

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**Desarrollo de un plan de mercadeo para las Tortas Heladas
exportadas de Pingüino-Ecuador a Tío Rico en Venezuela.**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por

Dennise Andrea Espinoza Govea.

Guayaquil - Ecuador

2013

DEDICATORIA

A Dios por brindarme todo a cambio de nada.

A mis abuelitos quienes han sido mi guía, a mis tíos, y mi familia en general.

A mi hermano Orbisito, quien pese a su manera tan peculiar siempre me apoya desde lo más profundo de su corazón.

Pero de manera muy especial a mi Madre quien es mi mejor amiga, mi apoyo, mi soporte, mi todo.

Gracias a tí madre mía soy, la persona de hoy en día.

Y a mi papá de mi corazón quien ha sido mi más impecable crítico pero también admirador, quien solo con ejemplo ha sabido forjar la persona en la que me he convertido, a ustedes padres míos les debo todo en esta vida, todo...

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fortaleza y sabiduría que me brinda día a día, a mis padres Orbi y Gina, quienes han sido mi soporte, apoyo y mis más grandes admiradores todo este tiempo, a ustedes queridos padres les estaré eternamente agradecida por tanto y todo.

A mi Tío Vicente quien más que un tío ha sido como mi segundo papá, sin importar los km de distancia siempre se ha hecho sentir tan cerca.

A mis abuelitos, quienes siempre han estado presentes a lo largo de mi vida.

A mi querida tutora de tesis, quien con mucha paciencia y apoyo ha sido mi guía a lo largo de la elaboración de esta tesis.

A la familia de Unilever por ayudarme en todo,

A todos quienes de alguna u otra manera me ayudaron directa o implícitamente a llegar donde estoy y a ser quien soy,

Gracias.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Danny Barbery Montoya', written over a horizontal line.

Msc Danny Barbery Montoya

Presidente Tribunal

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Heydi Pazmiño Franco', written over a horizontal line.

Econ. Heydi Pazmiño Franco

Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".



Dennise Andrea Espinoza Govea.

RESUMEN

Una realidad en los últimos años es la de que tanto Ecuador como Venezuela "están pasando por su mejor momento" en temas de integración y diplomacia. Pero si esto se lo trasladara a cifras, el sector más beneficiado en estos vínculos es sin dudas, el comercial.

Por lo tanto, basándose en dichas ventajas, en este proyecto se realizará un plan de marketing para las tortas heladas *Festiva!* de Pingüino- Ecuador, las cuales se desea llevar al mercado Venezolano a través de Tío Rico. Es importante mencionar que ambas empresas tanto Pingüino como Tío Rico, son filiales de la multinacional UNILEVER S.A.

Para ello, se realizó un estudio de mercado, el cual ayudará a conocer a profundidad a los consumidores venezolanos, sus gustos, preferencias y características tanto políticas como económicas, para así, determinar qué estrategias se deberán implantar en la empresa que permitan alcanzar el máximo beneficio económico.

Además, se analizó la rentabilidad del proyecto, mediante la demanda proyectada basada en un análisis histórico de productos similares. Se calcularon los costos totales, las inversiones necesarias en el capital de trabajo, publicidad, implementación de estrategias, y los ingresos proyectados.

Con dicha información se elaboró el flujo de efectivo respectivo para la vida útil del proyecto, y con los resultados de las utilidades de cada periodo se trajo a valor presente todos los flujos esperados para conseguir el valor presente neto (VAN) y la tasa de retorno interno (TIR), las cuales resultaron favorables. Finalmente se obtuvo mediante el método de payback descontado, que el periodo de recuperación de la inversión sería de 3 años y 2 meses, lo cual es aceptable.

Palabras Claves: torta helada, plan de marketing, Tío Rico, Venezuela, exportación.

ABSTRACT

A reality in recent years is that, Ecuador and Venezuela "are having their best times" in integration issues and diplomacy. But if this will be taken to figures, the most benefited area is undoubtedly the commercial area.

Therefore, based on these advantages, this project will be a marketing plan to *Festival* ice cream cakes from Pinguino-Ecuador, which we want to take to the Venezuela market by Tío Rico. It's important to say that both companies Pinguino and Tío Rico, are subsidiaries of the multinational Unilever S.A.

Also, we conducted a market survey, which will help meet consumers Venezuelan depth, tastes, preferences and political and economic characteristics, to determinate which strategies should be implemented in the company to deliver the maximum economic benefit.

In addition, we analyzed the profitability of the project, using the projected demand based on a historical analysis of similar products. Also we calculated total costs, the necessary investments in working capital, advertising, implementing strategies, and projected revenues.

With this data we created the respective cash flow for the life of the project, and the results of the profits of each period was brought to present value all flows expected to get the net present value (NPV) and the rate of return (IRR), which were favorable. Finally we obtained by the discounted payback method, the payback period of the investment, which would be 3 years and 2 months, which is acceptable.

Key words: ice cream , marketing plan, Tío Rico, Venezuela, export.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL PROYECTO Y DE LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN	15
1.2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	15
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO:	16
1.3.1. Objetivo General.	16
1.3.2. Objetivos Específicos.	16
1.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HELADOS EN ECUADOR.	17
1.4.1. Antecedentes.....	17
1.4.2. Actualidad.....	19
1.5. ANÁLISIS EXTERNO.	20
1.5.1. Análisis de las relaciones comerciales entre Ecuador y Venezuela.	20
1.5.2. Exportaciones de Ecuador a Venezuela.....	21
1.6. ANÁLISIS INTERNO.....	22
1.6.1. Reseña histórica de la empresa en Ecuador.....	22
1.6.2. Misión	23
1.6.3. Visión.....	23
1.6.4. Organigrama.....	24
1.6.5. Cartera de productos.....	24
1.6.6. Proceso Productivo.....	25
1.6.7. Cadena de Valor.	27
1.7. CONCLUSIONES DETERMINANTES PARA EL PROYECTO Y LA EMPRESA.....	30

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DE VENEZUELA

2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE VENEZUELA.	33
2.1.1. Breve Historia Sobre Venezuela.	34

2.2. CULTURA, COSTUMBRES, Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	35
2.2.1. Cultura y arte.....	35
2.2.2. Nutrición.....	36
2.2.3. Comportamiento del Consumidor.....	37
2.3. RELIGIÓN.....	40
2.4. CONDICIONES DE VIDA.....	40
2.5. IDIOMA.....	41
2.6. SÍMBOLOS, COLORES Y VESTIMENTA.....	42
2.7. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	45
2.8. ANÁLISIS ECONÓMICO DE VENEZUELA.....	46
2.8.1. Población.....	48
2.8.2. Distribución De La Población.....	48
2.8.3. Estadísticas Y Actividad Económica.....	49
2.9. ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL.....	50
2.10. CONCLUSIONES DETERMINANTES SOBRE EL ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL DE VENEZUELA.....	52

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HELADOS EN VENEZUELA Y SUS COMPETIDORES.

3.1. LA INDUSTRIA DE HELADOS EN VENEZUELA.....	55
3.1.1. Introducción.....	55
3.1.2. Antecedentes.....	55
3.1.3. Actualidad.....	55
3.2. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.....	56
3.2.1. Competencia Nacional.....	56
3.2.2. Actitud de los consumidores hacia el producto.....	57
3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	57
3.3.1. Proceso de investigación de mercados.....	58
3.4. CONCLUSIONES DETERMINANTES PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HELADOS EN VENEZUELA Y SUS COMPETIDORES.....	75

CAPÍTULO 4

BASES LOGÍSTICAS PARA LA EXPORTACIÓN.

