julio), debido a la buena aprehensión de los desarrollos internos en Venezuela. | Oportunidad |
| MAE-8 | Reducciones en la exportación y ventas de hasta el 80,58% en el 2013. | Amenaza |

Fuente: Elaboración propia

➤ *Análisis del macroentorno en Venezuela*

Cuadro 6.8. Código y tipificación del análisis demográfico

| CODIGO | DESCRIPCIÓN | TIPIFICACIÓN |
|---------------------------|--|---------------------|
| MAV¹³-1 | Población urbana en el 2011 abarca el 94% de la población total. | Oportunidad |
| MAV-2 | Distribución Poblacional | Oportunidad |
| MAV-3 | Población activa en el 2011 fue de 15 millones | Oportunidad |
| MAV-4 | Clima | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia

¹² Código para identificar el macroentorno de Ecuador.

¹³ Código para identificar el macroentorno en Venezuela.

➤ *Análisis P.E.S.T.A*

✓ **Análisis Político – Legal**

Cuadro 6.9. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis

| COD | % | DESCRIPCIÓN | TIP | M | | | | | C |
|--------------|----|--|-----|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | B | B | N | A | M | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MAV-5 | 10 | Poderes especiales de Estado. | A | | | | | x | 0,50 |
| MAV-6 | 5 | El 20% de la población ha admitido algún soborno en 2012. | A | | | x | | | 0,15 |
| MAV-7 | 15 | Sistema bancario controlado por el Gobierno. | A | | | | x | | 0,60 |
| MAV-8 | 10 | Obligatoriedad de nacionalización de inversión extranjera. | A | | | x | | | 0,30 |
| MAV-9 | 25 | Control del Estado sobre la economía. | A | | | | | x | 1,25 |
| MAV-10 | 25 | Ley de regulación de precios. | A | | | | | x | 1,25 |
| MAV-11 | 5 | Requisitos Sanitarios/Fitosanitarios | O | | | | x | | 0,20 |
| MAV-12 | 5 | Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado. | O | | | | x | | 0,20 |
| TOTAL | | | | | | | | | 4,45 |

Fuente: Elaboración propia

✓ **Análisis económico****Cuadro 6.10. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis económico**

| COD | % | DESCRIPCIÓN | TIP | M | | | | | C |
|--------------|----|--|-----|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | B | B | N | A | M | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MAV-13 | 5 | Tasa de ahorro con valores negativos con un 5,6% de la renta disponible. | O | | | | x | | 0,20 |
| MAV-14 | 10 | Se estima una disminución en el gasto de consumo total en un 11,1% - 2014. | A | | | | | x | 0,50 |
| MAV-15 | 5 | El gasto total de los consumidores va a representar el 62,3% del PIB en el 2014. | O | | | x | | | 0,15 |
| MAV-17 | 10 | Aumento del 8,4% de la deuda pública. | A | | | | | x | 0,50 |
| MAV-18 | 5 | Disminución de la inversión extranjera. | A | | | x | | | 0,15 |
| MAV-19 | 15 | Crecimiento del PIB, debido al aumento del gasto público. | O | | | | x | | 0,60 |
| MAV-20 | 20 | Se pronostica un aumento de la inflación en un 60,2% para el 2014. | A | | | | | x | 1,00 |
| MAV-21 | 10 | El desempleo caerá en un 6,9% en el 2014. | O | | | | x | | 0,40 |
| MAV-22 | 10 | Aumento en el salario mínimo de un 30% a mediados del 2014. | O | | | | | x | 0,50 |
| MAV-23 | 5 | Tipo de cambio de moneda. | A | | | x | | | 0,15 |
| TOTAL | | | | | | | | | 4,30 |

Fuente: *Elaboración propia*

✓ **Análisis social****Cuadro 6.11. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis social**

| COD | % | DESCRIPCIÓN | TIP | M | B | N | A | M | C |
|--------------|----|---|-----|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | B | | | | A | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MAV-24 | 30 | La mayor parte del presupuesto familiar se lo destina a alimentos. | O | | | | | x | 1,50 |
| MAV-25 | 20 | Preferencia al uso de tarjeta de crédito al realizar sus compras. | A | | | | x | | 0,80 |
| MAV-26 | 10 | Realizan compras (vestimenta) cuando tienen dinero extra. (Utilidades) | A | | | x | | | 0,30 |
| MAV-27 | 20 | Vigésimo país más gordo del mundo a causa del sedentarismo. | O | | | | | x | 1,00 |
| MAV-28 | 20 | Mediante una investigación realizada por el INN se recomendó leer las etiquetas de los productos para conocer su información nutricional. | A | | | | x | | 0,80 |
| TOTAL | | | | | | | | | 4,40 |

Fuente: Elaboración propia

✓ **Análisis tecnológico****Cuadro 6.12a. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis tecnológico.**

| COD | % | DESCRIPCIÓN | TIP | M | B | N | A | M | C |
|--------|----|---|-----|---|---|---|---|---|------|
| | | | | B | | | | A | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MAV-29 | 25 | La renacionalización de CANTV (Operador de telecomunicaciones) bloqueó la participación del sector privado. | A | | | | | x | 1,25 |
| MAV-30 | 20 | Propagación de "Infocentros" (cibercafés) financiados por el gobierno. | O | | x | | | | 0,40 |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.12b. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis tecnológico.

| COD | % | DESCRIPCIÓN | TIP | M | B | N | A | M | C |
|--------------|----|---|-----|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | B | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| MA V-31 | 35 | Existe crecimiento de la posesión de telefonía móvil en un 61,1 % y del acceso internet en un 47,3% en el 2013. | O | | x | | | | 0,70 |
| MA V-32 | 20 | Medición de cuantos usuarios y conexiones existen en el país. | O | | | x | | | 0,60 |
| TOTAL | | | | | | | | | 2,95 |

Fuente: Elaboración propia

✓ **Análisis ambiental**

Cuadro 6.13. Código, peso, tipificación y nivel de impacto del análisis ambiental

| COD | % | DESCRIPCIÓN | TIP | M | B | N | A | M | C |
|--------------|----|---|-----|---|---|---|---|---|-------------|
| | | | | B | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| MA V-33 | 15 | Las latas de aluminio tardan alrededor 500 años en desintegrarse al desecharla. | O | | | | | x | 0,75 |
| MA V-34 | 40 | La lata se recicla por completo, sin disminuir la calidad del mismo. | O | | x | | | | 0,80 |
| MA V-35 | 15 | Las latas vacías se pueden aplastar fácilmente. | O | | x | | | | 0,30 |
| MA V-36 | 30 | Empresas dedicadas al reciclaje. | O | | x | | | | 0,60 |
| TOTAL | | | | | | | | | 2,45 |

Fuente: Elaboración propia

➤ **Análisis y conclusión del macroentorno Ecuador-Venezuela**

Para realizar el análisis del Macroentorno mediante el P.E.S.T.A, se utiliza la suma total del cálculo realizado a cada variable; para sacar el impacto de este análisis, se coloca en un cuadro el resultado obtenido de cada análisis P.E.S.T.A; luego se realiza el promedio y el resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

- ❖ 1,00 a 1,49.- El análisis del macroentorno tiene un impacto Muy Bajo para la empresa.
- ❖ 1,50 a 2,49.- El análisis del macroentorno tiene un impacto Bajo para la empresa.
- ❖ 2,50 a 3,49.- El análisis del macroentorno tiene un impacto Medio para la empresa.
- ❖ 3,50 a 4,49.- El análisis del macroentorno tiene un impacto Alto para la empresa.
- ❖ 4,50 a 5,00.- El análisis del macroentorno tiene un impacto Muy Alto para la empresa.

Cuadro 6.14. Resultados de la conclusión del macroentorno

| ANÁLISIS P.E.S.T.A | % |
|---------------------------------------|-------------|
| ANÁLISIS POLÍTICO – LEGAL | 4,45 |
| ANÁLISIS ECONÓMICO | 4,30 |
| ANÁLISIS SOCIAL | 4,40 |
| ANÁLISIS TECNOLÓGICO | 2,95 |
| ANÁLISIS AMBIENTAL | 2,45 |
| IMPACTO DEL ANÁLISIS P.E.S.T.A | 3,71 |

Fuente: Elaboración propia

- El análisis del macroentorno influye en 3,71 puntos para Grupo Oriental, este punto tiene un nivel de impacto entre medio y alto, es decir, el análisis del macroentorno tiene un nivel alto para la empresa.
- La fuerzas que tienen influencia alta para el proyecto, están las políticas, económicas y Sociales; se observa que las fuerza del macroentorno que más influencia tiene es la política, debido a que el gobierno intenta tener el control sobre la economía, sistema bancario y demás aspectos del país. El gobierno intenta controlar la economía del país mediante expropiaciones, límites de precios y controles de cambio. La creación de la ley de regulación de precios tiene gran

impacto para las empresas, ya que les toca regirse a un precio máximo establecido y tener que ajustar sus costos.

- La segunda fuerza que tiene mayor impacto es la económica, debido a estadísticas proyectadas la inflación del país va aumentar y esto por ende afecta a cualquier empresa. Otro factor que influye en lo económico es el crecimiento de la deuda pública, debido a que aumentan los impuestos en los que las empresas deben incurrir.
- Entre los factores que están dentro de la fuerza social y que influyen con mayor peso e impacto está que los consumidores venezolanos prefieren cancelar sus compras mediante tarjeta de crédito esto debido a la falta de dinero en efectivo. Mediante una investigación realizada por el INN dieron como recomendaciones para los consumidores leer las etiquetas de los empaquetados de los productos para conocer la información nutricional de los mismos, este en un factor de gran impacto para la empresa ya que se debe tener en cuenta y cuidado con toda la información que se coloque dentro de la etiqueta, esta debe estar correcta e indicando los porcentajes correctos de todos los nutrientes que posee el producto.

6.5.3. Análisis FODA

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa se la realiza a partir de las evaluaciones de los factores internos y externos analizados anteriormente.

Cuadro 6.15. Matriz FODA

| | |
|--------------------|--|
| FORTALEZA | MI-1 ---- MI-2 ---- MI-3 ---- MI-4 ---- MI-6 ---- MI-8 ---- MI-10 |
| OPORTUNIDAD | MAE-6 ----- MAV-12 ---- MAV-22 - MAV-24 --- MAV-34 -- MIEV-1 --- MIEV-2 ---- MIEV-6 |
| DEBILIDAD | MI-5 ----- MI-7 ----- MI-9 ----- MI-11 |
| AMENAZA | MAV-5 ---MAV-9 --- MAV-10 --- MAV-20 --- MAV-28 --- MIEV-3 --- MIEV-8 --- MIEV-11 --- MIEV-12 ----- MIEV-14 |

Fuente: Elaboración propia

6.6. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ EFI Y EFE

Para el cálculo de la matriz EFI se lo elabora a través de un cuadro, a continuación se detalla la información de dicho cuadro:

- Código.- Conjunto de letras y números que ayuda a especificar la variable.
- Tipificación.- Tipo de variable es para el análisis FODA, siendo estas O (oportunidad) o A (amenaza).
- Peso.- Porcentaje otorgado a cada variable de acuerdo al nivel de importancia para el proyecto, la suma de estos porcentajes debe ser de 100%, este análisis es realizado por los autores.
- Descripción.- Información de la variable elegida.
- Nivel de impacto: impacto que tiene la variable dentro del proyecto, estos valores varían entre 1 al 4, siendo 1= muy alta debilidad, 2= alta debilidad, 3= alta fortaleza y 4= muy alta fortaleza, este análisis el realizado por los autores.
- Cálculo: El cálculo se lo realiza mediante la multiplicación del peso por el nivel de impacto.

Para la elaboración de la matriz EFI se evalúa los factores internos de la empresa, es decir, las fortalezas y las debilidades, esto se lo realiza de la siguiente manera:

- Elección de la(s) fortaleza(s) más fuertes que tenga la empresa.
- Elección de la(s) debilidad(es) más fuertes que tenga la empresa.
- Analizar en conjunto si una fortaleza tiene relación con una o más debilidades.
- Para la elección de la descripción de la variable se recomienda buscar palabras claves.

Para la realización de la matriz EFE se la realiza de la misma manera únicamente cambiando las fortalezas por oportunidades y las debilidades por amenazas.

6.6.1. Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite evaluar información interna mediante la cadena de valor de la empresa.

Cuadro 6.16. Análisis de los factores internos

| CODIGO | PESO | FACTORES INTERNOS (F -D) | 1 | 2 | 3 | 4 | C |
|----------------------------------|-------------|--|----------|----------|----------|----------|-------------|
| MI-2 | 0,30 | Tecnología en una de sus plantas | | | x | | 0,90 |
| MI-3 | 0,35 | Productores de una parte de su materia prima | | | x | | 1,05 |
| MI-9 | 0,10 | Poco acercamiento con los clientes | x | | | | 0,10 |
| MI-8; MI-10: MI-7 | 0,25 | Poca promoción, variedad de productos y buena distribución | | | x | | 0,75 |
| TOTAL | | | | | | | 2,80 |

Fuente: Elaboración propia

Realizado el análisis de los factores internos, se obtiene que la empresa para el mercado venezolano es medianamente competitiva, esto es debido a que la empresa tiene haciendas especializadas para la producción de su propia materia prima, pero no en su totalidad sino parte de ella, una de la compras más realizadas por parte de la empresa es la de los granos de soya, cuenta además con tecnología de punta para la elaboración de todos los productos, para no depender de terceros, cuenta con amplia gama de productos, tiene buen enfoque en la distribución ya que realizó una alianza estratégica con uno de los distribuidores venezolanos para acaparar más el mercado, pero se realiza pocas actividades de marketing.

6.6.2. Matriz EFE

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información del análisis P.E.S.T.A y de las cinco Fuerzas de Porter.