4.1. TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.....	77
4.1.1. LOS TRÁMITES EN ECUADOR.....	77
4.1.2. LAS REGLAS DE JUEGO EN VENEZUELA.....	82
4.1.3. LOS TRÁMITES EN VENEZUELA.....	87
4.2. TRANSPORTE DE MERCANCÍAS.....	92
4.2.1. Medio de transporte que se empleará.....	93
4.2.2. Tipo de contenedor a utilizar.....	93
4.2.3. Tipo de Embalaje.....	94

4.3. SEGUROS.....	95
4.4. INCOTERMS.....	96
4.5. CONCLUSIONES DETERMINANTES CONCERNIENTES A LAS BASES LOGÍSTICAS PARA LA EXPORTACIÓN.....	97

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	99
5.2. MATRIZ BCG.....	101
5.3. MATRIZ F.O.D.A.....	104
5.4. MATRIZ EFE-EFI.....	106
5.5. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO.....	110
5.6. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	112
5.7. ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	113
5.7.1. Estrategia de diferenciación.....	114
5.8. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	114
5.8.1. Crecimiento Intensivo.....	114
5.9. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	116
5.9.1. Las estrategias del retador.....	116

CAPÍTULO 6

MARKETING INTERNACIONAL

6.1. PRODUCTO.....	118
6.2. PLAZA / DISTRIBUCIÓN.....	122
6.2.1. Situación actual.....	122
6.2.2. Estrategia de distribución.....	122
6.3. PROMOCIÓN.....	123
6.3.1. Comunicación.....	123
6.3.2. Lanzamiento del Producto.....	126
6.4. PRECIO.....	128

CAPÍTULO 7

ESTUDIO FINANCIERO

7.1. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.....	130
7.1.1. Balance General.....	130
7.1.2. Flujo de Caja.....	131
7.2. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	132
7.3. COSTOS, E INVERSIONES DEL PROYECTO.....	134
Costos de implementación de la publicidad.....	135
7.4. DETERMINACIÓN DE TMAR, TIR, VAN.....	136
7.5. VALOR PRESENTE NETO (VPN O VAN).....	136
7.6. ANÁLISIS PAYBACK.....	137

CAPÍTULO 8**CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES.**

8.1. CONCLUSIONES.....	139
8.2. RECOMENDACIONES.....	140

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cartera de productos.....	24
Ilustración 2: Proceso de elaboración de tortas.....	25
Ilustración 3: Cadena de Valor.....	28
Ilustración 4: Ubicación geográfica de Venezuela.....	33
Ilustración 5 Cultura Venezolana.....	35
Ilustración 6: Target de mujeres venezolana.....	37
Ilustración 7: Gustos & Preferencias.....	38
Ilustración 8: Consumo de medios.....	38
Ilustración 9: Medio Digital.....	39
Ilustración 10: Canales de TV.....	39
Ilustración 11: Otros medios.....	39
Ilustración 12 Catedral de Caracas.....	40
Ilustración 13: Resumen Economía de Venezuela 2012.....	46
Ilustración 14: Distribución de la población.....	48
Ilustración 15: Beneficios racionales.....	57
Ilustración 16: Proceso de Investigación de mercados.....	58
Ilustración 17: Procedimiento para exportar desde Ecuador.....	77
Ilustración 18: Flujo de Importaciones de Venezuela.....	84

Ilustración 19: Importación a Venezuela desde Ecuador por Orden de Pago.....	86
Ilustración 20: Desaduanamiento de la mercancía importada por Venezuela.....	89
Ilustración 21: Naviera.....	93
Ilustración 22: Características contenedor Reefer.....	94
Ilustración 23: Pallet de madera.....	95
Ilustración 24: Incoterms.....	96
Ilustración 25: Fuerzas de Porter.....	99
Ilustración 26: Matriz BCG.....	103
Ilustración 27: Matriz de posicionamiento.....	110
Ilustración 28: Matriz de segmentación de mercados.....	112
Ilustración 29: Torta helada Festival.....	118
Ilustración 30: Ciclo de vida del producto.....	120
Ilustración 31: Empaque torta.....	121
Ilustración 32: Etiquetado del producto.....	121
Ilustración 33: 360 de comunicación.....	124
Ilustración 34: Balance General.....	130
Ilustración 35: Flujo de caja de la empresa.....	131
Ilustración 36: Histórico de ventas en Venezuela.....	132
Ilustración 38: Costos por tipo de publicidad.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Significado de los colores de seguridad de Venezuela	43
Tabla 2: Datos de grupo de enfoque	63
Tabla 3: Datos de entrevista a expertos	64
Tabla 4: Tipo de Técnica a emplear	69
Tabla 5: Vinculación de objetivos con el focus group.....	69
Tabla 6: Vinculación de objetivos alcanzados con la Entrevista a expertos.	70
Tabla 7: Matriz FODA	105
Tabla 8: Matriz EFE	107
Tabla 9: Matriz EFI.....	108
Tabla 10: Matriz Efe-Efi.....	109
Tabla 11: Principales Cadenas de Venezuela.....	125
Tabla 12: Estimación de la demanda.....	133
Tabla 13: Cantidades demandadas	133
Tabla 14: Costos de producción	134
Tabla 15: Cantidades estimadas	134
Tabla 16: Costos de transporte.....	134
Tabla 17: Costos de implementación.....	135
Tabla 18: VAN.....	136
Tabla 19: Análisis payback	137

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL PROYECTO Y DE LA EMPRESA

En este capítulo se empezará a abordar el tema de las tortas heladas mediante una pequeña introducción, así mismo se indicará la descripción y justificación del proyecto para dar a conocer la importancia del mismo y demostrar la necesidad de brindar una solución al problema que se planteará más adelante.

Seguido de esto, se realizará un análisis de la industria de helados en el Ecuador, se compararán las cifras de consumo anual de nuestro país con respecto a otros países de América del Sur y se analizarán las balanzas comerciales entre la República de Venezuela y la de Ecuador.

Además, se presentará una reseña histórica de la empresa que exportará las tortas heladas, su organigrama y la cartera de productos ofrecidos.

Finalmente, se mostrará el proceso productivo y la cadena de valor, donde se identificarán las actividades más relevantes realizadas por la empresa cuya elaboración aporta un valor extra al proceso.

Es importante mencionar que, al final de cada capítulo de esta tesis, se elaborará una tabla de conclusiones tanto cualitativas como cuantitativas, en donde a cada una de ellas se les asignará un código según el concepto y se la denominará como debilidad o fortaleza

1.1. Introducción.

Las tortas heladas son la combinación perfecta entre dos postres: "torta y helado", convirtiéndose en la mejor opción para cualquier celebración.

La idea es brindar un postre que sea exquisito, que alcance para toda la familia, y que económicamente esté al alcance de todos, puesto que, si compramos un cake y un litro de helado nos resultaría más costoso.

Evidenciado el éxito de las tortas heladas en Ecuador, deseamos analizar la factibilidad de implementar esta línea de producto en Tío Rico-Venezuela, ya que también es una empresa perteneciente a la Multinacional UNILEVER S.A.

En el desarrollo de esta tesis iremos detallando cada aspecto relacionado al análisis de la implementación del plan de mercadeo para exportar las tortas, hasta obtener un resultado que nos indique si es factible o no llevar a cabo el proyecto.

1.2. Descripción y Justificación del Proyecto.

La idea del proyecto surge pensando en el consumidor y sus necesidades, tratando de satisfacerlas, brindando siempre nuevas opciones que sean novedosas, de calidad y sobre todo a un precio razonable.

Aprovechando la oportunidad de que Unilever tiene varias filiales en el mundo entre ellas Pingüino en Ecuador y Tío Rico en Venezuela, se considera la posibilidad de enriquecer la cartera de productos de ambas empresas compartiendo entre ellas, sobre todo aquellos productos que sean propios de cada país y tengan buena acogida.