Cuadro 6.17. Análisis de los factores externos

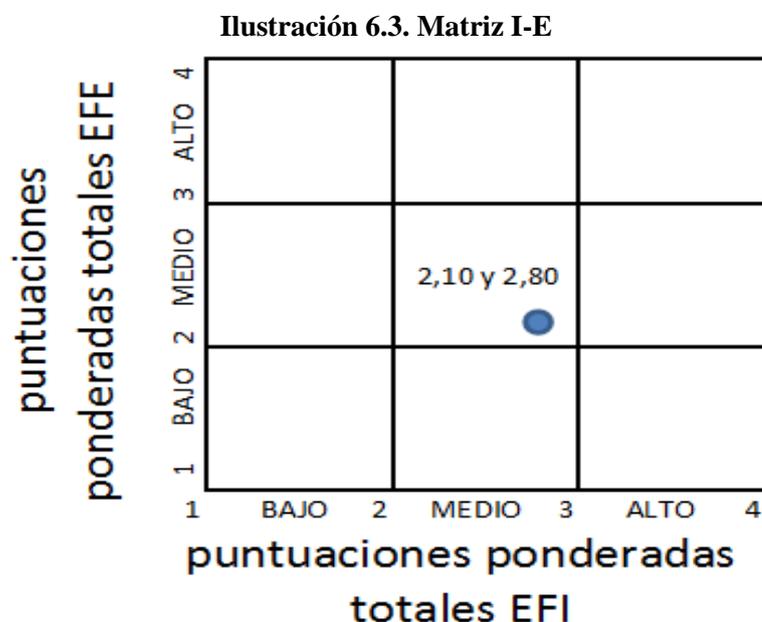
| CODIGO | PESO | FACTORES EXTERNOS (O -A) | 1 | 2 | 3 | 4 | C |
|---|-------------|---|----------|----------|----------|----------|-------------|
| MAV-24 | 0,05 | La mayor parte del presupuesto familiar se lo destina a alimentos. | | | | x | 0,20 |
| MAV-34 | 0,05 | La lata puede ser reciclado por completo, indefinidamente y sin disminuir la calidad del mismo. | | | | x | 0,20 |
| MIEV-2 | 0,10 | Producto diferenciado (envase) | | | | x | 0,40 |
| MIEV-6 | 0,10 | Acceso a canales de distribución | | | | x | 0,40 |
| MAV-10; MIEV-3 | 0,10 | Barreras políticas por regulación de Ley de Precios | x | | | | 0,10 |
| MIEV-8 | 0,05 | Conocimiento de los clientes sobre el mercado | | x | | | 0,10 |
| MIEV-11 | 0,10 | Valor agregado del proveedor | x | | | | 0,10 |
| MAE-6; MAV-5; MAV-9 | 0,20 | Controles de Gobierno | x | | | | 0,20 |
| MAV-22; MAV-20 | 0,10 | Aumento en el salario, sube la inflación | x | | | | 0,10 |
| MAV-12; MAV-28 | 0,05 | Requisitos de información nutricional en los productos. | | x | | | 0,10 |
| MIEV-1; MIEV-12; MIEV-14 | 0,10 | Competidores con productos de Leche Vegetal y en Polvo | | x | | | 0,20 |
| TOTAL | | | | | | | 2,10 |

Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado el análisis de los factores externos, se analiza que la empresa es medianamente atractivo para el mercado Venezolano debido a que posee un producto que se logra diferenciar de la competencia, pero no llega a ser altamente atractivo debido a el control que el Gobierno posee sobre la economía y por la actual ley de regulación de precios que se estableció. El alto valor agregado de los proveedores de

soya y el conocimiento de los consumidores sobre el mercado, hace que estén al tanto de todas las promociones que realiza los competidores.

6.7. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA



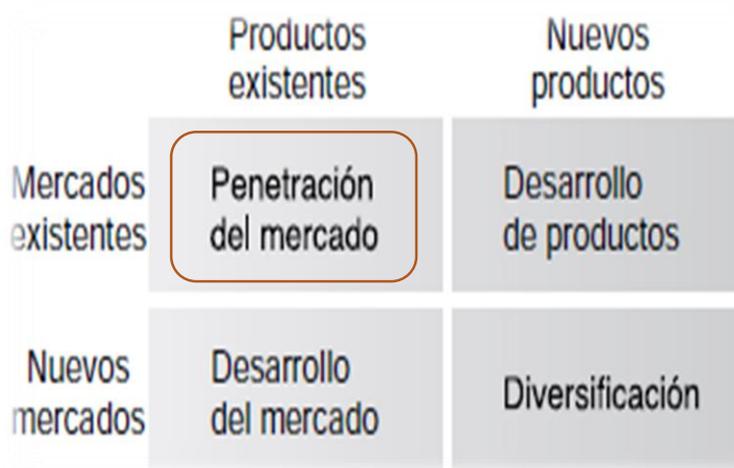
Fuente: Adaptado del Libro de Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, 2008.

Mediante las puntuaciones del EFE y EFI obtenidas indica que las estrategias a seguir son las de mantener y conservar, es decir, las estrategias comúnmente empleadas en este cuadrante son las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

6.8. MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTO-MERCADO

Una vez identificadas las estrategias en la matriz I-E, se puede analizar que dichas estrategias están relacionadas con la matriz de expansión de producto-mercado.

Ilustración 6.4. Matriz de expansión de producto-mercado

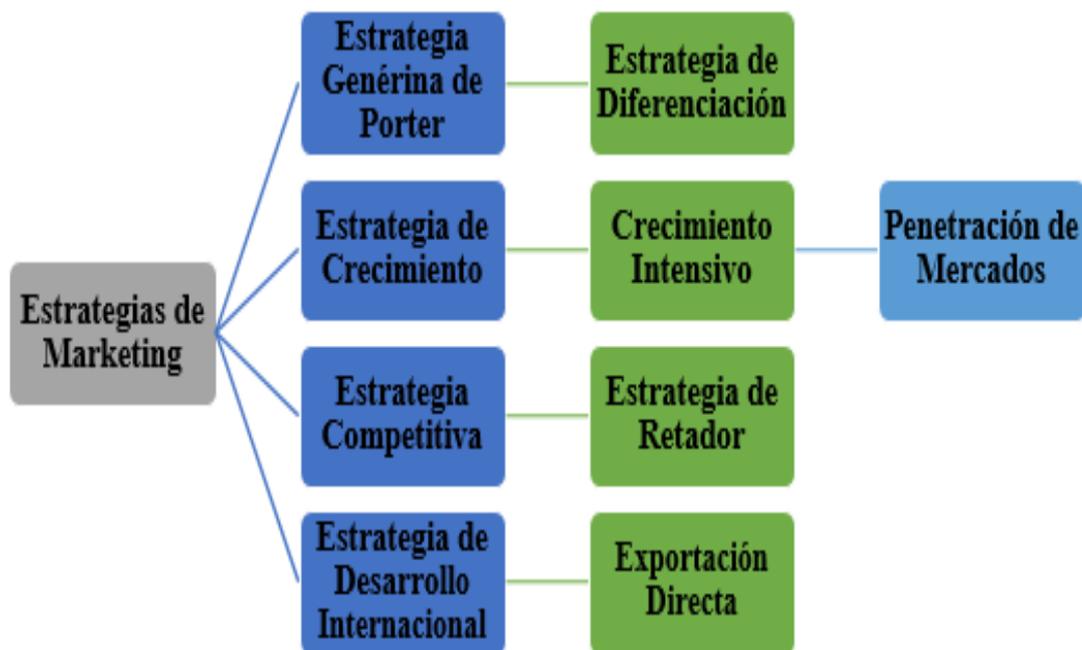


Fuente: Libro de Marketing versión para Latinoamérica, Kotler & Armstrong, 2007.

Mediante esta Matriz la estrategia a elegir es la de Penetración de Mercado, estando dentro de mercado existente y producto existente.

6.9. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Ilustración 6.5. Elección de las estrategias de marketing



Fuente: Adaptado del Libro de Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado, Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008

6.9.1. Las estrategias genéricas de Porter

La estrategia elegida para el proyecto es la de **Diferenciación**, que tiene como objetivo hacer notar las cualidades del producto que resulten significativas para el consumidor; la cualidad diferenciadora de la leche de soya La Oriental se basa en su envase.

➤ *Tácticas para lograr la estrategia de diferenciación*

- Realizar demostraciones sobre las diferencias del envase tetrapack y la lata en los puntos de venta.
- Publicaciones en medios escritos explicando los beneficios de comercializar un producto en lata.
- Publicaciones informativas mediante videos, fotos, entrevistas, etc., a través de las Redes Sociales.

6.9.2. Estrategia de crecimiento

La estrategia a elegir es de Penetración de Mercados que está incluida en las estrategias de crecimiento intensivo, esta elección se obtuvo de acuerdo a la elaboración de la matriz producto-mercado.

➤ *Tácticas para lograr la Penetración de mercados*

- Dar incentivos a la empresa distribuidora en Venezuela para que mejore la distribución del producto.
- Colocación de material P.O.P en los diferentes puntos de venta donde se registra mayor demanda del producto.
- Realizar promociones de ventas a través de los medios, al iniciar de la campaña.

6.9.3. Estrategia competitiva

Las estrategias competitivas ayudan a evaluar la ventaja competitiva que posee la empresa para compararla con la competencia, además determina los medios adecuados para alcanzar los objetivos planteados. Para realizar el proyecto se eligió la Estrategia de Retador del mercado, siendo una estrategia agresiva debido a que intenta tomar la posición del líder.

➤ *Tácticas para lograr la estrategia de retador*

- Introduciendo nuevos sabores de la leche de soya, que la competencia no ha comercializado en el mercado.
- Ofreciendo el producto de la leche de soya a un precio menor en comparación con la competencia, esto debido a los contratos bilaterales que existen entre los dos países.

6.9.4. Estrategia de desarrollo internacional

➤ *Etapa de desarrollo del marketing internacional*

Grupo Oriental lleva el producto al mercado Venezolano con su propia marca, es decir, realiza Exportación Directa, la empresa se encarga de todo el proceso de exportación para entregar el producto aun intermediario el cual se encarga de distribuirlo a todo el mercado.

➤ *Orientación de la empresa*

La empresa tiene una Orientación Etnocéntrica debido que le producto exportado a Venezuela es el mismo que el comercializado en el Ecuador.

MARKETING OPERATIVO

6.10. OBJETIVOS

- ✓ Abarcar un 15% del mercado meta en el primer año de lanzamiento del producto.
- ✓ Lograr un margen de ganancia mayor al 20% por lata vendida en el año.
- ✓ Incrementar el 5% del consumo de la marca con respecto al año anterior mediante la introducción del nuevo sabor del producto.

6.11. PRODUCTO

6.11.1. Características del producto

La soya es un producto consumido mundialmente debido a que aporta fibra que el cuerpo necesita, es consumida por personas que le gusta comer sano, deportistas y vegetarianos. Por tal motivo existen diferentes productos a base de soya que las personas pueden consumir dependiendo de sus gustos, existen desde queso, yogurt, carne, leche, etc.

Las proteínas (soya) son muy importantes para el ejercicio físico, pues su consumo adecuado antes y después del entrenamiento es fundamental para preservar la masa muscular y promover la síntesis proteica, según *Tania Rodríguez, dietista y especialista en Fisiología del Ejercicio y Nutrición Deportiva*, dice que la combinación de proteína de la leche de soya es capaz de estimular el crecimiento muscular a una intensidad similar a la de la proteína, a través de una elevación de la síntesis de proteínas y señalización del crecimiento de células del músculo. Además afirma que consumir productos de soya después de realizar alguna actividad física ayuda a recuperar las energías perdidas.

La leche de soya es uno de los alimentos más consumidos por los vegetarianos y por los intolerantes a la lactosa debido a los múltiples beneficios que este posee; la sustitución de la proteína animal por este alimento puede reducir hasta un 20% la tasa de colesterol, además es excelente para la circulación sanguínea. Los vegetarianos también consumen la leche de soya debido a que es un producto netamente de origen vegetal, por tal motivo se encuentra dentro de su dieta diaria.

Por ser un producto bajo en grasa también es consumido por personas que les gusta cuidar su salud, personas con problemas cardíacos, artrosis e hipertensas, de igual manera ayuda a prevenir la osteoporosis, colesterol elevado, cáncer de mama entre otras,

por estos motivos Grupo Oriental tuvo la iniciativa de producir la leche de soya en una de sus fábricas.

La leche de soya producida por Grupo Oriental contiene los niveles óptimos de calidad que debe poseer un producto alimenticio; para que el producto llegue a mercados internacionales se debe contar con algún certificado de calidad para poder exportarlo, la leche de soya posee el certificado que otorga el Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN para exportaciones de conservas alimenticias.

Para conocer la cantidad de nutrientes que posee la leche de soya se detalla, la información nutricional de la misma, la cual va estar incluida en el etiquetado del producto.

Tabla 6.1. Información nutricional de la leche de soya Oriental con sabor a café

| Cantidad por porción (lata 240ml) |
|--|
| Calorías 30 cal |
| Proteínas 3 g |
| Hidratos de carbono 2,2 g |
| Grasa saturada 1 g |
| Grasas Trans 0g |
| Ácidos grasos 2,5g |
| Colesterol 0 mg |
| Sodio 70mg |
| Carbohidratos totales 20g |
| Azúcares 3g |

Fuente: Información obtenida del producto original

6.11.2. Clasificación de producto

La leche de soya es considerada un **Bien de Consumo**, dentro de esta categoría se clasifica dependiendo al hábito de compra de los consumidores, por lo tanto será un **bien de conveniencia** debido a que el cliente lo compra con cierta frecuencia y con un mínimo de esfuerzo; la clasificación de los bienes de conveniencia son: bienes de uso común, bienes de impulso y bienes de emergencia, para el caso de la leche de soya será un **bien de uso común**, porque son adquiridos de manera rutinaria y con regularidad.

6.11.3. Ciclo de vida del producto.

Se puede indicar que la leche de soya se encuentra en el ciclo de vida de producto en la etapa de Crecimiento en el mercado Venezolano, debido que el producto llegó al mercado hace 4 años y por tal motivo es conocido por parte del consumidor, se estima según datos obtenidos del Estado de resultados de la empresa, que las ventas del producto ascienden a \$ 75.000,00 aproximadamente; una de las estrategias que Grupo Oriental puede ejecutar y poner en práctica en la etapa de crecimiento, es la de crear un posicionamiento único mediante publicidad que enfatice los beneficios del producto para los clientes meta en relación con otras soluciones o artículos disponibles.

Ilustración 6.6. Ciclo de vida del producto

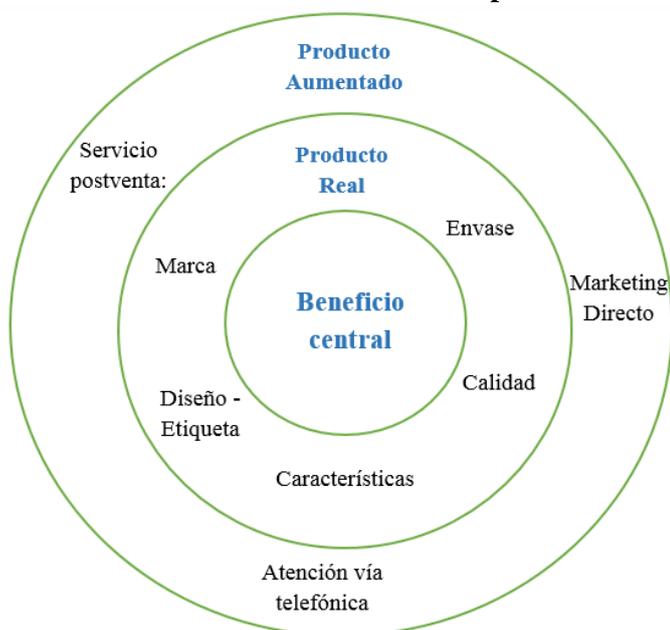


Fuente: Elaboración propia

6.11.4. Niveles del producto

Los niveles del producto se clasifican en: beneficio central, producto real y producto aumentado.