Como es el caso de la Torta Helada Festival la cual es originaria y producida en Ecuador manteniendo por varios años una excelente acogida, por esta razón deseamos llevar este

producto al mercado Venezolano, en el cual Tío Rico no tiene esta variedad y al tenerla no solo expande su cartera de productos sino que también ayudaría a posicionar la marca en la mente del consumidor mediante la campaña de entrada del producto, y de esta manera podría aumentar su participación de mercado.

Este estudio surge ante la necesidad de conocer el mercado venezolano de manera muy minuciosa para poder determinar cuál será la estrategia de entrada del producto, y la mejor manera de implementarlo en dicho mercado logrando que sea un producto posicionado en la mente del consumidor, que tenga muy buena acogida, y sobre todo que represente ganancias para la empresa y no solo hablando en términos financieros sino además en participación de mercado.

1.3. Objetivos del Proyecto:

1.3.1. Objetivo General.

Desarrollar un plan de mercadeo que permita conocer a profundidad el comportamiento del mercado Venezolano para de esta manera implementar la línea de productos de tortas heladas de Pingüino Ecuador en Tío Rico Venezuela, y determinar la acogida y nivel de aceptación que tendrán las tortas heladas que serán exportadas de Pingüino-Ecuador a Tío Rico-Venezuela.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la cultura venezolana, indagando principalmente en los aspectos tecnológicos, económicos, políticos y legales.
- Conocer los gustos y preferencias de sabores, tamaño, precio y presentación sobre el producto de parte de los consumidores venezolanos.
- Ejecutar una investigación de mercado que permita percibir la acogida que tendrán las tortas heladas en el mercado venezolano.

- Determinar si el nombre, empaque y tamaño de las tortas heladas será el mismo que en Ecuador o deberá ser adaptado al mercado venezolano.
- Elaborar un análisis de competitividad de la Industria de helados en Venezuela para conocer las ventajas y oportunidades existentes en el mercado.
- Realizar un estudio financiero determinando los ingresos esperados para establecer la rentabilidad y factibilidad de implementación del proyecto.
- Efectuar un Análisis estratégico que permita identificar y evaluar todas las situaciones internas y externas que afecten positiva o negativamente el desarrollo y crecimiento de la empresa Tío Rico en Venezuela.

1.4. Análisis de la Industria de Helados en Ecuador.

1.4.1. Antecedentes.

La Industria de Helados en el Ecuador ha ido evolucionando a través del tiempo, a continuación una breve reseña histórica.

Según varios artículos publicados en diferentes fechas en la página web del Diario Hoy se encontró que, en el 2005 el consumo per cápita en el Ecuador, era muy bajo puesto que apenas llegaba a los 1,6 litros, mientras que en mercados como Chile era de 6,5 litros al año y en el Brasil y la Argentina, de 3 litros.

Pingüino, de Unilever Ecuador, quien ha dominado el mercado ecuatoriano y está presente en el país desde hace 56 años, es la primera empresa que ha dado pasos en esta industria planeando una agresiva campaña en ese entonces para entrar con fuerza en los hogares de los consumidores e incrementar el consumo de helado per cápita en el país.

Para el 2009 Pingüino mantiene el 70% de la participación del segmento industrial. El 30% restante es copado por cuatro empresas.

El consumo per cápita de helados en el Ecuador llega a 1,8 litros por persona al año, lo que equivale a un incremento del 0,2% entre 2006 y 2008, según lo indicó Susana Calero, directora de Marketing de Unilever Andina para Ecuador de la división alimentos y helados. (Diario Hoy, 2009).

Sin embargo el segmento de helados a escala nacional crece "a pasos cortos", en comparación con otros países de la región. "En el Brasil y la Argentina el actual consumo per cápita se ubica en 3 litros por habitante, mientras que la cifra estimada en Chile es 6,5 litros", manifestó Calero. (Diario Hoy, 2005)

En el Ecuador, el 70% de la participación en el mercado de los helados que se fabrican industrialmente está dominado por Pingüino. El restante 30% lo comparten Eskimo, Zanzibar, Coqueiros y Jotaerre. Eskimo, empresa multinacional con 28 años de presencia en el Ecuador, de propiedad peruana mantiene un 15% de la participación en el mercado nacional.

Otra de las empresas que comparte el 30% de la participación del mercado en el segmento de los helados es Zanzibar, negocio perteneciente al grupo Alimec. Aunque no hay cifras oficiales de la empresa, su nivel de ventas se mantiene a través de franquicias, supermercados y tiendas minoristas, ubicadas en 10 mil puntos de comercialización.

Pingüino, a la vanguardia del mercado interno. Desde que la multinacional Unilever compró Pingüino en 1996, el crecimiento de la empresa de heladería industrial avanza un 20% anual. Además, el porcentaje en volumen de ventas crece un 10% por año, según datos Unilever Andina para Ecuador.

"El 98% de nuestros helados se fabrican en Guayaquil, solamente Vienetta y Selva Negra son importados desde Chile, ya que necesitan otro tratamiento tecnológico", señaló Calero. (Diario Hoy, 2009)

1.4.2. Actualidad.

De acuerdo al artículo publicado por el diario El Universo, actualmente en nuestro país, se ha evidenciado mayor participación de Mercado de empresas que antes no tenían mayor acogida.

Lo cual se ha podido evidenciar a simple vista, ya que ahora vemos congeladores de marcas de helados en varios lugares donde antes no los había. Así es el caso de Topsy, que absorbió a Eskimo para ganar terreno en la Sierra, aumentando sus puntos de venta, o cual influye en la compra del producto, TOPSY ha desembolsado casi un millón de dólares para ubicar más congeladores en tiendas y gasolineras, inversiones en maquinaria, y ahora es el competidor principal de Pingüino.

El mercado ecuatoriano aún está por debajo de los niveles que registra Chile, donde cada persona ingiere 6,5 litros al año, el mayor per cápita de la región.

Ese potencial que Ecuador tiene para elevar su consumo, que anualmente se ubica en 1,7 litros por persona, está impulsando a los fabricantes nacionales a desplegar nuevas inversiones para expandir y diversificar su producción.

Unilever (Pingüino) y Heladosa (Topsy), que tienen sus plantas en Guayaquil, han ejecutado acciones para intentar llegar a esa meta.

En Ecuador, la demanda de helados se ubica en 270 millones de unidades al año, entre los que se incluyen los artesanales, que no son producidos por el sector industrial.

Unilever, el mayor competidor del negocio, también tiene planes de inversión para ampliar su planta de helados. La multinacional destina para ese proyecto, y a la ampliación de su línea de margarinas, unos 12 millones de dólares.

A la par, la empresa ha presentado nuevos productos como la marca Fruttare, compuesta de tres sabores: mango, tamarindo y mora. Y para motivar el consumo ha desplegado una campaña de promoción en medios y en puntos de venta.

Los supermercados también se han motivado a tener presencia con sus marcas propias. Icekappery, por ejemplo, elabora tarrinas de helados para Corporación Favorita (Supermaxi y Megamaxi). Antes lo había hecho Corporación El Rosado con su sello Mi Comisariato. (Diario El Universo, 2012).

1.5. Análisis Externo.

A continuación un breve análisis sobre las relaciones externas tanto comerciales como políticas de nuestro país con la República Bolivariana de Venezuela.

1.5.1. Análisis de las relaciones comerciales entre Ecuador y Venezuela.

Balanza Comercial

Como podemos observar en los gráficos siguientes, Ecuador tiene con Venezuela una Balanza Comercial No Petrolera positiva desde el 2007 hasta el año actual, y nuestro producto se encuentra dentro de este clúster. Además si analizamos la balanza comercial total desde el 2010 hasta el primer trimestre del año vigente, ha sido positiva, ubicando a Venezuela en el cuarto lugar de nuestros principales socio comerciales, con un 6,6% de nuestras exportaciones totales. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012).

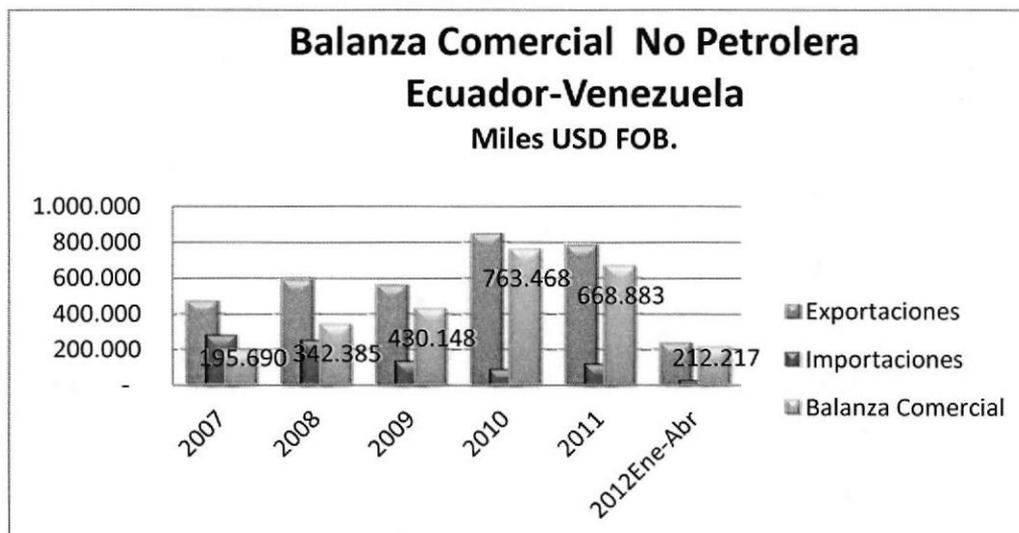


Gráfico 1: Balanza comercial no petrolera.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora.

1.5.2. Exportaciones de Ecuador a Venezuela.

Las exportaciones de Ecuador hacia Venezuela se han incrementado en un 582,8% desde el 2006, y desde el 2010 cambió la balanza comercial a favor del Ecuador.

Así lo registra el primer ejemplar de la revista *Ida x Vuelta*, especializada en el comercio binacional venezolano-ecuatoriano, realizada por la Oficina Comercial del Ecuador en Caracas.

En el primer semestre del 2011, Ecuador había exportado \$954,3 millones y recibido importaciones por \$514,7 millones, es decir \$439,5 millones de saldo favorable.

Según una publicación de la agencia Andes, en estos cinco años, las importaciones provenientes de Venezuela se han incrementado apenas un 24,6%. Sin embargo, entre el 2006 y el 2009 eran superiores a las exportaciones. (Diario el Telégrafo, 2012)

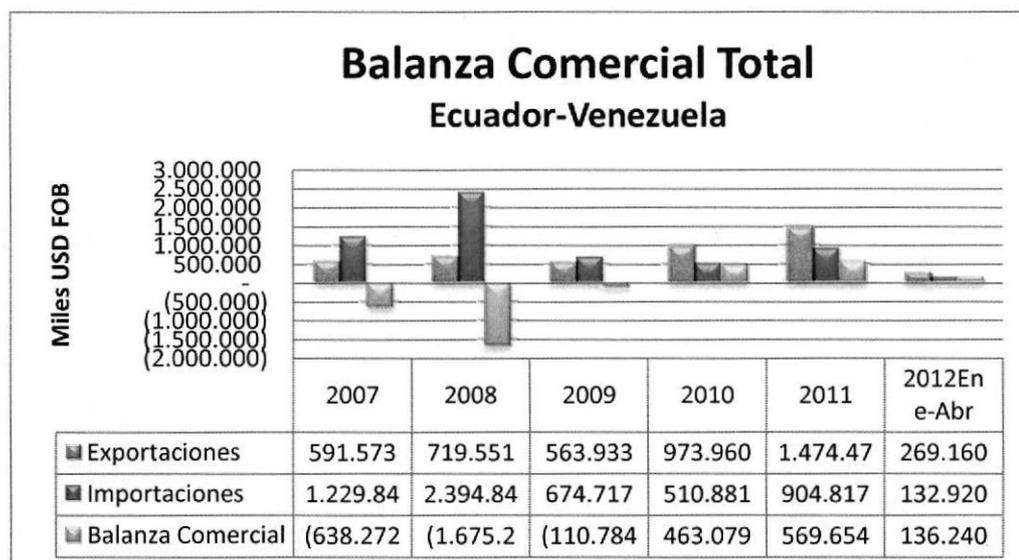


Gráfico 2: Balanza comercial total.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Autora.

1.6. Análisis Interno

1.6.1. Reseña histórica de la empresa en Ecuador

“Desde esta región Andina como es Ecuador, nosotros hemos traspasado las fronteras con nuestra unión, perseverancia y respaldo de una gran compañía como Unilever AnCam”. (Unilever Andina).

1910: Se crea Jabonería Nacional

1996: Unilever adquiere la empresa Pitihela (Helados Pingüino)

1998: Construcción de nueva planta Antártida (helados) en el KM 22.5 vía a Daule.

2000: Unilever Adquiere Jabonería Nacional.

2003: Construcción de edificio administrativo en el Km 25 vía a Daule.

2005: Construcción de planta de margarinas en el Km 22.5 vía a Daule.

Proyecto Independencia: Inversiones en planta de detergentes.

2008: Ampliación de planta de helados.

2011: Ampliación y mejoras en la planta de detergentes.

2012: Ampliación y Mejoras en la planta de helados.

1.6.2. Misión

Nuestra misión es agregar vitalidad a la vida. El espíritu de esta misión forma un hilo conductor que atraviesa toda la historia de Unilever, remontándose hasta fines del Siglo XIX.

1.6.3. Visión.

Los tres pilares de nuestra visión marcan el rumbo a largo plazo de la empresa - donde queremos ir y cómo vamos a llegar:

1. Estaremos siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operamos.
2. Nuestra reconocida capacidad de ejecución será la que potenciará el crecimiento de nuestras categorías y marcas en beneficio de nuestros colaboradores, consumidores, clientes y accionistas.
3. A través de un equipo de clase mundial comprometido con los objetivos de negocio, nuestra gente, las comunidades en que operamos y el medio ambiente.

1.6.4. Organigrama.

A continuación en el anexo 1, se detallará la estructura del Grupo Primario del Country Mgr. En donde se muestran los líderes de cada división tanto de Helados (IC), como HPF (Home & Personal Care) y sus respectivos equipos.

1.6.5. Cartera de productos.

Unilever Andina S.A. se dedica a la venta de varios productos de consumo masivo, los cuales se encuentran segmentados en 2 divisiones: HPF ¹ y IC².

Para los análisis y estudios de este proyecto nos enfocaremos en la división de IC, ya que nuestro producto (Tortas Heladas), pertenece a este segmento.

Los productos con la marca del corazón son comercializados en más de 40 países alrededor del mundo. Es conocida con distintos nombres como: Pingüino en Ecuador, Kibon en Brasil, Tío Rico en Venezuela, Bresler en Chile, Walls en el Reino Unido, Ola en Holanda, entre otros. (Unilever Andina).