Ilustración 6.7. Tres niveles del producto



Fuente: Adaptado del libro de Principios de Marketing de Kotler & Armstrong, 2008

➤ **Beneficio central**

La leche de soya crea un valor para los consumidores basado en el beneficio básico del producto, es un gran sustituto de la leche de vaca debido a los beneficios que posee: ayuda a contrarrestar y prevenir varias enfermedades, por ser de origen vegetal contiene menor porcentaje de grasas, 0% de colesterol y es preferido por personas que cuidan su salud.

➤ **Producto real**

Una vez especificado el beneficio central que posee la leche de soya, se lo debe transformar en un producto real, mediante la elección de una estrategia de marca, el tipo de envase, la etiqueta y el diseño.

✓ **Estrategia de marca**

Para determinar el desarrollo de la marca primero se analiza la categoría del producto y nombre de la marca:

En este caso la categoría de producto y el nombre de la marca cae en el cuadro de extensión de línea, esto debido a que es existente en el mercado y se distribuye en dos sabores bajo la misma marca, leche de soya Natural y leche de soya de chocolate. (Ilustración 6.8)

La empresa utiliza esta estrategia para querer satisfacer los deseos de variedad que tienen los consumidores, según los resultados obtenidos en la investigación de

mercado, se obtuvo que el café posee un consumo alto por los venezolanos. Por tal motivo el producto con el cual se va extender la marca es de Leche de Soya sabor a Café.

Ilustración 6.8. Estrategias de desarrollo de marca



Fuente: Adaptado del libro de Principios de Marketing de Kotler & Armstrong, 2008

✓ **Tipo de envase**

El envase en el cual va a ser comercializada la leche de soya es en **lata** con abre fácil, en una presentación de 240ml, de fácil transportación a todo lugar; se escogió la lata por ser un material resistente a derrames, por mantener el producto en óptimas condiciones y porque le da más tiempo de vida útil al producto.

Ilustración 6.9. Producto en lata con abre fácil



Fuente: Silgan Plastic Food Containers, 2013

✓ **Etiqueta**

Los requisitos con respecto a el etiquetado que exige Venezuela para los productos importados son: el nombre del producto, el nombre de la marca, denominación comercial, domicilio del fabricante, los ingredientes del producto, el tiempo de caducidad y la fecha en que se envasa, todos los requisitos pedidos por Venezuela, Grupo Oriental lo cubre a cabalidad, además le otorga información adicional como por ejemplo: la información nutricional del producto, el registro sanitario, el código de barras, etc., cabe recalcar que la información principal se encuentra escrita en dos idiomas (español e inglés) para llegar a mayor parte del mercado.

Con respecto a la ley de Precios justos en Venezuela se decretó que la etiqueta para los productos importados debe contar con la información sobre la moneda extranjera de procedencia; la información debe estar representada con un fondo de color verde en el cual se debe comunicar al consumidor sobre las divisas del producto.

Ilustración 6.10. Información requerida por Venezuela dentro de la etiqueta



Fuente: Elaboración propia

✓ **Diseño**

Cabe recalcar que la leche de soya Oriental cuenta con casi todas las especificaciones del etiquetado que exige Venezuela, es por tal motivo que se detalla el diseño del producto como se va a exportar, de la siguiente manera:

- ❖ En la parte frontal (PF) se muestra:
 - La marca del producto “Oriental”.
 - El nombre del producto “Bebida de soya sabor a café”.
 - Información sobre las divisas de color verde.
 - Un líquido que cae con un color entre crema y café (leche).
 - La cantidad de ml que posee el producto.
- ❖ En las parte laterales se detalla:

- Parte lateral izquierda (PLI).-
 - Marca del producto y razón social de la empresa.
 - Información del origen de la fábrica.
 - Recomendación para reciclar e información postventa.
 - Código de barras.
- Parte lateral derecha (PLD):
 - Información nutricional.
 - Ingredientes de elaboración del producto, en inglés y español.
 - Registro sanitario.
 - Tiempo de conservación del producto, en inglés y español.
 - Información del producto un vez abierto.
 - Norma de calidad.
- ❖ Parte posterior (PP) se añade:
 - La marca del producto “Oriental”.
 - Nombre del producto en inglés “Soy Drink flavored coffee”.
 - Un líquido que cae con un color entre crema y café (leche).
 - La cantidad de ml que posee el producto.

Los colores que tienen los productos dependen del sabor que la leche posea, por ejemplo: para la leche de soya natural tiene un color azul de fondo, debido a la pureza que este color representa, con respecto a la leche de soya con sabor café que ingresa al mercado Venezolano, tiene un color entre crema y café, a causa del color que toma la leche al mezclarla con el café; el color café es un color cálido y que puede llegar a incitar el apetito en las personas.

El diseño de la etiqueta del producto se muestra en la ilustración 6.12, cabe acotar que el producto se va a exportar casi igual a como se comercializa en Ecuador solo con un par de modificaciones las cuales fueron explicadas anteriormente.

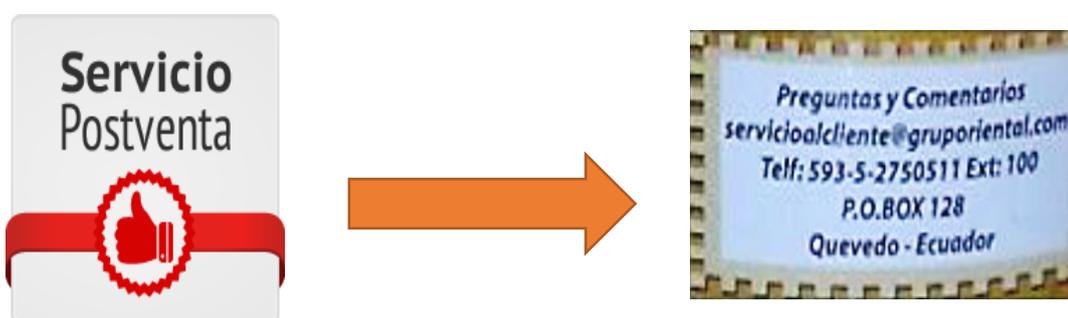
➤ **Producto aumentado**

Se crea un producto aumentado ofreciendo servicios adicionales al consumidor.

✓ Servicio post - venta

Se puede notar que en el etiquetado del producto la empresa ofrece el servicio post-venta, el que incluye la atención al cliente vía telefónica, ya que en su envase coloca a disposición el número; indica además el correo de la empresa al cual los clientes escriben sobre algún reclamo o sugerencia y después de que la empresa le responde, almacena su correo para realizar marketing directo con posteriores notificaciones con respecto al producto o empresa.

Ilustración 6.11. Servicio post-venta



Fuente: Elaboración propia

6.11.5. Presentación de la leche de soya en Venezuela

El producto que se va exportar a Venezuela con las respectivas modificaciones en la etiqueta de acuerdo a las especificaciones se lo muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 6.12. Etiqueta de la leche de soya en Venezuela



Fuente: Elaboración propia

6.12. DISTRIBUCIÓN

Grupo Oriental ya exporta sus diversos productos hacia Venezuela, sin embargo se detallan los requisitos que la empresa cumple para la realización de la misma.

6.12.1. Proceso de exportación

➤ Requisitos para ser exportador

1.- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas indicando la actividad económica que va a desarrollar.

2.- Obtener el certificado de firma digital o TOKEN¹⁴, través de los organismos:

- Security Data.

¹⁴ Dispositivo electrónico otorgado al usuario autorizado de un servicio computarizado para facilitar el proceso de autenticación.

- Banco Central

3.-Registrarse como Exportador en Ecuapass¹⁵, donde se podrá:

- Actualizar datos en la base.
- Crear usuario y contraseña.
- Aceptar las políticas de uso.
- Registrar firma electrónica.

➤ **Etapa de pre-embarque**

Se comienza el proceso de exportación con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS.

Los principales datos que se consignan en la DAE son:

- Del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos consignatario.
- Destino de carga.
- Cantidades.
- Peso.
- Datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

Ilustración 6.13. Documentos que acompañan la DAE



Fuente: Guía del Exportador, PROECUADOR, 2014

➤ **Condiciones de pago**

La forma de pago que realiza Grupo Oriental es a través de la carta de crédito.

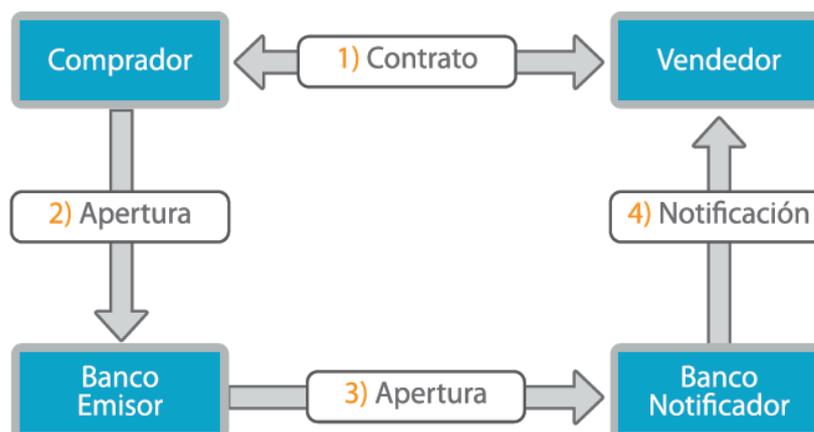
Cartas de crédito: “Promesa condicional de pago que efectúa un banco (emisor), por cuenta de una persona (solicitante), ante una persona (beneficiario); normalmente por conducto de otro banco (notificador), para pagar determinada suma o

¹⁵ Sistema aduanero del país que facilita los procesos del comercio exterior.

aceptar letras a favor del exportador, contra la presentación de determinados documentos”.

Ilustración 6.14. Flujograma para la apertura de una carta de crédito

Carta de Crédito - Apertura



Fuente: Guía del Exportador, PROECUADOR, 2014

➤ *Etapa post-embarque*

Se podrá regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y obtener el definitivo DAE, mediante registro electrónico que da por finalizado el proceso de exportación para consumo. Cuando se realiza este registro la marca esta regularizada, el proceso tiene un plazo de 30 días luego de realizado el embarque, se necesita los siguientes documentos:

- Copia de la factura comercial
- Copia de la lista empaque
- Copia de certificado de origen
- Copia no negociables de documentos de transporte multimodal.

6.12.2. Requisitos generales de acceso al mercado

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), es el ente encargado de controlar importaciones, exportaciones y la mercadería en tránsito, cabe acotar que los requisitos y procesos expresados a continuación son cumplidos a cabalidad por parte de la empresa Oriental..

Si son productos originarios de la República del Ecuador y poseen certificados de origen, las mercancías sólo están obligadas a cancelar la tasa por servicios de aduanas (0.5%) y la tasa al SENIAT (0.5%). De igual forma, todo importador está obligado a contratar los servicios de un Agente de Aduanas para que realice tanto los trámites de

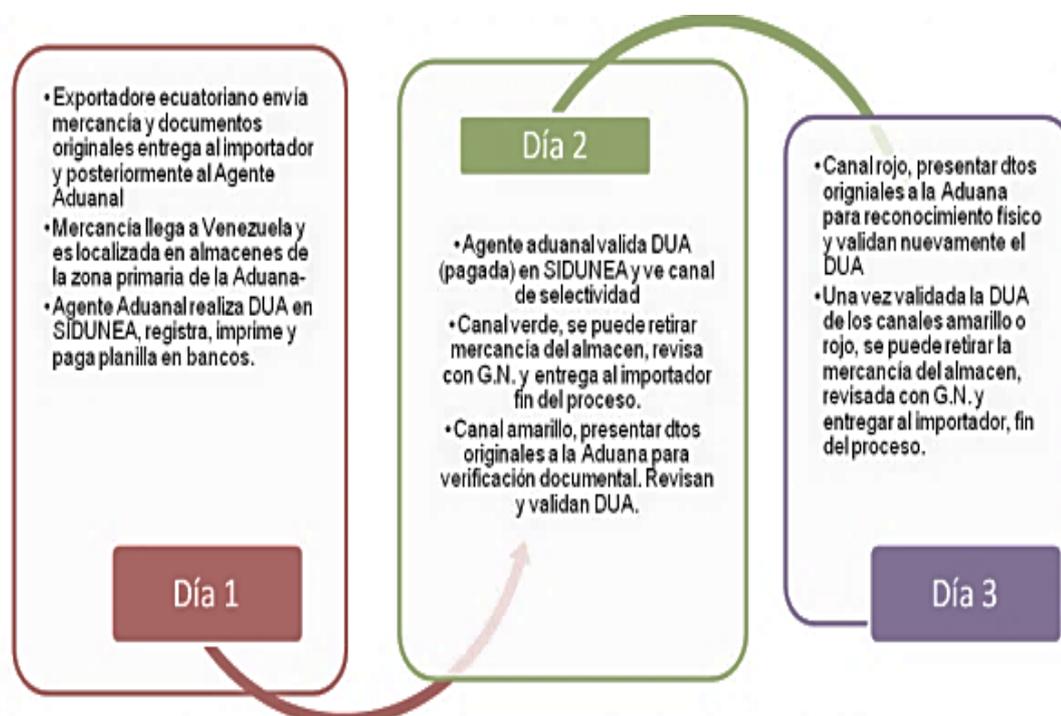
importación como exportación, el mismo que debe estar registrado ante el Ministerio del Poder Popular para la Finanzas y el SENIAT.

➤ ***Tratamiento de las importaciones (despacho de aduanas, documentación necesaria).***

En Venezuela se necesitan realizar los trámites de nacionalización y posterior desaduanamiento de mercancías de importación a través de un agente de aduanas, una vez que el importador haya contratado los servicios de un agente por medio de un poder notariado por la aduana.

Gráficamente el proceso de nacionalización y desaduanamiento es el siguiente:

Ilustración 6.15. Proceso de nacionalización y desaduanamiento



Fuente: Oficina comercial de Ecuador en Venezuela

➤ ***Proceso de importación***

1. Entrega de documentos.

El cliente (importador) le notifica al agente de aduanas sobre la llegada de su mercancía y entrega lo siguiente:

- Documento de transporte.
- Factura comercial definitiva.
- Certificado de origen.
- Permisos, licencias, Normas Covenin.

- “Packing list”.
- Póliza de seguro original.

2. Averiguación de la llegada de mercancía.

El agente de aduanas, procede a contactar a la línea naviera, para conocer la fecha exacta de la llegada de la mercancía.

3. Relocalización y manejo de información en sistema.

Se realiza una vez que se ha verificado la llegada de la mercancía a la zona primaria del puerto y su posterior ubicación en el almacén correspondiente, luego procede a la relocalización de la información de cada documento de transporte en dicho sistema. El agente de aduanas registra el documento único aduanero (DUA) y el sistema elabora una planilla de pago de impuestos para proceder al pago en los bancos receptores de fondos nacionales.

4. Validación de la DUA

Después de pagar los impuestos se procede a la validación de la DUA en el sistema aduanero autorizado (SIDUNEA), aquí se podrá observar lo siguiente de acuerdo al canal de selectividad:

- Verde: se puede proceder al retiro de la mercancía del almacén.
- Amarillo: se debe presentar la documentación original, junto a la DUA y la DAV (Declaración Andina de Valor) en la aduana principal correspondiente para que el funcionario reconocedor verifique la documentación con lo declarado.
- Rojo: el funcionario reconocedor deberá ir hasta el almacén donde se encuentre la mercancía y verificar las características de las mismas según lo declarado en la DUA.

5. Retiro de las mercancías.

Se retira la mercancía de los almacenes que se encuentran ubicados en la zona primaria de la aduana y se dirigen al lugar de vigilancia que está ubicada a la salida del puerto, para que los efectivos de la Guardia Nacional Bolivariana, verifiquen la misma información que se presentó a la aduana correspondiente y dé el visto bueno con un sello húmedo que se coloca en los pases de salida que avala la mercancía, para que posteriormente pueda ser entregada al importador en sus depósitos.

➤ **Tiempo de tránsito aproximado**

El tiempo estimado basado desde la salida del puerto de Guayaquil, hasta puerto Cabello en Venezuela es de 15 días aproximadamente. Está ubicado en las costas del Estado de Carabobo, región centro norte costera.

6.12.3. Incoterms

Los incoterms son términos comerciales internacionales para realizar transacciones de exportación e importación, definen obligaciones y derechos entre el comprador y vendedor, describen los costos y riesgos que implica la entrega de la mercancía de la empresa que vende a la que compra.

Las exportaciones de Ecuador hacia Venezuela en su mayoría son en el término internacional de comercio FOB mientras que las importaciones en término CIF.

Para que Grupo Oriental exporte la leche de soya hacia Venezuela lo va a realizar en término FOB, este quiere decir que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque, el comprador paga todos los costes posteriores a la entrega de la mercancía: el flete, la descarga en el puerto de destino y los trámites de la aduana de importación, como parte de su precio de compra.



Fuente: Pro Chile, MODIFICACIONES EFECTUADAS A LAS REGLAS, Incoterms 2010.

6.12.4. Exportación vía exporta fácil

El proceso de exportación que realiza Grupo Oriental es a través de Exporta fácil, el cual establece un par de requisitos para la exportación los cuales hay que tener en cuenta y estos son:

- Valor declarado de hasta USD. 5000 (FOB).

- Enviar uno o varios paquetes de hasta 30 kilos por cada exportación.

Basados en estos dos requisitos la empresa tiene previsto enviar 19 paquetes (cajas, previamente establecidas las dimensiones en el capítulo 4) con 132 latas en cada uno al mes.

Exporta fácil establece el “Express Mail Service” (EMS), costo que es por caja; teniendo en cuenta lo especificado anteriormente los detalles del costo al que incurre Grupo Oriental por mes es el siguiente:

Tabla 6.2. Detalle de costos de exportación vía exporta fácil

| Semana | Cantidad de cajas a exportar | Cantidad de latas en 1 caja | Cantidad de latas a Exportar | USD. EMS Unitario | USD. Servicio EMS |
|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 10 | 132 | 1320 | 330,5 | USD 3.305,00 |
| 3 | 9 | 132 | 1188 | 330,5 | USD 2.974,50 |
| COSTO TOTAL A EXPORTAR POR MES | | | | | USD 6.279,50 |

Fuente: Elaboración propia

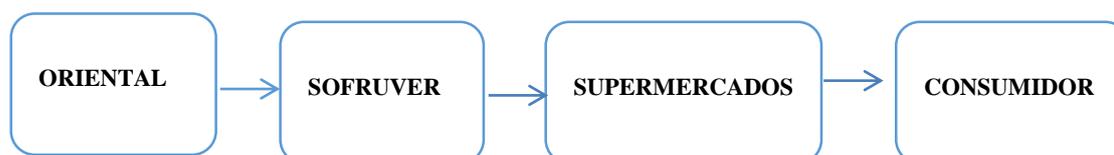
6.12.5. Nivel del canal

El nivel del canal que se utiliza es el tercer nivel y está conformado por:

- Fabricante.- Es la empresa Grupo Oriental que fabrica los productos de leche de soya, en la planta Borama bajos los estrictos estándares de calidad.
- Distribuidor.- Empresa Venezolana Sofruver S.A. encargada de distribuir el producto en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, Venezuela.
- Detallista.- Diversos supermercados en donde los consumidores adquieren la leche de soya (14 supermercados en la ciudad de Valencia).
- Consumidor.- Grupo de personas con la necesidad en común de comprar productos bajos en calorías.

En la siguiente ilustración se detalla la estructura del tercer nivel de canal de distribución.

Ilustración 6.17. Nivel de canal



Fuente: Elaboración propia

Una de las desventajas que posee este canal, es que al momento de requerir información sobre los consumidores finales y ejercer control sobre ellos, se vuelve más difícil para el fabricante (la empresa) porque debe pasar dos intermediarios para poder llegar a los consumidores, mientras más intermediarios exista en un canal más difícil es estar en contacto con el consumidor.

6.12.6. Sistema de canal

Se utiliza el sistema de canal vertical, formado por el fabricante (siendo el líder del canal), un distribuidor y varios detallistas (Supermercados) que actúan como un sistema unificado. Con este sistema se logran economías a través del tamaño y la eliminación de los servicios duplicados.

El sistema que se usa es el sistema de marketing vertical administrado, en el cual la empresa como líder del canal puede lograr una cooperación y fuerte apoyo por parte del distribuidor y los detallistas; este sistema se lo realiza creando programas de distribución que satisfaga necesidades del fabricante – distribuidor – minoristas, esto para generar una cobertura general y buenas relaciones con los que integran el canal.

6.12.7. Poder del canal

El poder que tiene Grupo Oriental para controlar la conducta de los miembros del canal es:

- **Poder legítimo:** Los miembros del canal deben regirse al respectivo contrato previamente establecido, para este caso existe el contrato entre la empresa fabricante y el distribuidor; y por otro lado el contrato entre el distribuidor y los minoristas.

6.12.8. Análisis de los deseos y necesidades de los clientes

La preferencia de los consumidores por determinados canales puede estar definido por diversos factores: como el precio, la variedad de productos y la conveniencia, es decir, si hablamos de un detallista como los supermercados, el precio está dirigido a dos clientes: los que no son afiliados a supermercados el precio de los productos es elevado, y los clientes afiliados adquieren los productos con un precio más bajo.

Para que la nueva leche de soya sabor a café entre al mercado Venezolano, Sofruver distribuye el producto dentro del canal. Con esta distribución el canal tendrá dos resultados de servicio como lo son:

- **Tamaño de lote:** el consumidor no tiene restricción para adquirir las unidades del producto que él desee.

- **Variedad de productos:** el consumidor no solo puede adquirir la leche de soya con sabor a café, sino que además consumir las otras leches ya existentes (natural y chocolate).

6.12.9. Estrategia “push”

La empresa empleará la Estrategia Push mediante el otorgamiento de incentivos a la empresa distribuidora en Venezuela para que ésta logre inducir a los intermediarios (detallistas) a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales.

6.12.10. Tipo de intermediario

De los tres tipos de intermediarios existentes, se elige:

➤ *Distribuidores industriales*

Consiste en identificar a un distribuidor que conozca el mercado; para este caso Grupo Oriental establece una alianza con Sofruver de Venezuela, el cual es el único distribuidor de la empresa que tiene exclusividad para distribuir el producto.

✓ **Distribuidor – Sofruver de Venezuela**

Para conocer un poco más de Sofruver se detalla a continuación su visión y misión.

Visión.- “*Ser la empresa que liderice la producción, elaboración y comercialización de alimentos, a gran escala, en todo el mundo*”.

Misión.- “*Somos una empresa que nace para dar respuesta a las necesidades alimentarias del pueblo venezolano. Haciendo llegar a todo el territorio nacional productos de alta calidad y precios justos. Ubicándonos como la primera empresa en distribución de alimentos con altos estándares de eficiencia y compromiso con la seguridad alimentaria. Cumpliendo con los objetivos planeados de una empresa en crecimiento y expansión*”.

6.12.11. Estrategias de distribución – número de intermediarios

Existen estrategias de distribución basadas en el número de intermediarios:

Ilustración 6.18. Estrategias de distribución



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de distribución que emplea Sofruver, el distribuidor exclusivo de la leche de soya en Venezuela es la **Selectiva**, debido a que es el encargado de distribuir el producto a los detallistas (supermercados), los cuales se encargan de hacerlos llegar al consumidor final. Estos intermediarios son estratégicamente escogidos para tener mayor cobertura del mercado y acaparar la mayor cantidad de clientes, los intermediarios son detallados en la siguiente ilustración:

Ilustración 6.19. Red de supermercados



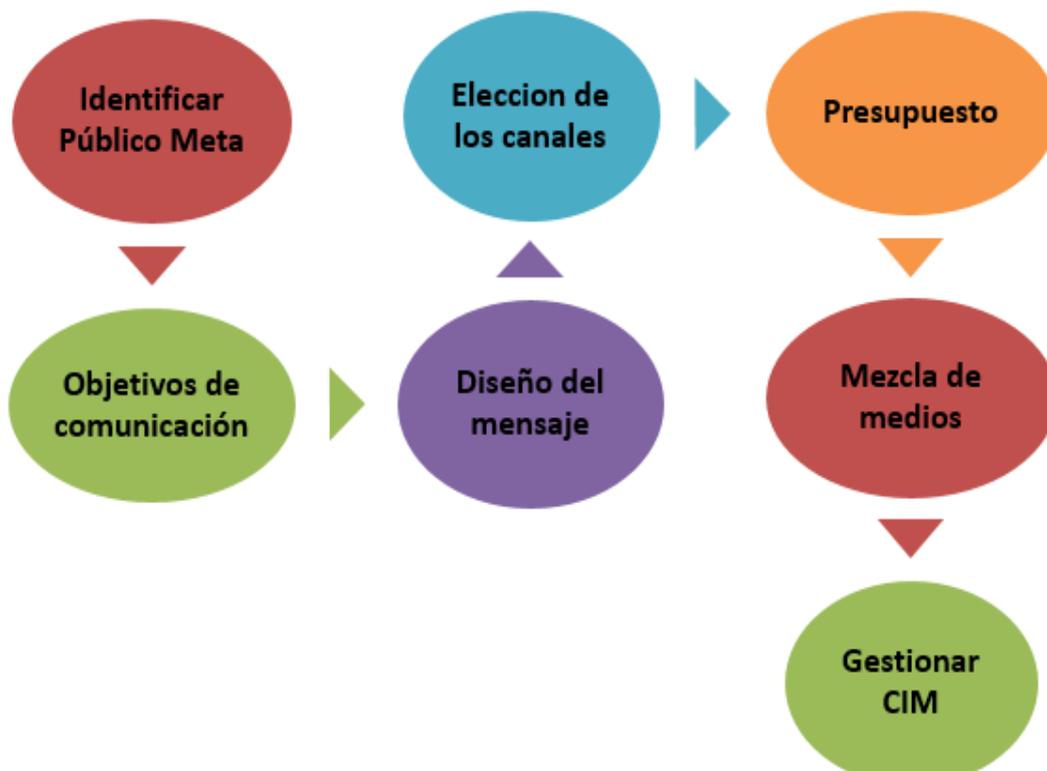
Fuente: Elaboración propia

6.13. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING

Para tener una Comunicación Integrada de Marketing se debe desarrollar una comunicación eficaz, que muestre todas las maneras apropiadas de dar a conocer el nuevo producto al público meta.

6.13.1. Desarrollo de una comunicación de marketing eficaz

Ilustración 6.20. Diseño de la comunicación



Fuente: Adaptado del libro de Dirección de Marketing, de Keller & Kotler, 2012

➤ Paso 1: Identificar público meta

El público meta identificado son: hombres y mujeres ubicados en la ciudad de Valencia, desde los 15 años en adelante, desde la clase media baja y media; personas que busquen consumir productos bajos en calorías (Vegetarianos), que busquen productos que le otorguen beneficios para su cuerpo (Deportistas) o que busquen productos que les ayuden a solucionar sus problemas de salud.

➤ Paso 2: Determinación de los objetivos de comunicación

- Crear reconocimiento de marca mediante la diferenciación del envase que posee la leche de soya dentro del mercado Venezolano.
- Lograr mayor lealtad de marca introduciendo un nuevo sabor del producto.

➤ ***Paso 3: Diseño de la comunicación***

Para realizar el diseño de la comunicación se debe tener claro tres aspectos:

✓ **Estrategia del mensaje (¿Qué decir?)**

Establecer ideas atractivas que se vinculen con el posicionamiento de la marca y ayuden a constituir puntos de diferencia.

✓ **Estrategia creativa (¿Cómo decirlo?)**

Es la manera de comunicar la estrategia del mensaje de manera emocional o informativa. A continuación se muestra los mensajes (frases) con los cuales se realiza la publicidad en los diferentes medios:

- ❖ “Llévala donde quieras durante tu recorrido”
- ❖ “Cuida tu salud tomando leche de soya”
- ❖ “Ni los rayos del sol, afecta su contenido”
- ❖ “Un producto con 0% Colesterol”
- ❖ “100% vegetal para un consumidor exigente”
- ❖ “Para quienes se preocupan por su salud”
- ❖ “Consume café de manera saludable”
- ❖ “El mismo producto, nuevo sabor”
- ❖ “Controla tu cuerpo, controla tu salud, toma leche de soya Oriental”

✓ **Fuente del mensaje (¿Quién debe decirlo?)**

Las fuentes que transmiten el mensaje son medios de comunicación escrita y digital confiables y reconocidas dentro del país, medios que son congruentes con la marca y el producto.

➤ ***Paso 4.- Elección de los canales de comunicación***

✓ **Canales de comunicación no personal (masivo)**

Son comunicaciones dirigidas a más de una persona al mismo tiempo, estas son:

- ❖ Publicación en periódicos y revistas, impresos y digitales.

✓ **Canales de comunicación personal (no masivo)**

Determina una comunicación entre dos o más personas con un contacto directo al consumidor, para ser efectiva esta comunicación se la realiza mediante:

- ❖ Marketing directo.
- ❖ Marketing interactivo.
- ❖ Marketing boca en boca.

❖ Actividad de Degustación.

➤ ***Paso 5.- Establecimiento del presupuesto***

El presupuesto que establece la empresa Oriental lo basa en el método Objetivo y Tarea, mediante los objetivos planteados anteriormente se establece la mezcla de comunicación que se va a emplear, y de acuerdo a los costos reflejados, la empresa establece su presupuesto.

➤ ***Paso 6.- Decisión de la mezcla de comunicación de marketing***

La mezcla de marketing va a contar con campañas ATL (“Above the line” o sobre la línea) y BTL (“Below the line” o bajo la línea) mediante los canales de comunicación no personales y personales respectivamente.

✓ **Las campañas ATL**

Se las realiza con medios tradicionales y masivos, de acuerdo a los objetivos planteados y a los altos costos de inversión que estos pueden generar se escoge algunos medios en los que se publica los diferentes anuncios, estos son: periódicos (digital e impresa), revistas.

❖ ***Prensa escrita - periódicos***

Los diarios seleccionados donde se coloca la publicidad son: últimas noticias y el carabobeño debido a que uno es de mayor circulación a nivel nacional y el otro de mayor circulación en el Estado donde se encuentra el público meta. (Valencia, Carabobo).