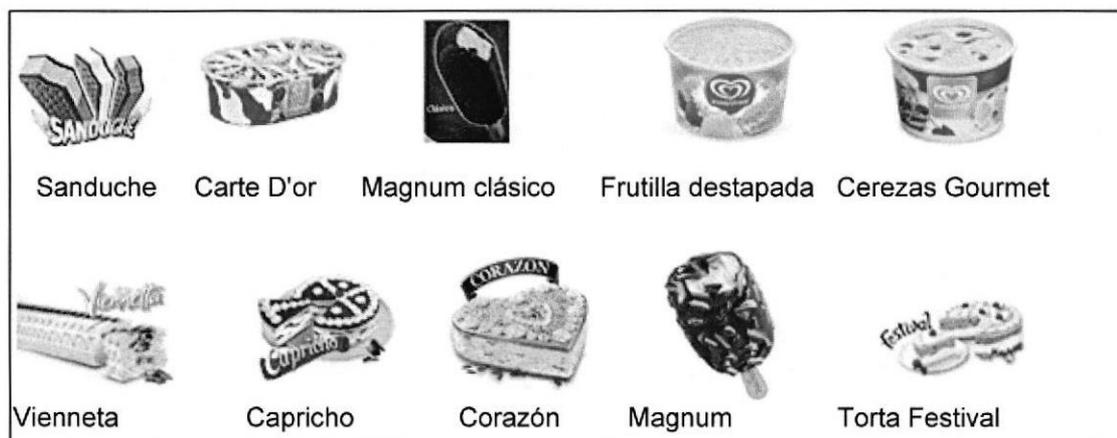


Ilustración 1: Cartera de productos

Fuente: (Unilever Andina).

¹ **HPF (Home, Personal-Care and Foods):** Línea que incluye los productos de comidas y cuidado personal.

² **IC:** Línea dedicada a la producción de Helados.

1.6.6. Proceso Productivo.

El proceso de producción de las tortas heladas Festival se puede decir que es mitad artesanal y mitad industrial, ya que para la elaboración de las mismas no solo se utiliza maquinarias sino también mucho personal que haga el trabajo manualmente.

El tipo de proceso que se utiliza para la elaboración de las tortas es el:

Proceso Lineal o por Producto, cuya característica principal es su diseño elaborado para producir un determinado bien o servicio con cierto tipo de maquinaria específica, así como la cantidad de la misma y su distribución se realiza en base a un producto definido, logrando altos niveles de producción debido a que se fabrica un solo producto, su maquinaria y aditamentos son los más adecuados, cada operación del proceso y el personal puede adquirir altos niveles de eficiencia, debido a que su trabajo es repetitivo. (Infomipyme, 2002).

A continuación un flujograma que indica el proceso antes mencionado:



Ilustración 2: Proceso de elaboración de tortas

Fuente: Blog industria de alimentos

Autor: (Espinoza, 2011).

MATERIALES:

Materias Primas: Harina de trigo, leche, agua, azúcar, levadura, sal, crema, cerezas, saborizantes, preservativos.

Insumos: Agua, gas natural.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Recepción y Almacenamiento.- Se empieza receptando los materiales y luego se procede a realizar un exhaustivo análisis para verificar que cumplan con todas las especificaciones de calidad. Luego los ingredientes como la harina y el azúcar se almacenan en diferentes tipos de bultos mientras que los otros materiales son almacenados en cajas o bolsas más pequeñas.

Pesaje.- Los ingredientes utilizados para la elaboración de la masa se pesan en bandejas de acero inoxidable colocados sobre básculas.

Mezcla.- Una vez pesados los componentes se mezclan para formar la masa, la mantequilla, se puede calentar a una temperatura de 35 a 40°C.

Luego de que todos los ingredientes han sido adicionados se los agita por 10 minutos, donde lo que se busca es la incorporación de burbujas de aire a la mezcla para darle una consistencia esponjosa y elástica, lo cual define la textura de la torta.

Moldeado.- La máquina inyectora de masa se ubica sobre una banda transportadora que avanza hacia el horno conforme se van llenando los moldes. La masa pasa a través de un sistema de inyectado que la introduce en los moldes de torta, haciendo que esta se distribuya uniformemente.

Horneado.- Los moldes son ingresados al y sometidos a temperaturas superiores a los 175°C por 90 minutos hasta formarse las bases de bizcocho que serán utilizados para la torta helada.

Enfriamiento.- El enfriado es realizado a través de una banda transportadora que permite que tengan contacto con la temperatura ambiente y pierdan el calor para una mejor manipulación y poder se desmoldadas.

Desmoldado.- Se retira el molde donde está contenido el cake para poder proceder a la adición de las diferentes capas de helado.

Relleno.- Se añade la capa de helado de vainilla de Pingüino y luego el helado de Frutilla previamente mezclado con trozos de fruta. Luego se procede a sellar la torta con la última capa de bizcocho que va encima.

Recubierto y Decorado.- La máquina decoradora se encarga de agregar la crema de chantilly en forma de pequeños suspiros, y finalmente se colocan las cerezas al pastel.

Empaque y Almacenamiento.- Finalmente se agrega una banda de cartón alrededor de la torta para que no pierda la forma ni se llegue a desbordar el helado, y es guardada en el empaque de cartón para luego ser almacenada en las cámaras de frigo y poder ser distribuidas.

1.6.7. Cadena de Valor.

En un sistema globalizado y cada vez más competitivo, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un medio que permite: disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan a las economías de los países a adquirir fuertes ventajas competitivas. La cadena de valor

describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada etapa de producción, se agrega valor, es decir, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. (Salas, 2012).



Ilustración 3: Cadena de Valor.

Fuente: (Porter, 1985)

Autor: (Ezequiel, 2010)

A continuación se realizará un análisis acerca de las etapas de la cadena de valor de la multinacional Unilever, dentro de la cual tenemos las siguientes actividades:

Actividades primarias, las cuales se enfocan en la creación física de las tortas heladas y en general de todos los productos que ofrece esta multinacional, además también las actividades que se mencionaron están encargadas del diseño, fabricación, venta y el servicio de posventa de los productos, tenemos las siguientes:

Logística Interna.- Se encarga de la gestión y recepción de pedidos de los distribuidores, control de inventarios, distribución interna de materias primas y demás materiales hasta que

se incorporan al proceso productivo. Operaciones o Producción.- Procesa las materias primas para transformarlas en el producto final. Aquí se espera minimizar costos.

Logística Externa.- Se encarga de hacer llegar los productos al consumidor según los pedidos antes receptados.

Marketing.- Son todas las actividades que tienen como finalidad dar a conocer el producto al mercado respectivo, en este caso las más utilizadas son la tv, las revistas, y radio.

Servicios.- Ya sea de posventa o mantenimiento, es el grupo de actividades que se encargan a mantener y realzar el valor del producto, ofreciendo garantías, soporte de fábrica al producto, etc.

En las Actividades de Apoyo o secundarias están:

Infraestructura de la empresa.- Unilever cuenta con varias áreas que prestan soporte a toda la compañía tanto para al bienestar de su gente como para el crecimiento del negocio.

RRHH.- Se encarga de seleccionar al personal apropiado para los requerimientos de la empresa que esté dispuesto a enfrentar los retos enfocándose tanto en el qué y el cómo.

Desarrollo y tecnología.- Se considera la parte más importante de la cadena, ya que es necesaria en todas las etapas de producción, desde el empleo de maquinarias en una industria hasta un sistema de información que lleve la contabilidad.

Compra, Publicidad y Servicios.- Se encarga del abastecimiento, del análisis de gastos, de proveedores, compra de insumos, maquinarias, etc.

1.7. Conclusiones determinantes para el proyecto y la empresa.

CAP 1 - CUANTITATIVAS		
CÓDIGO E: Empresa I: Industria	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
1-E1	Actualmente, Pingüino mantiene el 70% de market share.	Fortaleza
1-I1	El consumo per cápita de helados en el Ecuador llega a 1,8 litros por persona al año, lo que equivale a un incremento del 0,2% entre 2006 y 2008	Oportunidad
1-E2	Pingüino, a la vanguardia del mercado interno. Desde que la multinacional Unilever compró Pingüino en 1996, el crecimiento de la empresa de heladería industrial avanza un 20% anual, convirtiéndola en la empresa líder en el país.	Fortaleza
1-I2	El porcentaje en volumen de ventas crece un 10% por año, según datos Unilever Andina para Ecuador.	Oportunidad
1-E3	El 98% de los helados de Unilever se fabrican en Guayaquil, solamente Vienetta y Selva Negra son importados desde Chile, ya que necesitan otro tratamiento tecnológico.	Fortaleza
1-I3	El mercado ecuatoriano aún está por debajo de los niveles que registra Chile, donde cada persona ingiere 6,5 litros al año, el mayor per cápita de la región	Oportunidad
1-I4	En el 2012 TOPSY ha desembolsado casi un millón de dólares para ubicar más congeladores en tiendas y gasolineras.	Amenaza
1-E4	Unilever, para el 2012 también tiene planes de inversión para ampliar su planta de helados. La multinacional destina para ese proyecto, unos 12 millones de dólares.	Fortaleza

CAP 1 - CUALITATIVAS		
CÓDIGO E: Empresa I: Industria	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
1-E5	Pingüino de Unilever Ecuador ha dominado el mercado desde que está presente en el país hace 56 años, planeando constantemente agresivas campañas para incrementar el consumo de helado per cápita en el país.	Fortaleza
1-I5	En el 2012 se ha evidenciado mayor participación de mercado de empresas que antes no tenían mayor acogida como Topsy, marcas de las cadenas de supermercados entre otras.	Amenaza
1-E6	Los productos con la marca del corazón son comercializados en más de 40 países alrededor del mundo.	Fortaleza
1-I6	Para el 2012 Topsy absorbió a Eskimo para ganar terreno en la Sierra, además realizó inversiones en maquinaria y ahora es el competidor principal de Pingüino.	Amenaza

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DE VENEZUELA

En este capítulo se abordará el tema de la República Bolivariana de Venezuela, se empezará con un breve resumen sobre su historia para luego examinar su cultura, costumbres, idioma, religión y condiciones de vida, de esta manera se podrá tener una idea sobre el riesgo país, se podrá conocer más, acerca de los posibles consumidores y compradores, como sus gustos y preferencias.

Luego se procederá a analizar el entorno tecnológico de Venezuela, ya que depende mucho el nivel de tecnología del país para estimar el nivel de industrialización del mismo y así conocer la disponibilidad o limitantes de dicho recurso.

Además, se realizará un análisis económico, político y legal, esto con la finalidad de conocer cómo funciona el gobierno de Venezuela, sus leyes, las posibles barreras de entrada, descartar la existencia de problemas legales, conocer sus políticas comerciales, y en fin, indagar en todos los aspectos que puedan afectar o favorecer la implementación de este proyecto.

2.1. Ubicación geográfica de Venezuela.



Ilustración 4: Ubicación geográfica de Venezuela.

Fuente: (Guías turísticas de Fonisol, 2012)

El territorio continental de Venezuela está ubicado en la parte septentrional de Sudamérica, su límite sur está muy cerca del ecuador terrestre, por lo tanto forma parte de la zona intertropical. Sus límites geográficos son: Mar Caribe (norte), Colombia y Brasil (sur), Guyana (este) y Colombia (oeste), Venezuela posee una superficie continental e insular de 916.445Km y se encuentra a tan solo 2.284 kilómetros de distancia de Ecuador, esto es 23 horas en carro y 3 horas en avión, convirtiéndose en una de las principales ventajas para la implementación de este proyecto.

Se puede dividir el relieve de Venezuela en tres grandes unidades: la región costero-montañosa, los Llanos y la Guayana, en donde según la región varía el tipo de clima es así que: La región costero montañosa se caracteriza por un clima húmedo- frío, mientras que en los llanos y la Guyana el sol, playa y arena son la mejor atracción. (Santiago, 2007)

2.1.1. Breve Historia Sobre Venezuela.

Según el artículo de Center for Economic and Policy Research, el cual indica que después de casi seis años de crecimiento económico récord, la economía venezolana entró en recesión durante el primer trimestre de 2009, sufriendo una contracción de 3,3 por ciento en el mismo año. Varios analistas ven estos sucesos como el fin de una "bonanza petrolera" y el comienzo de un largo periodo de recesión y estancamiento. (Weisbrot & Ray, 2010).

El FMI pronostica que la economía venezolana tendrá una contracción de 2,6 por ciento para el año 2010 y un crecimiento de menos del 1,4 por ciento anual a lo largo de los próximos cinco años es decir, un crecimiento negativo en el PIB por persona.

Según el EIU, la economía venezolana "va en camino de un mayor estancamiento a largo plazo, hasta el punto de convertirse en una de las economías de menor rendimiento entre las economías emergentes durante las próximas dos décadas".

Lo cual no se cumplió para el 2012 ya que según la publicación del artículo " Venezuela en primeros lugares de crecimiento económico de Latinoamérica" de (telesurtv, 2012) indica que:

El presidente del Banco Central de Venezuela (BCV), Nelson Merentes, el Producto Interno Bruto (PIB) de su país registró un incremento del 5,5 por ciento entre los meses de enero y septiembre de 2012, ubicándose así la nación suramericana entre las primeras cinco con mayor crecimiento.

Con ello, se fortalecen las expectativas de que la expansión económica se extienda durante todo el 2013 a una tasa promedio de al menos 6 por ciento.

2.2. Cultura, costumbres, y comportamiento del consumidor.

2.2.1. Cultura y arte.

La cultura, el arte y en general las costumbres venezolanas, son cambiantes de acuerdo a la región en donde se manifiesten, ya que el país es una mezcla de diferentes razas y culturas. Cada región cuenta con su propia gente, gastronomía, música, y artesanía. Por esta razón resulta difícil hablar en Venezuela de una sola cultura popular, pues es muy variada y rica.



Ilustración 5 Cultura Venezolana
Fuente: (Hildemar, 2012)

El proceso evolutivo de la cultura venezolana contemporánea deriva de las raíces prehispánicas, hispánicas y africanas consolidadas en los siglos coloniales. La especificidad cultural se ha logrado con un intenso proceso de transculturación y mestizaje.

En las grandes ciudades y las regiones petrolíferas irrumpieron manifestaciones de origen estadounidense y de la nueva inmigración de origen español, italiano y portugués, aumentando el ya complejo mosaico cultural. Así por ejemplo de Estados Unidos llega la influencia del gusto por el béisbol, el cine, el arte y las construcciones arquitectónicas actuales. (Viajando por Venezuela, 2008).

Actualmente Venezuela comparte costumbres y festividades muy similares a las celebradas en el Ecuador encontrándose entre las principales para los venezolanos: Navidad (25 de diciembre), Día de la madre (tercer domingo de mayo), carnaval y semana santa. Todos momentos de unión familiar principalmente.

2.2.2. Nutrición.

Venezuela cuenta con un instituto nacional de nutrición (INN), el cual realiza investigaciones constantemente buscando mejorar la situación nutricional del país, acelerando las medidas necesarias para atender las deficiencias y riesgos encontrados a partir de la participación directa del Poder Popular para obtener soluciones eficaces a los problemas que originan la desnutrición, además realiza investigaciones constantes para evaluar la situación actual del país, entre dichos estudios se encontró que, del 75% de la población infantil consume leche, lo cual es beneficioso para el proyecto puesto que las tortas heladas están compuestas en su mayoría por leche la cual es el ingrediente principal del helado y creador de la textura cremosa.