El siguiente cuadro especifica los diarios (impreso y digital) en los que se realiza el pautaaje, el tamaño del anuncio dentro del periódico, el costo del anuncio dependiendo del tamaño y ubicación, el costo adicional del anuncio, el tiempo en el cual va estar la publicación y el costo total de la publicidad realizada en período de un año.

Cuadro 6.18 Detalle de costos en prensa escrita

| PRENSA (IMPRESO - DIGITAL) | | | | | |
|---|---|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| DIARIO | TAMAÑO/ UBICACIÓN | Costo USD | Costo adicional en USD | Tiempo | Costo total en USD |
| Ultimas Noticias (Digital) | Primera pantalla- Ventana vertical- 300px x 600px | USD 156,98 | Sección 19% | 2 veces al mes x 6 meses | USD 2.241,67 |
| | | | USD 29,83 | | |
| Diario El Carabobeño (Digital) | banner 270x270px | USD 1396,83 | | Banner publicitario x 2 meses | USD 2.793,66 |
| Diario El Carabobeño (Impreso) | 1/12 de página en la Guía de Salud y Estética | USD 459,52 | | 2 veces al mes x 4 meses | USD 3.676,16 |
| COSTO TOTAL DE PUBLICIDAD – PRENSA ESCRITA | | | | | USD 8.711,49 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran una de las publicidades a colocar en prensa escrita, además se presenta como la publicidad va a estar expuesta al consumidor de manera impresa y digital en los periódicos ya expuestos anteriormente.

Ilustración 6.21. Publicidad en periódico impreso y digital



Fuente: Elaboración propia

❖ Revistas

La revista elegida en la cual se muestra la publicidad de manera digital es: La revista dominical del diario últimas noticias, en la cual se pauta 3 veces al mes durante cuatro meses en el primer año de la campaña; los costos del pautaje en la revista se los detalla en el cuadro que se muestra a continuación:

❖ *Actividad de degustación*

Se realizará degustaciones del nuevo sabor de la marca mediante vasos pequeños con el contenido del producto, los cuales son entregados a las personas que vayan entrando al supermercado. Se eligió 4 redes de supermercados dentro de la ciudad de Valencia (Central Madereinse (4), Kromi Market (1), Farmatodo (8) y Makro (1)), es decir, que las degustaciones son en 14 supermercados de la ciudad; se realiza la primera degustación el segundo fin de semana (en 7 supermercados) del mes 1 y el segundo fin de semana (7 supermercados restantes) del mes 3. El stand es portable, contiene material P.O.P de la marca y con medidas de 2m x 0,75cm aproximadamente.

Ilustración 6.23. Modelo de stand para entregar las degustaciones



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta una muestra de cómo queda el stand especificado anteriormente, en uno de los supermercados seleccionados para la distribución y degustación del producto:

Ilustración 6.24. Stand colocado en supermercado



Fuente: Elaboración propia

❖ **Marketing interactivo y directo**

El Marketing interactivo se lo realiza durante un año y se lo controlará desde Ecuador, mediante la página oficial de la empresa y sus respectivas Redes Sociales, en donde una persona interactúa con los consumidores, respondiendo a dudas sobre la empresa o producto y receptando comentarios y sugerencias.

Ilustración 6.25. Interacción de usuarios con la empresa mediante redes sociales



Fuente: Página oficial de Facebook de Grupo Oriental

El marketing directo se lo hace mediante la página oficial del distribuidor (Sofruver) al cual se le envía la publicidad (en digital) referente al nuevo producto, promociones y demás sorpresas para el país; la persona encargada de la página se encarga de enviar correos masivos al público objetivo.

Ilustración 6.26. Publicidad expuesta a clientes mediante páginas oficiales



Fuente: Página oficial de Sofruver de Venezuela.

✓ Costos totales de promoción

Cuadro 6.20. Costos totales de promoción

| COSTOS TOTALES DE PROMOCIÓN | |
|------------------------------------|----------------------|
| MEDIOS | COSTO USD. |
| Prensa Escrita | USD 8.711,49 |
| Revistas | USD 1.558,08 |
| Actividad de Degustación | USD 16.170,00 |
| Mkt directo e interactivo | USD 13.560,60 |
| COSTOS TOTALES DE PROMOCIÓN | USD 40.000,17 |

Fuente: Elaboración propia

El costo total de promoción para un año estará en USD. 40.000,17 en la cual está incluida la publicidad en todos los medios estipulados anteriormente.

➤ Paso 7.- Gestión de la comunicación integrada de marketing

Grupo Oriental implementa una comunicación integrada de marketing (CIM) gracias a que utiliza más de dos herramientas de comunicación; para poder realizar la CIM se debe tener una congruencia y secuencia el mensaje que se desea transmitir en todas las herramientas de comunicación a utilizar. Lo que se publica o el mensaje que se da a conocer al público objetivo en un medio de comunicación debe estar relacionado en todos los medios escritos y audiovisuales.

✓ Calendario de la campaña de marketing

El nombre de la campaña que se realiza durante un año se la denomina “ *Tu sabor favorito* ”.

Ilustración 6.27a. Calendario de campaña I y II trimestre
CALENDARIO CAMPAÑA "TU SABOR FAVORITO" LECHE DE SOYA - ORIENTAL

| MEDIOS | | I TRIMESTRE | | | | | II TRIMESTRE | | |
|--------|---------------------------|---|---|---|---|--|--|--|--|
| | | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | | |
| ATL | PRENSA | <p>PERIÓDICO DIGITAL 2 Veces al mes 1 cada 15 días (Sábados) Costo: \$373,6 <i>UltimasNoticias</i> PROYECTA DIGITAL</p> | <p>PERIÓDICO DIGITAL 2 Veces al mes 1 cada 15 días (Sábados) Costo: \$373,6 <i>UltimasNoticias</i> PROYECTA DIGITAL</p> | <p>PERIÓDICO DIGITAL 2 Veces al mes 1 cada 15 días (Sábados) Costo: \$373,6 <i>UltimasNoticias</i> PROYECTA DIGITAL</p> | <p>PERIÓDICO IMPRESO 3 veces al mes Costo: \$919,04 EL CARABOBEÑO EL HAMBIO DEL CENTRO</p> | <p>PERIÓDICO DIGITAL Banner x 1 mes Costo: \$1396,83 EL CARABOBEÑO EL HAMBIO DEL CENTRO</p> | | | |
| | | <p>PERIÓDICO IMPRESO 3 veces al mes Costo: \$919,04 EL CARABOBEÑO EL HAMBIO DEL CENTRO</p> | | | <p>REVISTA DIGITAL 3 veces al mes Costo: \$ 389,52 dominica</p> | | | | |
| | REVISTAS | | | | <p>REVISTA DIGITAL 3 veces al mes Costo: \$ 389,52 dominica</p> | | <p>REVISTA DIGITAL 3 veces al mes Costo: \$ 389,52 dominica</p> | | |
| | DEGUSTACIÓN | <p>DEGUSTACIÓN Un sábado a los 15 días del mes, en 7 supermercados Costo: \$8085</p> | | <p>DEGUSTACIÓN Un sábado a los 15 días del mes, en 7 supermercados Costo: \$8085</p> | | | | | |
| BTL | MKT DIRECTO E INTERACTIVO | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes Costo: \$ 1130,05</p> | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6.27b. Calendario de campaña III y IV trimestre
CALENDARIO CAMPAÑA " TU SABOR FAVORITO" LECHE DE SOYA - ORIENTAL

| MEDIOS | | III TRIMESTRE | | | | | IV TRIMESTRE | | |
|--------|---------------------------|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | | |
| ATL | PRENSA | <p>PERIÓDICO DIGITAL 2 Veces al mes 1 cada 15 días (Sábados) Costo: \$373,6 <i>ÚltimasNoticias</i> PRODUCTA DIGITAL</p> <p>PERIÓDICO IMPRESO 3 veces al mes Costo: \$919,04 EL CARABOBEÑO EL SABOR DEL CENTRO</p> | <p>PERIÓDICO DIGITAL 2 Veces al mes 1 cada 15 días (Sábados) Costo: \$373,6 <i>ÚltimasNoticias</i> PRODUCTA DIGITAL</p> | <p>PERIÓDICO DIGITAL 2 Veces al mes 1 cada 15 días (Sábados) Costo: \$373,6 <i>ÚltimasNoticias</i> PRODUCTA DIGITAL</p> | <p>PERIÓDICO IMPRESO 3 veces al mes Costo: \$919,04 EL CARABOBEÑO EL SABOR DEL CENTRO</p> | <p>PERIÓDICO DIGITAL Bannerx 1 mes Costo: \$1396,83 EL CARABOBEÑO EL SABOR DEL CENTRO</p> | | | |
| | REVISTAS | | | | <p>REVISTA DIGITAL 3 veces al mes Costo: \$ 389,52 <i>dominica</i></p> | | | <p>REVISTA DIGITAL 3 veces al mes Costo: \$ 389,52 <i>dominica</i></p> | |
| BTL | DEGUSTACIÓN | | | | | | | | |
| | MKT DIRECTO E INTERACTIVO | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes   Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes   Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes   Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes   Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes   Costo: \$ 1130,05</p> | <p>MKT DIRECTO E INTERACTIVO Seguimiento x 1 mes   Costo: \$ 1130,05</p> | | |

Fuente: Elaboración propia

6.14. PRECIO

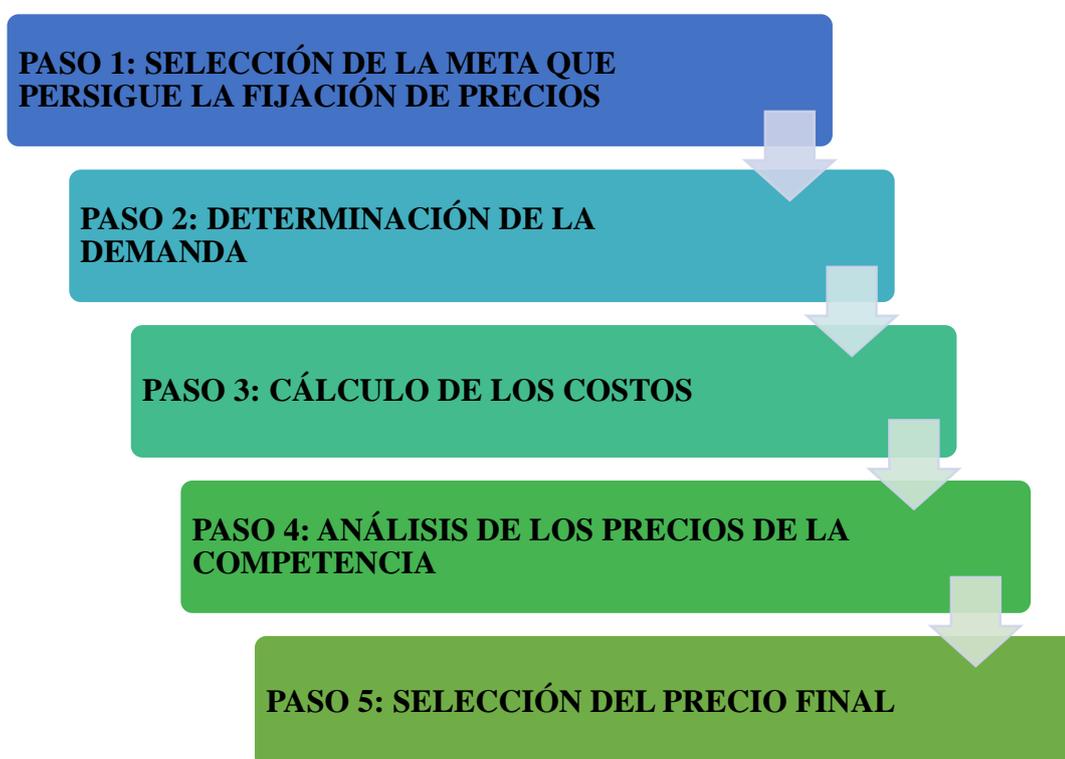
6.14.1. Psicología del consumidor

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el consumidor venezolano al momento de adquirir el producto deja de lado la elección de la calidad y eligen el producto de acuerdo el precio más bajo, es decir, el valor que está dispuesto a pagar el consumidor venezolano por un producto es siempre el más bajo, esto debido a las condiciones económicas del país.

6.14.2. Fijación del precio

Para determinar el precio se debe de realizar los siguientes pasos:

Ilustración 6.28. Pasos para determinar la fijación del precio



Fuente: Adaptado del libro de Dirección de Marketing, Kotler y Keller, 2012

➤ Paso 1: Selección de la meta que persigue la fijación de precios

Para determinar el precio se debe decidir en donde se ubica la oferta de mercado, si se tiene claro la meta de la empresa resulta más fácil la elección del precio. La meta del precio elegida es la de maximización de la participación del mercado.

- Esta meta consiste en fijar un precio bajo para penetrar en el mercado con la finalidad de atraer un gran número de consumidores y ganar una participación de mercado en el largo plazo.

➤ **Paso 2: Determinación de la demanda**

✓ **Sensibilidad del precio**

Para determinar la demanda consiste en entender que factores afectan la sensibilidad al precio.

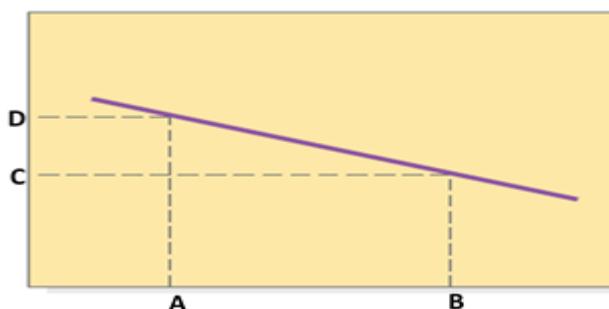
Para el producto leche de soya los consumidores son muy sensibles al precio debido a los siguientes motivos:

- El consumidor se enfoca más en el precio que en la calidad al momento de ejecutar la acción de compra.
- Si el precio es aceptado por el cliente éste lo adquiere caso contrario busca a la competencia.
- Los consumidores venezolanos se mantienen al tanto de las noticias acerca de promociones, precios y nuevos productos ya sean de la competencia o productos sustitutos que las diversas marcas comunican al mercado.

✓ **Elasticidad precio de la demanda**

Con la elasticidad del precio de la demanda se debe saber cuán elástica o susceptible es la demanda ante un cambio de precio, por tal motivo existe dos tipos de demanda: demanda elástica y demanda inelástica. La demanda que posee la leche de soya es elástica, debido a la estrecha relación que existe entre la sensibilidad del precio y la elasticidad de la demanda.

Ilustración 6.29. Demanda elástica



Fuente: Adaptado del libro de Dirección de Marketing, Kotler y Keller, 2012.

Imagínese un supuesto, si el precio actual de un producto es C dólares la cantidad demandada es de B unidades, a un aumento de precios de D dólares, la cantidad demandada disminuye en A unidades, esto quiere decir que la demanda es elástica porque un pequeño aumento del precio, disminuye la cantidad demandada notoriamente.