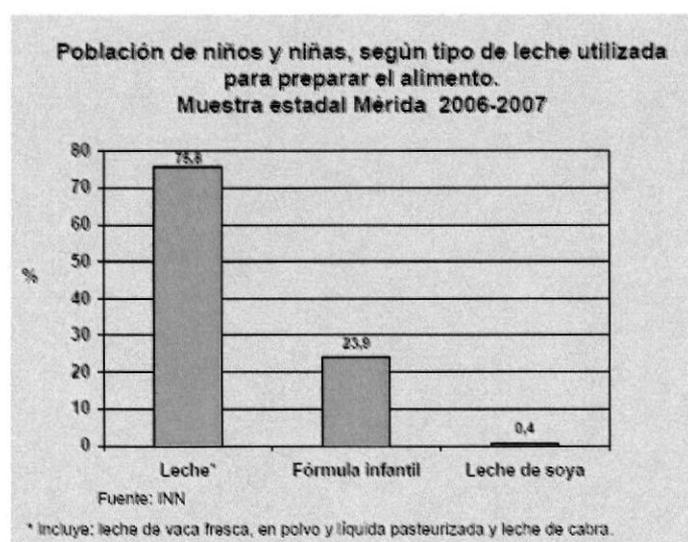


Gráfico 3: Consumo de leche en Venezuela

Fuente y Elaboración: (Instituto Nacional de Nutrición de Venezuela., 2008)

Por otra parte, el consumo de helados en el país se ha modificado en esta decena de años. Antes era algo aislado y ahora ganó espacio en la dieta diaria. En 2008, según datos de Unilever resultantes del cruce de cifras de consumo en litros de helados entre número de habitantes, en Venezuela se consumía 2,1 litros per cápita. (Rodríguez, 2010)

2.2.3. Comportamiento del Consumidor.

Luego de conocer la situación económica, política y socio cultural del país se analizará cómo reacciona el consumidor al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades.

Se analizará también la forma que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.

Además, se desea conocer cuáles son sus gustos y preferencias, sus hábitos, en fin conocer más de cerca a nuestro mercado para poder determinar más tarde las diferentes estrategias a aplicar en el marketing mix.

A continuación se presentarán datos sobre un estudio realizado por una empresa de Investigación de mercados para Unilever, donde se muestra el comportamiento del consumidor venezolano y el impacto de los medios de comunicación.

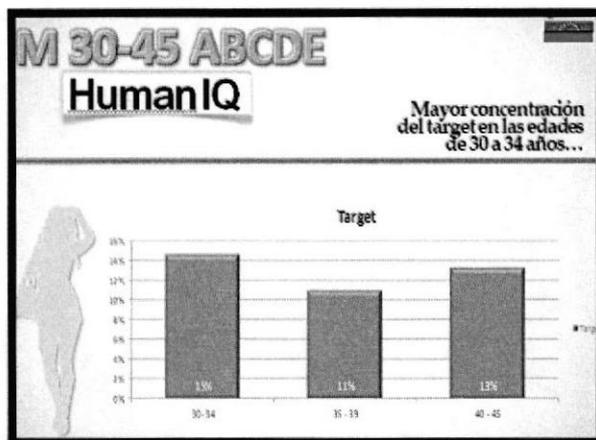


Ilustración 6: Target de mujeres venezolana.
Fuente: Unilever.

Como se puede observar el target seleccionado serán las madres Montessori llamadas así en Unilever las madres de entre 30 a 34 años que tienen independencia económica y toman las decisiones de compra en la casa.

En este gráfico se puede observar que definitivamente la fuente de actitud de compra es la Experiencia previa con un 87%.

Y con respecto al estilo de vida lo que más les gusta es escuchar música.

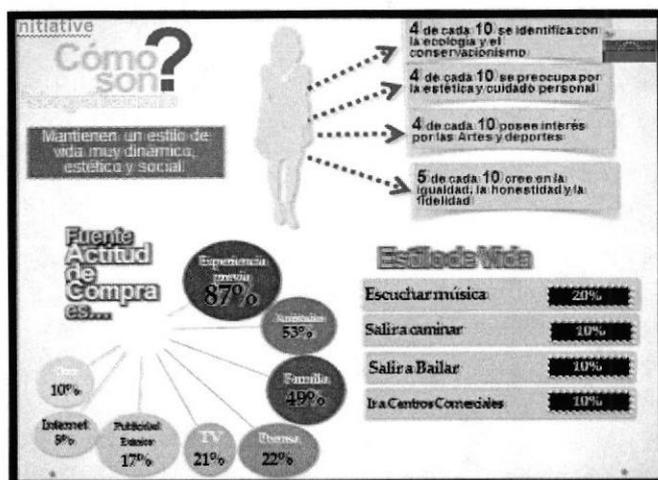


Ilustración 7: Gustos & Preferencias
Fuente: Unilever.

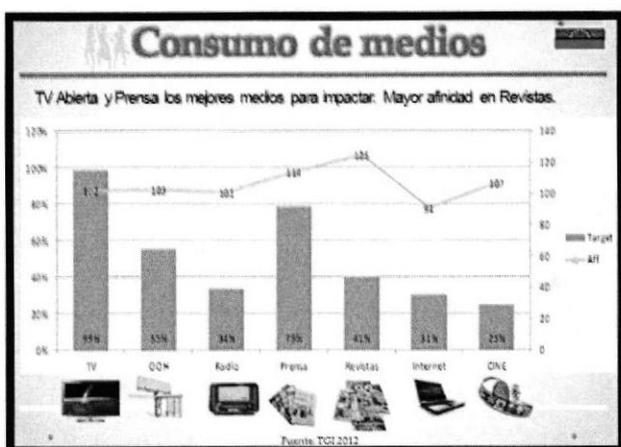


Ilustración 8: Consumo de medios
Fuente: Unilever.

El medio de comunicación más usado por los venezolanos y de mayor impacto es la tv, seguido por la prensa.

Por lo tanto son los medios que se deberán utilizar para dar a conocer las tortas heladas en el mercado venezolano.

Dentro de los medios de comunicación digitales el uso de Internet representa el 31% y dentro de este un 67% pertenece solo a redes sociales.

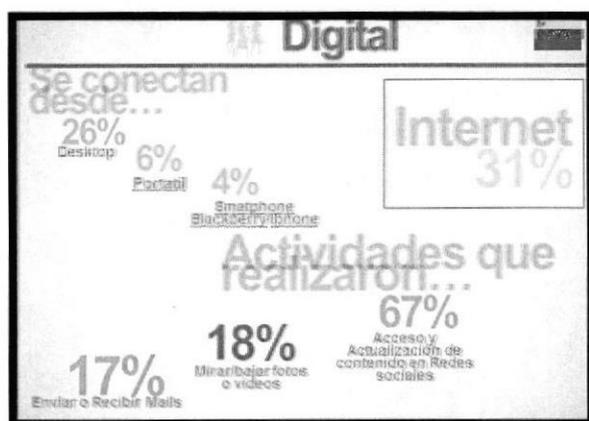


Ilustración 9: Medio Digital
Fuente: Unilever

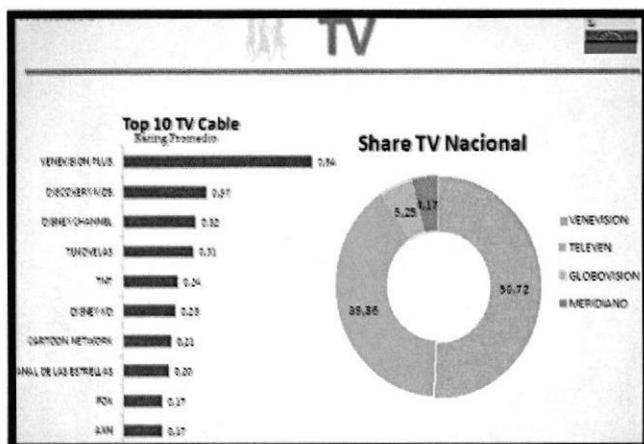


Ilustración 10: Canales de TV.
Fuente: Unilever.