✓ **Demanda**

Para pronosticar la demanda se la determina de la siguiente manera:

- Mercado meta (MM).- Es el 15% del mercado potencial, es decir, $64977.83 * 15\% = 9747$ habitantes en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.
- Número esperado de consumo al mes (NE).- Se espera que el consumidor adquiera el producto 2 veces al mes.
- Límite de consumo al mes (LC).- Es recomendable que las personas consuman 8 latas de leche de soya al mes.

Para calcular el pronóstico de la manda se lo realiza de la siguiente formula:

$$Q = MM * (NE / LC)$$

$$Q = 9747 * (2 / 8)$$

$$Q = 2437 \text{ latas}$$

La cantidad demandada para satisfacer a 9747 habitantes es de **2437** latas al mes.

➤ **Paso 3: Cálculo de los costos**

Para calcular los costos para la producción exportación y distribución del producto se necesita lo siguiente:

- El costo por producir una lata, es decir, el costo de producción es de USD0.54.
- El costo por exportar una lata para Venezuela, es decir, el costo por exportación es de USD 0.75 cada lata.
- El costo que se le entrega al distribuidor, es decir, costo al distribuidor que se le entrega por cada lata vendida es de USD 0.30.

El siguiente cuadro resume el cálculo del costo total por producción, exportación y distribución.

Cuadro 6.21. Resumen de los costos unitarios

| | |
|---|-----------------|
| Costo de producción | USD 0.54 |
| Costo por exportación | USD 0.75 |
| Costo al distribuidor | USD 0.30 |
| Costo total por producción, exportación y distribución | USD 1.59 |

Fuente: Estado de resultado Grupo Oriental; Exporta fácil.

➤ ***Paso 4: Análisis de los precios de la competencia***

En el mercado de soya se encuentran dos competidores:

- Con respecto a Joven soy, marca de la empresa Grupo Vital, la presentación del producto es en polvo con 500 gramos que rinde alrededor de 4.5 litros, no se obtiene precio de este producto, pero se percibe que su precio supera los \$5.
- Vive soy, marca de la empresa Grupo Leche Pascual, se puede determinar que su costo unitario por exportación debe ser alto, debido a la ubicación geográfica de Venezuela con España (país de origen de Grupo Leche Pascual). Dentro del país de origen Vive Soy tiene el precio más alto en comparación con las marcas blancas, según Quiminet que ofrece información para negocios, determinó un precio estimado de la leche de soya en el mercado venezolano, el cual es equivalente a USD 2,50.

➤ ***Paso 5: Selección del precio final***

Antes de seleccionar el precio final del producto, se debe de analizar las leyes de Venezuela que interviene en la elección del precio.

La ley orgánica de precios justos, indica que una vez declarado todos los costos unitarios que intervienen en la elaboración del producto, al momento de elegir el margen de ganancia, este no debe de pasarse del 30% de la base de los costos declarados, entonces se obtiene lo siguiente:

Los costos unitarios de producción, exportación y distribución de una lata es equivalente a USD 1.59, para saber el precio máximo permitido en Venezuela, se debe calcular el precio con un margen de ganancias del 30%, lo que da como resultado USD 2.27 el precio por lata.

✓ **Fijación del precio mediante márgenes**

Este método se utiliza para determinar la ganancia para la empresa a través de un margen, uno de los objetivos planteado fue del **23%** de ganancia por cada lata vendida.

Para calcular el precio con margen se necesita costos unitarios y se lo realiza de la siguiente manera:

$$\text{Precio con margen} = \text{costo unitario por lata exportada} / (1-0.23) = \underline{\underline{\text{USD 2.06}}}$$

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se analiza todos los costos en que incurre la empresa, estos son: los costos de producción, exportación y distribución del producto. Se observan los ingresos que tendrá la empresa por la venta del producto y se calcula el capital de inversión con el cual deba contar la empresa para solventar los gastos en el corto plazo.

Se realiza el flujo de caja proyectado a diez años en el cuál se evalúan algunos criterios como: la TMAR (tasa mínima atractiva de retorno), el VAN (valor actual neto), la TIR (tasa interna de retorno) de igual manera se realiza el análisis “Payback” para conocer el tiempo en el cual la empresa va a recuperar el capital invertido, todos los análisis y evaluaciones realizadas ayudan a determinar la rentabilidad del proyecto y observar si es factible extender la línea de la leche de soya en Venezuela.

7.1. PRODUCCIÓN E INGRESOS PROYECTADOS

7.1.1. Producción

La producción de la leche de soya se calcula de manera mensual de acuerdo a la cantidad a exportar, tomando de referencia la demanda proyectada la cual se calculó en el capítulo anterior. La cantidad que se produce en el año 1 es de 30096 latas de leche de soya sabor a chocolate, en presentación de 240ml. Los detalles del primer año se los muestra en la Tabla 7.1 .

Cabe resaltar que para los siguientes años se proyecta un aumento en la cantidad de producción del 25% anual. Esto debido a que en el primer año se proyecta que se consuma por lo mínimo 2 latas de las 8 recomendadas al mes, para los años siguientes se estima que el consumo per cápita aumente en dos latas, es decir el 25% más.

7.1.2. Ingresos

De acuerdo al precio calculado en el capítulo 6 con un margen de ganancia del 23%, se tiene que el precio es de USD. 2,06 y la cantidad de producción que se exporta mensualmente, se obtienen los ingresos anuales por la venta proyectada del producto, los datos del año 1 están reflejados en la Tabla 7.2.

Tabla 7.1. Producción anual

| PRODUCCIÓN | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| CONCEPTO | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
| Latas de 240ml | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 |
| Total de Producción | 30096 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.2. Ingreso anual proyectado

| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CONCEPTO | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
| Cantidad de latas | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 |
| Precio | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 | \$ 2,06 |
| Ingresos mensuales | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 | \$5166,4 |
| INGRESO ANUAL | \$ 61.997,76 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

7.2. COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO

7.2.1. Costos de producción

Para calcular los costos de producción de una lata se toma en cuenta todos los rubros que involucran el mismo, es decir, los costos unitarios, entre los que se encuentran: la cantidad de latas a producir, los ingredientes del producto (Soya), la mano de obra, etiqueta y otros costos variables (agua y electricidad). La proyección que se muestra en la Tabla 7.3 es de manera mensual para un año.

7.2.2. Costos de exportación y distribución

Los costos de exportación y distribución se los calcula mediante los costos unitarios por lata que se obtuvieron en el capítulo anterior, de acuerdo a esos costos se obtiene los costos anuales por la cantidad de latas a producir. (Ver Tabla 7.4)

7.2.3. Gastos de marketing (publicidad)

Los gastos de marketing son calculados teniendo en cuenta todas las publicidades que se pautan en los diferentes medios y las herramientas de comunicación que se utilizan, para el lanzamiento del nuevo sabor de la leche de soya. En la Tabla 7.5 se muestra los costos mensuales de las publicidades, en donde se puede notar cuales son los meses en los que se invierte más para la promoción del producto. Los gastos de marketing van a variar en los años posteriores, debido a que no se incurre en gastos de lanzamiento del producto sino más bien en recordación del mismo.

7.2.4. Depreciación

La depreciación de la maquinaria se la realiza dependiendo de la vida útil del equipo, para este caso las maquinarias que se utilizan en la preparación del producto se deprecian a 10 años. La depreciación de las maquinarias se las detalla en la Tabla 7.6

Tabla 7.3. Costos de producción anual

| CONCEPTO | C/U x lata | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|----------------------|------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cantidad de latas | | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 |
| Soya | \$ 0,18 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 | \$ 451,44 |
| Lata | \$ 0,14 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 |
| Etiqueta | \$ 0,04 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 |
| Mano de obra | \$ 0,14 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 | \$ 351,12 |
| Otros costos | \$ 0,04 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 | \$ 100,32 |
| Costo Total mensual | | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 | \$ 1.354,3 |
| Costo Total de Prod. | | \$ 16.251,84 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4. Costos de exportación y distribución

| CONCEPTO | C/U x lata | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|-------------------------------|------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cantidad de latas | | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 | 2508 |
| Costo Exporta fácil | \$ 0,75 | \$ 1.881,0 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 | \$ 1.881 |
| Costo distribuidor | \$ 0,30 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 | \$ 752,4 |
| Costos | | | | | | | | | | | | | |
| Totales mensuales | | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 | \$ 2.633,4 |
| COSTOS TOTALES ANUALES | | \$ 31.600,80 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.5. Gastos de marketing

| CONCEPTO | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prensa escrita | \$ 1.292,65 | \$ 373,61 | \$ 373,61 | \$ 919,04 | \$ 1396,83 | | \$ 1292,65 | \$ 373,61 | \$ 373,61 | \$ 919,04 | \$ 1396,8 | |
| Revista | | | | \$ 389,52 | | \$ 389,52 | | | | \$ 389,52 | | \$ 389,52 |
| Degustación | \$ 8.085 | | \$ 8.085 | | | | | | | | | |
| Mkt directo e interactivo | \$ 1.130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1.130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 | \$ 1130,1 |
| COSTOS | \$ 10.507,7 | \$ 1503,66 | \$ 9.588,6 | \$ 2438,6 | \$ 2526,8 | \$ 1519,5 | \$ 2.422,7 | \$ 1503,6 | \$ 1503,6 | \$ 2438,6 | \$ 2526,8 | \$ 1519,5 |
| TOTALES X MES | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS | | | | | | | | | | | | |
| TOTALES DE MKT | \$ 40.000,16 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.6. Depreciación

| Activo Fijo (maquinaria) | Valor Contable | Vida contable | Depreciación Anual |
|-------------------------------------|----------------|---------------|--------------------|
| Trituradora | \$ 25.000,00 | 10 | \$ 2.500,00 |
| Selladora | \$ 10.000,00 | 10 | \$ 1.000,00 |
| Envasadora | \$ 15.000,00 | 10 | \$ 1.500,00 |
| Etiquetadora | \$ 12.000,00 | 10 | \$ 1.200,00 |
| Total Depreciación acumulada | | | \$ 6.200,00 |

Fuente: Elaboración propia

7.3. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo permite conocer los ingresos, costos y gastos en los que incurre la empresa desde los inicios del proyecto; sirve para saber aproximadamente con qué capital debe contar la empresa para solventar la necesidad del efectivo en el corto plazo.

Se utiliza el método de déficit acumulado máximo para calcular el capital de trabajo, es decir, que se calcula el monto a través del máximo déficit posible que se produce entre ingresos y egresos operacionales, se lo realiza dentro del año 1, dando como resultado \$ 5.261,07 con el cual debe contar la empresa al iniciar el proyecto.

Cuadro 7.1. Capital de trabajo

| MESES | Ingresos mensuales | Egresos mensuales | Saldo Mensual | Saldo Acumulado |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| M1 | \$ 2.060,00 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (5.261,07) |
| M2 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (7.415,66) |
| M3 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (9.570,24) |
| M4 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (11.724,83) |
| M5 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (13.879,42) |
| M6 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (16.034,01) |
| M7 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ 18.188,60) |
| M8 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (20.343,18) |
| M9 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (22.497,77) |
| M10 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (24.652,36) |
| M11 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (26.806,95) |
| M12 | \$ 5.166,48 | \$ 7.321,07 | \$ (5.261,07) | \$ (28.961,53) |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ (28.961,53) | | | |

Fuente: Elaboración propia

7.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para determinar las entradas y salidas del proyecto en un periodo específico se realiza un flujo de caja, dentro del cual se detallan los ingresos, costos y gastos en los que incurre la empresa. Para la realización del flujo de caja proyectado a diez años cabe tomar en cuenta que los ingresos cambian de acuerdo a la cantidad de latas del producto que se exporta siendo el 25% el aumento del producto cada año, el precio aumenta a partir del año 3 a \$2,10 siendo un precio aún bajo para el consumidor tomando de referencia a la competencia, se logra mantener los costos unitarios de manera fija y siendo los gastos de marketing los que varían según el año de ejecución.

Cuadro 7.2. Flujo de caja proyectado

| | Costos unitarios | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 | año 7 | año 8 | año 9 | año 10 |
|---|------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | | | \$ 61.997,76 | \$ 77.497,20 | \$ 98.752,50 | \$ 123.440,63 | \$ 154.300,78 | \$ 192.875,98 | \$ 241.094,97 | \$ 301.368,71 | \$ 376.710,89 | \$ 470.888,61 |
| Cantidad | 2,508 | | 30096 | 37620 | 47025 | 58781 | 73477 | 91846 | 114807 | 143509 | 179386 | 224233 |
| Precio | 2,06 | | 2,06 | 2,06 | 2,10 | 2,10 | 2,10 | 2,10 | 2,10 | 2,10 | 2,10 | 2,10 |
| EGRESOS | | | \$ 94.052,81 | \$ 83.787,89 | \$ 101.225,19 | \$ 119.162,19 | \$ 144.227,73 | \$ 170.234,67 | \$ 212.298,33 | \$ 255.054,17 | \$ 312.966,96 | \$ 382.054,95 |
| Costo producción | \$ 0,54 | | \$ 16.251,84 | \$ 20.314,80 | \$ 25.393,50 | \$ 31.741,88 | \$ 39.677,34 | \$ 49.596,68 | \$ 61.995,85 | \$ 77.494,81 | \$ 96.868,52 | \$ 121.085,64 |
| Costo exportación | \$ 0,75 | | \$ 22.572,00 | \$ 28.215,00 | \$ 35.268,75 | \$ 44.085,94 | \$ 55.107,42 | \$ 68.884,28 | \$ 86.105,35 | \$ 107.631,68 | \$ 134.539,60 | \$ 168.174,51 |
| Costo distribución | \$ 0,30 | | \$ 9.028,80 | \$ 11.286,00 | \$ 14.107,50 | \$ 17.634,38 | \$ 22.042,97 | \$ 27.553,71 | \$ 34.442,14 | \$ 43.052,67 | \$ 53.815,84 | \$ 67.269,80 |
| GASTOS DE MARKETING (PUBLICIDAD) | | | \$ 40.000,17 | \$ 17.772,09 | \$ 20.255,44 | \$ 19.500,00 | \$ 21.200,00 | \$ 18.000,00 | \$ 23.555,00 | \$ 20.675,00 | \$ 21.543,00 | \$ 19.325,00 |
| Prensa escrita | \$ 8.711,49 | | | | | | | | | | | |
| Revista | \$ 1.558,08 | | | | | | | | | | | |
| Degustación | \$ 16.170,00 | | | | | | | | | | | |
| Mkt directo e interactivo | \$ 13.560,60 | | | | | | | | | | | |
| (-) Depreciación | | | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 |
| UTILIDAD ANTES DE LA PART. TRAB | | | \$ (32.055,05) | \$ (6.290,69) | \$ (2.472,69) | \$ 4.278,44 | \$ 10.073,05 | \$ 22.641,31 | \$ 28.796,64 | \$ 46.314,54 | \$ 63.743,93 | \$ 88.833,66 |
| (-) Part. Trabajadores (15%) | | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 641,77 | \$ 1.510,96 | \$ 3.396,20 | \$ 4.319,50 | \$ 6.947,18 | \$ 9.561,59 | \$ 13.325,05 |
| UTILIDAD ANTES DE IMP RENTA | | | \$ (32.055,05) | \$ (6.290,69) | \$ (2.472,69) | \$ 3.636,67 | \$ 8.562,09 | \$ 19.245,11 | \$ 24.477,14 | \$ 39.367,36 | \$ 54.182,34 | \$ 75.508,61 |
| (-) Imp. Renta (22%) | | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 800,07 | \$ 1.883,66 | \$ 4.233,92 | \$ 5.384,97 | \$ 8.660,82 | \$ 11.920,12 | \$ 16.611,90 |
| UTILIDAD NETA | | | \$ (32.055,05) | \$ (6.290,69) | \$ (2.472,69) | \$ 2.836,60 | \$ 6.678,43 | \$ 15.011,19 | \$ 19.092,17 | \$ 30.706,54 | \$ 42.262,23 | \$ 58.896,72 |
| (+) Depreciación | | | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 | \$ 6.200,00 |
| (-) Capital de trabajo | | \$ (29.000,00) | | | | | | | | | | |
| (+) Recuperación Cap trabajo | | | | | | | | | | | | \$ 29.000,00 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | | \$ (29.000,00) | \$ (25.855,05) | \$ (90,69) | \$ 3.727,31 | \$ 9.036,60 | \$ 12.878,43 | \$ 21.211,19 | \$ 25.292,17 | \$ 36.906,54 | \$ 48.462,23 | \$ 94.096,72 |
| VAN | \$ 12.105,77 | | | | | | | | | | | |
| TIR | 23% | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

7.5.CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para determinar si el proyecto tiene rentabilidad luego de la elaboración del flujo de caja proyectado, se realiza algunos de los criterios de evaluación, estos son: el valor actual neto (VAN) el cual se lo calcula conociendo la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) y la tasa interna de retorno (TIR).

7.5.1. TMAR

Es la tasa mínima atractiva de retorno, se la calcula a través del CAPM (modelo de valuación de los activos de capital), para determinar esta tasa se la define mediante la ecuación que se encuentra a continuación:

Ecuación 7.1. Fórmula del CAPM

$$R_i = R_f + B (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

Adaptado del libro de Ross, Westerfield & Jaffe, Finanzas Corporativas, 2010

Donde:

R_i = rentabilidad exigida por el accionista.

R_f = tasa libre de riesgo

B = beta de una empresa del sector.

R_m = rentabilidad del mercado.

Para el análisis de este proyecto se tienen los siguientes datos:

Cuadro 7.3. Datos – cálculo de la TMAR

| Información | Datos % |
|--------------------|--|
| R_f | 1, 62 (bonos de Estados Unidos) |
| B | 0, 70 (Empresa: Mead Johnson Nutrition Co.) |
| R_m | 12,5 la rentabilidad del mercado de alimentos envasados en Estados Unidos. |
| Riesgo país | 9, 66 riesgo país de Venezuela. |

Fuente: Yahoo finance; S&P 5000

Teniendo los datos anteriores se obtiene como resultado:

$$R_i = 1,62 + 0,70 (12,5 - 1,62) + 9,66$$

$$R_i = 18,896$$

7.5.2. VAN

Se obtiene el valor actual neto partiendo del flujo de efectivo, con una tmar del 18,89% que fue obtenida bajo el modelo CAPM, y dando como resultado \$ 12.105,77 y como se puede observar el van es positivo, lo que indica que se debe aceptar el proyecto.

7.5.3. TIR

Otro criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno, TIR, que mide la rentabilidad del proyecto en porcentaje, para aceptar el proyecto la tir debe ser mayor a la tmar; realizando el análisis mediante el flujo de efectivo se obtiene que la tir es del 23% siendo mayor al 18,89% de la tmar, por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable.

Tabla 7.7. Resultados del VAN y TIR

| | |
|-----|--------------|
| VAN | \$ 12.105,77 |
| TIR | 23% |

Fuente: Elaboración propia

7.6. ANÁLISIS “PAYBACK”

El análisis “Payback” permite determinar el tiempo en el cual la inversión es recuperada en su totalidad. Una vez realizado el análisis se puede observar que para el proyecto, la inversión se logra recuperar en 8 años, 9 meses y 18 días.

Cuadro 7.4. Analisis de “payback”

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--|--------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| Flujo neto de efectivo | \$ (29.000,00) | \$ (25.855,05) | \$ (90,69) | \$ 3.727,31 | \$ 9.036,60 | \$ 12.878,43 | \$ 21.211,19 | \$ 25.292,17 | \$ 36.906,54 | \$ 48.462,23 | \$ 94.096,72 |
| Flujo de efectivo descontado | \$ (29.000,00) | \$ (54.855,05) | \$ (54.945,75) | \$ (51.218,44) | \$ (42.181,84) | \$ (29.303,41) | \$ (8.092,22) | \$ 17.199,95 | \$ 54.106,49 | \$ 102.568,72 | \$ 196.665,44 |
| Flujo de efectivo descontado acumulado | \$ (29.000,00) | \$ (83.855,05) | \$ (138.800,80) | \$ (190.019,25) | \$ (232.201,08) | \$ (261.504,49) | \$ (269.596,71) | \$ (252.396,76) | \$ (198.290,27) | \$ (95.721,55) | \$ 100.943,89 |
| PAYBACK | | | | | | | | | | | |
| | 8,80 | | | | | | | | | | |
| PAYBACK | | | | | | | | | | | |
| | 8 AÑOS 9 MESES Y 18 DÍAS | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

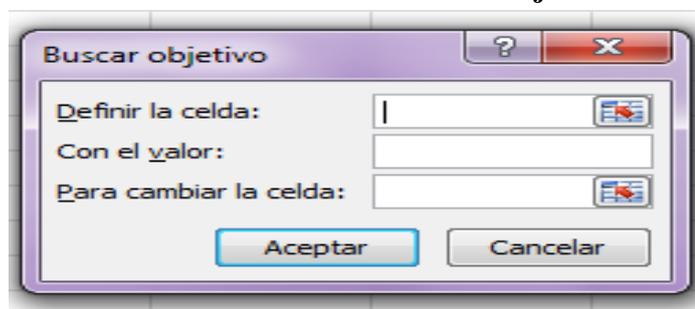
7.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para medir el impacto que podrían ocasionar las reacciones de la competencia, sean estas mediante una imitación del producto o sustituto del mismo, se debe realizar un análisis de sensibilización de la rentabilidad, para identificar que variables se pueden manejar o controlar para anticiparse a dichas reacciones del mercado o competencia.

El modelo del análisis unidimensional permite analizar que sucede con el VAN cuando se modifica o se altera el valor de una o más variables, determina la variación máxima a la que se puede someter el valor de una variable para que continua siendo atractivo el proyecto.

Cuando se estructura el flujo de caja, se selecciona las variables a analizar (precio y cantidad demandada), solo en las celdas en donde se encuentran las variables seleccionadas se anotaran valores, las demas celdas estarán en función de dichas variables, exceptuando gastos, depreciacion y los impuestos. Para determinar hasta donde pueden disminuir la variable establecida se selecciona “Buscar objetivo” (ilustración 7.1), dentro del menú herramientas (excel).

Ilustración 7.1. Cuadro de Buscar Objetivo



Fuente: Documento de Excel 2013

Dentro de “definir la celda” se coloca la celda donde saldrá el resultado del VAN, en “con el valor” se pondrá 0 y en “para cambiar la celda” se coloca la celda en donde se encuentra la variable a analizar, esto se realiza para las dos variables por separado.

Una vez realizado el análisis, con respecto a la cantidad demanda se puede llegar a exportar un mínimo de 2254 latas al mes manteniendo el precio normal, es decir, el porcentaje máximo que la cantidad demandada puede disminuir es de un **10,13%**; por otro lado, analizando la variable del precio se determinó que el mínimo valor al cual se puede vender una lata sin afectar la inversión del proyecto, es decir, que cubra los costos en los que incurre la empresa, es de USD. 2,00 por lata, manteniendo la cantidad demandada, el porcentaje máximo que puede bajar el precio es de un **2,91%**.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente en este capítulo se detallan todas las conclusiones obtenidas en la realización del proyecto, después de haber analizado todo lo referente al producto, mercado e inversión del mismo.

De igual manera se establecen recomendaciones para futuros análisis partiendo de las conclusiones que se presentan en el actual proyecto.

8.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis del proyecto se establece y detalla el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del mismo, los cuales son analizados individualmente a continuación:

Objetivo 1: Analizar cuáles son los factores externos que impiden la comercialización del nuevo sabor de leche de soya a Venezuela.

Para analizar los factores externos se los realiza a través de las 5 fuerzas de Porter y mediante un análisis P.E.S.T.A.

Según lo realizado en el análisis de Porter las fuerzas bajamente atractivas para la empresa son el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. El poder de negociación de los proveedores es bajamente atractivo debido a que la empresa incurre en gastos elevados para conseguir la materia prima (en este caso la soya en grano), por este motivo es alto el valor agregado de los proveedores sobre el producto, ya que la soya representa una porción sumamente importante en la elaboración del mismo. La amenaza de productos sustitutos es bajamente atractivo para la empresa esto debido a que no solamente la leche de soya es el sustituto de la leche de vaca, existen en el mercado diversas leches vegetales que poseen similares valores nutricionales, como la leche de almendras, avena, arroz, entre otros.

En lo referente al análisis P.E.ST.A, La fuerza que afectan altamente al proyecto es la fuerza política, esta tiene un alto nivel de impacto porque el gobierno intenta controlar la economía del país mediante expropiaciones, límites de precios y controles de cambio. La creación de la ley de regulación de precios tiene gran impacto para las empresas, ya que les toca regirse a un precio máximo establecido y tener que ajustar sus costos.

Objetivo 2: Identificar las ventajas que tiene el producto con respecto a la competencia en el mercado Venezolano.

Mediante la realización de la investigación de mercados se identificó las ventajas que posee la lecha de soya con respecto a su competencia; entre las ventajas más relevantes que se obtuvo fue en el envase del producto. La leche de soya Oriental es comercializada en envase de lata mientras que la competencia lo hace en envase tetrapack y en funda (leche en polvo). De acuerdo a la entrevista que se obtuvo con la Ingeniera en Alimentos se logró definir las ventajas que tiene la leche de soya al ser comercializada en

lata, debido a que mencionó que el producto en lata logra perdurar por más tiempo y que el contenido del mismo no se altera, es decir, no afecta su composición.

Objetivo 3: Descubrir las preferencias del consumidor venezolano para penetrar en el mercado un nuevo sabor.

Una vez finalizada la investigación de mercado se obtuvo las diferentes preferencias del consumidor venezolano, entre una de las informaciones obtenidas se destaca que Venezuela era uno de los mayores países productores de café en Latinoamérica; de acuerdo a las investigaciones se notó que años más tarde Venezuela pasó de ser un país cafetero a un país petrolero, siendo este el motivo de las grandes importaciones de café que realiza el país para solventar la gran demanda de consumo del producto. Referente a la información obtenida se pudo identificar que el consumidor venezolano consume gran cantidad de café, por tal motivo se concluyó introducir la nueva leche de soya sabor a café en el mercado.

Objetivo 4: Diseñar estrategias para potencializar el consumo de la leche de soya mediante una Comunicación Integrada de Marketing (CIM) adaptada al mercado Venezolano.

Entre las estrategias a emplear para lanzar el nuevo sabor de la leche de soya y potencializar su consumo, están las siguientes: estrategia de penetración de mercado, estrategia de diferenciación, estrategia de retador y la estrategia de marketing internacional, mediante las cuales se intenta abarcar gran parte del mercado objetivo, el que se encuentra ubicado en el Estado de Carabobo, ciudad de Valencia. Para poder cumplir con las estrategias antes mencionadas se establecen tácticas adecuadas para la correcta realización de las mismas; algunas tácticas se las lleva a cabo mediante la promoción y publicidad del nuevo producto en los diferentes medios y usando las diversas herramientas de comunicación que existen; se realiza campañas ATL y BTL entre las cuales se destaca la publicidad en periódicos y revistas de manera impresa y digital, actividades de degustación del producto en los diferentes puntos de venta (supermercados), de igual manera se establece un presupuesto de acuerdo a las actividades a realizar y el calendario correspondiente para la ejecución de la campaña; cabe recalcar que todos los medios utilizados deben tener congruencia en lo que transmiten para así poder implementar la comunicación integrada de marketing adecuadamente.

Objetivo 5: Determinar la rentabilidad para la comercialización del nuevo sabor de la leche de soya analizando el flujo de caja proyectado.

Para determinar si existe rentabilidad se realiza diversos criterios de evaluación como los son el VAN, la TIR y el análisis "PAYBACK", pero antes de realizar estas evaluaciones es importante realizar el cálculo de la TMAR, con un 18.90% el valor que retorna descontando la inversión inicial es de \$34.823,76, para saber la tasa de retorno del monto se realiza la TIR siendo esta un 28%, se concluye que sí se obtiene rentabilidad, esto debido a que el VAN arroja valores positivos y la TIR es mayor a la TMAR; para saber en qué tiempo se recupera totalmente la inversión se realiza el análisis "Payback" dando como resultado que la inversión se recupera en 8 años, 9 meses y 18 días. Finalmente para conocer la variación máxima de las variables relevantes del proyecto, se realiza el análisis de sensibilidad unidimensional, las variables elegidas son la cantidad demandada y el precio, dando como resultado el 10,13% y 2,91% respectivamente, siendo estos los porcentajes máximos que las variables pueden llegar a disminuir y hacer que el proyecto sea atractivo.

8.2. RECOMENDACIONES

Una vez analizado la situación actual del país, se recomienda realizar futuras investigaciones para que el producto se expanda a otro mercado, la recomendación se basa mediante la realización de diversos análisis y se detectó que actualmente Venezuela no es un país económicamente rentable, debido a que el gobierno tiene el mayor control de la economía del país; existen leyes y regulaciones a las cuales las empresas deben acatarse para poder permanecer en el mercado; entre las regulaciones que mayor afectan a las empresas están, la regulación de precios la cual se basa que el gobierno establece un precio máximo de venta referente a los costos totales que genera el producto para la empresa, otra regulación es la nacionalización de la empresa en Venezuela, es decir, que la empresa debe nacionalizarse en el país para poder comercializar sus productos dentro del territorio Venezolano.

Entre los diversos países en Sudamérica se observa que en Chile el mercado de soya ha tenido un incremento a finales del 2009, la venta de las bebidas basadas en soya obtuvo más del 4% en volumen y 6% en valor (doblando el promedio de consumo de los productos lácteos en general), esto fue gracias a la empresa "Watt" que hizo una gran campaña sobre el lanzamiento de la leche de soya.

La perspectiva que tiene el consumidor chileno sobre la leche de soya es que la considera como una alternativa más saludable (las cuales son saborizadas con frutas y/o mezclado con jugo de fruta) que los néctares (jugos).

Se sugiere realizar un estudio para penetrar al mercado chileno, por los siguientes motivos:

- Es un mercado en donde los productos de soya tienen una buena percepción por parte del consumidor e inclusive buscan diversas maneras para degustar el producto, elaborando recetas a bases de derivados de la soya.
- Entre Ecuador y Chile existe un acuerdo comercial el cual se encuentra vigente desde el año 2010 denominado “Acuerdo de Complementación Económica”, con la finalidad de facilitar las operaciones comerciales entre ambos países, manteniendo las mismas listas de excepciones de acuerdo anteriores.

REFERENCIAS

Addfree Stats. (Diciembre de 2014). *Monedas de Venezuela*. Conversor de monedas. Recuperado el 27-28 de Diciembre de 2014, de <http://www.monedasdevenezuela.net/>

Aduana del Ecuador SENA. (2014). *Ecuapass*. Obtenido de <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>

Agronegocios. (2010). *El Grupo Oriental invierte USD 11 millones para ampliar su negocio*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://agronegocioecuador.ning.com/notes/El_Grupo_Oriental_invierte_USD_11_millones_para_ampliar_su_negocio

Albán Zapata, J. M., & Chaquinga Palacios, A. (2009). *Impacto de la salida de Venezuela de la Comunidad Andina en el comercio de bienes con Ecuador*. Tesis de Grado. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Alimentación, É. (29 de Abril de 2010). *Mercado de Bebida Lácteas en América Latina*. Bebidas Lácteas. Obtenido de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/16438-mercado-bebidas-lacteas-america-latina>

Alimenticia, I. (20 de Marzo de 2010). *Chile emerge victorioso ante un estudio de sus tendencias de consumo*. Obtenido de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83329-chile-emerge-victorioso-ante-un-estudio-de-sus-tendencias-de-consumo>

Alimentos, L. (2014). Leche polvo entera. *Informacion general de leche en polvo*. España. Obtenido de <http://alimentos.org.es/leche-polvo-entera>

Ambientalistas, F. A. (10 de Junio de 2010). *Fundación Azul Ambientalistas*. Obtenido de <http://www.azulambientalistas.org/empresas.html>

Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.

Barato, Q. (28 de Abril de 2014). *Joven Soy Bebida de Proteína de Soya y Avena*. Joven soy. Venezuela. Obtenido de Qué Barato: http://distritocapital.quebarato.co.ve/distrito-metropolitano-de-caracas/joven-soy-bebida-de-proteina-de-soya-y-avena__B427EB.html

Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercado - Enfocado para América Latina* (Segunda ed.). Mexico: Pearson Educación.

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Buenaventura, G. (10 de Diciembre de 2014). *Universidad ICESI*. Obtenido de Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas:
http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/betas_colombia.php
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2010). *Relación Comercial ECUADOR - CHILE*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20chile.pdf>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chavarría Morbioni, M. L. (2010). *Determinación de tiempo de vida útil de la leche de soya mediante un estudio en tiempo real*. Tesis de Grado. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Chavez, J. M. (2013). *Diseño de un modelo para el proceso de incubación de empresas Yachay, Mediante la aplicación de herramientas de Benchmarking*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Clow, K. E. (2010). *Publicidad, promoción y comunicacion integral en marketing*. Mexico: Pearson.
- Comite Certificador de Medios AndaFevap. (2011). Inversión Publicitaria en Venezuela 2011. *Inversión Publicitaria 2011*. Venezuela. Obtenido de <http://es.slideshare.net/spotweb/informe-inversion2011>
- Concepción, C. (4 de Septiembre de 2012). *Colegio Concepción*. Obtenido de <http://www.colegioconcepcionpedrovaldivia.cl/contenido/index.php/2013-08-08-01-01-10/ciencias-frater/item/806-reciclaje-de-plastico-y-latas>
- Constellium. (2014). *Arpal (Asociación para el Reciclado de Productos de Aluminio)*. Recuperado el 22-26-27 de Diciembre de 2014, de Arpal: <http://aluminio.org/>
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional* (Octava ed.). Mexico: Cengage Learning.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decima primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Debrot, C., & Ardosgoitti, F. (2000). *Estudio sobre un mosaico amarillo de la soya en Venezuela*. Estudio de investigación, CENIAP, Maracay. Recuperado el 2,4 de Diciembre de 2014, de

http://sian.inia.gob.ve/repositorio/revistas_ci/Agronomia%20Tropical/at2505/arti/debrot_e.htm

Discovery. (2009). *La leche de soya y los productos elaborados con soya sin fermentar no son aconsejables*. Discovery Salud(121). Recuperado el 22-26-27 de Diciembre de 2014, de <http://www.dsalud.com/>

Economía & Negocios, E. (7 de Agosto de 2012). *Venezuela entre los países con más usuarios de internet*. Internet en Venezuela. Venezuela. Recuperado el 27 de Diciembre de 2014, de <http://www.elmundo.com.ve/noticias/tecnologia/internet/venezuela-entre-los-paises-con-mas-usuarios-de-int.aspx>

Economía y Negocios, O. (17 de Agosto de 2013). *Productos light ya representan un cuarto del gasto de los hogares en alimentación*. Productos light. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=111570>

El Carabobeño, D. (2015). El Carabobeño. *Tarifas vigentes*. Carabobo, Venezuela. Obtenido de <http://www.el-carabobeno.com/miscellaneous/comercializacion/tarifas-enero-2015.pdf>

El Nacional, D. (2015). *Tarifas Vigentes*. Venezuela. Obtenido de http://www.el-nacional.com/24_horas/TARIFAS-VIGENTES-Ene-May_NACFIL20150123_0001.pdf

El Universal. (17 de Junio de 2011). *Estrato social E arropa a 44,1% de la población venezolana*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com/2011/06/17/estrato-social-e-arropa-a-441-de-la-poblacion-venezolana>

Estudio Antequera Parilli & Rodríguez. (Febrero de 2014). *Nuevo etiquetado para productos importados en Venezuela*. Etiquetado en Venezuela. Caracas, Venezuela. Euromonitor Internacional. (2013). Venezuela. Recuperado el 2,4,5,8 de Diciembre de 2014, de <http://www.portal.euromonitor.com>

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (Quinta ed.). Mexico: CENGAGE Learning.

García-Sordo, J. (2001). *Marketing Internacional* (Primera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Gobierno Bolivariano de Venezuela. (2012). *Embajada de Venezuela en Ecuador*. Recuperado el 8,9 de Diciembre de 2014, de http://ecuador.embajada.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=13&lang=es

Grupo Últimas Noticias. (17 de Marzo de 2012). *Leche de Soya, una alternativa saludable*. Últimas Noticias. Recuperado el 22-23 de Diciembre de 2014, de <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/ciudad/salud/leche-de-soya,-una-alternativa-saludable.aspx>

Grupo Vital. (2010). Joven Soy. *Leche de soya*. Recuperado el 27-28 de Diciembre de 2014, de <http://www.grupovital.com.ve/>

Hernández Garnica, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: 5ta.

INEC. (2009). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 8,9 de Diciembre de 2014, de www.ecuadorencifras.com

Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones. (Febrero de 2012). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/02/TT-America-del-Norte.pdf>

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2014). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/110-que-es-incoterm-fob>

Instituto Nacional de Estadística - República Bolivariana de Venezuela. (2014). *Situacion de la Fuerza de Trabajo*. Caracas. Obtenido de <http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzadeTrabajo/pdf/informemensual.pdf>

Instituto Nacional de Nutrición. (2008). *INN pionero en investigaciones sobre obesidad en Venezuela*. Nutricion en Venezuela. Recuperado el 27 de Diciembre de 2014, de http://www.opsu.gob.ve/archivos_apps/extranet/descargas/otros/LEYORG%

Kotler, P., & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimo primera ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 2 de Diciembre de 2014

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (Decimo Primera ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* (Décima Segunda ed.). Madrid: Pearson Educacion.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimo primera ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 2 de Diciembre de 2014

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimo Cuarta ed.). Mexico: Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (Decimo Primera ed.). Mexico: Cengage Learning. Recuperado el 2014 de Diciembre de 12

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing, Gestión Estratégico y Operativa del Mercado* (2 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Latam, F. N. (1 de Julio de 2014). *Los beneficios de la proteína de soya en nutrición deportiva*. beneficios de la soya. Obtenido de http://www.foodnewlatam.com/articulos/los-beneficios-de-la-prote%C3%ADna-de-soya-en-nutrici%C3%B3n-deportiva_004851

Lerma, A., & Marquez , E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (Cuarta ed.). Mexico: Cengage Learning.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). Mexico: Pearson Educación.

Manjarrés Vaca, C., & Zambrano Rivas, K. (2009). *Proyecto de creación de una planta productora y procesadora de leche de soya para su comercializacion en Guayaquil*. Tesis de Grado. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Martínez, I. (2013). *Leche de soya: Beneficios y Propiedades*. leche de soya. Obtenido de <http://www.1001consejos.com/leche-de-soya-beneficios-y-propiedades/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (Enero de 2014). *Coordinador General del Sistema de Información Nacional*. Recuperado el 8,9 de Diciembre de 2014, de www.agricultura.gob.ec

Ministerio de Comercio Exterior. (Noviembre de 2014). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>

Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (26 de Marzo de 2012). Acuerdos Comerciales. *Acuerdo de cooperación entre la República del Ecuador y la República de venezuela*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (Junio-Julio de 2013). País Productivo. **Wilson León Lee creó un imperio Chino en Ecuador(6)**. Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de www.industrias.gob.ec

Mullins, J. W., Walker Jr., O. C., Boyd Jr., H. W., & Larréché, J.-C. (2007). **Administración del Marketing: un enfoque en la toma estratégica de decisiones**. México: McGraw Hill.

Mundo, E. y. (16 de Enero de 2012). **¿En qué clase social se ubica usted?** Estratos sociales. Venezuela. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/noticias/finanzas-personales/recomendaciones/%C2%BFen-que-clase-social-se-ubica-usted-.aspx>

Negocios, E. (2011). **Grandes Marcas Ecuador 2011**. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=100>

Negocios, I. y. (2009). **Quiminet** . Obtenido de Quiminet.com: <http://www.quiminet.com/productos/leche-de-soya-1626651360/precios.htm>

Oriental Industria Alimenticia OIA CÍA. LTDA. (31 de Diciembre de 2013). **Superintendencia de Compañías**. Obtenido de Supercías: <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/pdfsocietario/economica.php?tipoDocumento=economica&expediente=106517&idDocumento=3.1.2&fecha=2013-12-31%2000:00:00.0>

Oriental, G. (2014). **Grupo Oriental**. Recuperado el 1, 2 de Diciembre de 2014, de <http://www.gruporiental.com/espanol/index.php>

O'shaughnessy, J. (1991). **Marketing Competitivo** (Segunda ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Peruano, D. (17 de Julio de 2013). **Riesgo país**. Nivel de riesgo país. Perú. Obtenido de http://desarrolloperuano.blogspot.com/2013/07/el-peru-en-el-ranking-latinoamericano_17.html

Proaño, P. (23 de Septiembre de 2012). **Todo comercio Exterior**. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/firma-electronica-token>

PROECUADOR. (Febrero de 2012). **Tiempo de tránsito desde Ecuador hacia América del Sur. Rutas: América del Sur**. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/tiempos-de-transito-desde-ecuador-hacia-america-del-sur/>

- PROECUADOR. (2013). Inteligencia Comercial e Inversiones. *Guía Comercial de Venezuela*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/PROEC_GC2013_VENEZUELA.pdf
- PROECUADOR. (21 de Febrero de 2013). *Leche de Soya - Venezuela. Ficha / Mercado*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/leche-de-soya-venezuela/>
- PROECUADOR. (2014). *Inteligencia comercial e inversiones*. Obtenido de https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2014_VENEZUELA1.pdf
- PROECUADOR. (2014). *PERFIL LOGÍSTICO DE VENEZUELA 2014*. Logística de Venezuela. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-venezuela-2014/>
- República Bolivariana de Venezuela. (23 de Enero de 2014). *Ley Orgánica de Precios Justos*. Ley de Precios. Venezuela.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). *Finanzas Corporativas* (Novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Salud, E. y. (23 de Abril de 2012). *Joven Soy, la nueva leche de soya*. Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://esteticaysalud.com.ve/jovensoy-nueva-leche-de-soya/>
- Sapag Chaín, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Shaw, G. B. (Junio de 2005). *GestioPolis*. Recuperado el 20-22 de Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/>
- SILGAN. (2013). *SILGAN PLASTIC FOOD CANTAINERS*. Obtenido de silganpfc: <http://www.silganpfc.com/es/productos/latas-de-plastico>
- Sofruver de Venezuela. (2001). *Sofruver de Venezuela C.A*. Obtenido de <http://sofruverdevenezuelaca.blogspot.com/2014/03/una-deliciosa-y-nutritiva-alianza-parte.html>
- Sofruver de Venezuela C.A. (2014). *Sofruver de Venezuela*. Obtenido de <http://sofruver.com/>
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento al consumidor* (7 ed.). Mexico: Pearson Educación.

- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decima Cuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Strongsite, M. (15 de Julio de 2011). *La contribución de la soja para la práctica de ejercicios físicos*. Soya en deportistas. Obtenido de <http://www.masmusculo.com.es/health/la-contribucion-de-la-soja-para-la-practica-de-ejercicios-fisicos/>
- The Panchonomist, R. (5 de Noviembre de 2013). *Ecuador y sus Relaciones Comerciales, V(5)*. Quito, Ecuador. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/panchonomist/Documents/panchonomist_005.pdf
- Times, S. o. (29 de Abril de 2014). *El consumo de la leche de vaca y sus efectos nocivos para la salud*. Obtenido de <http://es.sott.net/article/27713-El-consumo-de-leche-de-vaca-y-sus-efectos-nocivos-para-la-salud-video>
- Ultimas noticias, G. (2015). *Tarifario*. Venezuela. Obtenido de <http://www.grupo-un.com/anunciantes/tarifas/TARIFARIO.pdf>
- Universal, E. (11 de marzo de 2012). *Leche de soya JovenSoy*. Leche de soya. Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://www.eluniversal.com/universo-empresarial/120311/leche-de-soya-jovensoy>
- Universidad Autónoma de Aguascalientes. (Enero-Abril de 2007). *Composición y procesamiento de la soya para consumo humano*. Investigación y Ciencia, Redalyc, XV, 35-44. Recuperado el 2,3 de Diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67403706>
- Venelogía. (24 de Abril de 2014). *Importación y exportación del café*. Café en Venezuela. Obtenido de <http://www.venelogia.com/archivos/10144/>
- Vital, G. (2014). *Línea de complementos y suplementos*. Productos. Venezuela. Obtenido de <http://www.grupovital.com.ve/linea%20complemento%20jove.html>
- Vivesoy. (2010). *Productos de Vivesoy*. Recuperado el 27-28 de Diciembre de 2014, de <http://www.vivesoy.com/la-elaboracion-de-bebida-de-soja-vivesoy/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). Mexico: Pearson Educación.