Si bien el medio más utilizado es la tv, como ya se lo indicó anteriormente el canal más visto es Venevisión tanto en cable como en tv nacional, con el 84% y 51% respectivamente.

La radio más escuchada por el target en Venezuela es Radio fiesta con un 9%, la Prensa con mayor acogida es Ultimas Noticias y la revista Dominical definitivamente supera al resto.



Ilustración 11: Otros medios
Fuente: Unilever.

2.3. Religión.

La constitución establece la libertad de culto y alrededor de un 76% de la población venezolana se identifica como Católica en su mayoría pertenecientes a la Iglesia Católica Apostólica Romana; el resto está conformado por personas que practican otras religiones



Ilustración 12 Catedral de Caracas.

Fuente: (Hildemar, 2012)

como la Musulmán, Evangélica, Hinduista, Budista, Judaísmo, santería y la Cristiana, etc; mientras que algunos grupos practican religiones con algunas raíces prehispánicas. Hay grupos de ateos, como en el resto del mundo. Una minoría que ha ido en aumento se ha unido también a grupos religiosos norteamericanos, siendo los Testigos de Jehová, Mormones (Iglesia de

Jesucristo) y Adventistas del Séptimo Día los más importantes. (Hildemar, 2012).

2.4. Condiciones De Vida.

Según el artículo del (Diario Que Pasa, 2012), indica que, el ingreso de los venezolanos y su calidad de vida han mejorado como consecuencia de la desaceleración de la inflación y el crecimiento de la economía en un 5,6% durante el primer trimestre de 2012. Por supuesto, esta situación favorece indiscutiblemente el fortalecimiento de la economía venezolana.

Además el artículo menciona que, Eudomar Tovar, primer vicepresidente del Banco Central de Venezuela, afirmó que «Una economía en crecimiento, con la desaceleración de la inflación, genera mayor productividad y en consecuencia una utilización mejor de los recursos, que se traduce en inversiones en mayor cuantía con beneficios favorables para toda la población.

El incremento del salario mínimo sumado a las políticas de inclusión social, generan mayor capacidad de compra de las personas y un ingreso que permitirá desarrollar mejores condiciones.

El gasto social en políticas de inclusión ha elevado la cantidad de beneficiarios de pensiones, que pasó de 300 mil ciudadanos entre 2001 y 2002 a más de dos millones para el 2012. Por otra parte, en el primer trimestre del 2012 el PIB se incrementó un 5,6% y que las variables económicas tienen un desempeño superior a las expectativas este año. (Que pasa sin mordaza y sin miedo, 2012)

2.5. Idioma.

Aunque el país es mayormente monolingüe en castellano, se hablan numerosas lenguas en Venezuela. Los idiomas oficiales reconocidos en la constitución son el castellano y los idiomas indígenas, es decir, más de una treintena de lenguas (guajiro, warao, pemón, entre otros), para el uso oficial de los pueblos indígenas, la mayoría de ellos con pocos hablantes (menos del 1% de la población total). Los inmigrantes, además del Castellano, hablan sus propios idiomas; destacando el árabe, italiano, portugués, inglés, chino, gallego, entre otros. El árabe se habla principalmente por las colonias libanesas en la Isla de Margarita, Maracaibo, Puerto la Cruz, Maracay y Caracas; el portugués es hablado en Santa Elena de Uairén estado (Bolívar) por buena parte de la población, dada su cercanía a Brasil, mientras que parte de la población de la Colonia Tovar (Aragua) habla un dialecto del alemán, llamado alemán coloniero.

Por su parte, el idioma inglés está muy extendido debido a la influencia de los inmigrantes estadounidenses, principalmente motivado a la explotación petrolera. (Laculturavenezolana., 2009).

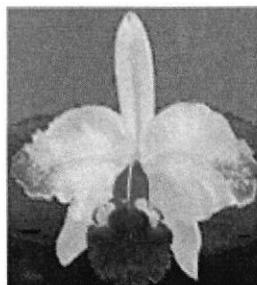
2.6. Símbolos, colores y vestimenta.

Símbolos y colores

Los principales símbolos de Venezuela son los símbolos patrios tales como: la bandera y el escudo nacional compuestos por los colores amarillo, azul y rojo similares a los del Ecuador por ser un país Bolivariano, es decir bajo la influencia del libertador Simón Bolívar.

Además también existen los siguientes símbolos nacionales:

Flor Nacional.



Orquídea (Cattleya) - " Flor de mayo."

Fue declarada flor nacional el 23 de mayo de 1951. Su nombre científico Cattleya recuerda a Willian Cattley, quien en 1818 cultivó los primeros bulbos de esta planta en Inglaterra. En 1839 fue hallada en Venezuela y es conocida como Flor de Mayo, por ser esta la época de florecimiento, su color es purpura y denota armonía y dulzura.

Árbol Nacional.



Araguaney (Tabebuia Chrysanta)

Fue declarado Árbol Nacional el 29 de mayo de 1948. Es conocido con los nombres de Acapro, Curari, Araguán o Cañada, Flor Amarilla y Puy. En toda la topografía venezolana se puede disfrutar de estupendos paisajes amarillos, adornando las bellezas naturales y el sentir de la gente en Venezuela.

Por otra parte, de acuerdo a la norma venezolana de colores, símbolos y señales de seguridad se aplica a todos los lugares residenciales, públicos, turísticos, recreacionales; así como de trabajo a objeto de orientar y prevenir accidentes, riesgos a la salud y facilitar el control de las emergencias, a través de colores, formas, símbolos y dimensiones según la norma ISO³. Estos son:

Color de Seguridad	Significado o Finalidad	Ejemplos de Aplicación
ROJO	Parada Prohibición	Señales de parada Dispositivos de parada de urgencia Señales de prohibición
	Igualmente utilizado para la señalización del material de prevención y de lucha contra incendios.	
AZUL ¹	Obligación	Obligación de llevar un equipo de protección personal.
AMARILLO	Atención Riesgo de peligro.	Señalización de riesgos (incendios, explosión, radiación, toxicidad, etc.) Señalización de peldaños, pasillos de poca altura, obstáculos ² .
VERDE	Situación de seguridad	Vías de escape. Salidas de emergencia Duchas de emergencia Puestos de primeros auxilios
¹ El azul se considera como color de seguridad únicamente cuando se utiliza la forma circular. ² El rojo anaranjado fluorescente puede emplearse en lugar del amarillo, excepto en las señales de seguridad. Efectivamente, este color tiene un alto grado de visibilidad, especialmente en condiciones de luz natural escasa.		

Tabla 1: Significado de los colores de seguridad de Venezuela.
Fuente y Elaboración: (Producto, 2012)

Vestimenta

La manera de vestir en Venezuela depende del origen cultural, clase social y edad.

Exceptuando la población moderna influenciada por la globalización o descendiente de americanos y europeos, Venezuela consta de una gran parte de población indígena que aún mantienen sus raíces, por lo que el folklore venezolano es uno de los más ricos y variados del continente americano.

³ ISO 3864-1984: Safety colors and safety signs.

Es así que, Los trajes típicos llamados también trajes nacionales, regionales o folclóricos, expresan la identidad cultural de una región a través de la vestimenta.

Listado de trajes típicos de Venezuela:

- **El liqui liqui, liquiliquis o liquilique:** Es el traje tradicional de los Llanos venezolanos y es utilizado mayormente como atuendo masculino del joropo. Consta de sombrero pelo e guama, camisa, pantalón y alpargatas, también es utilizado por las mujeres.
- **Traje típico de mujer para bailar joropo:** Vestidos estampados largos. Puede ir arriba de las rodillas, algunos con armador y de seda, alpargatas, y en la cabeza usan un tocado de diferentes flores y colores.
- **Traje típico de Mérida:** Sombrero de cogollo, traje confeccionado con telas de lino o algodón, de color blanco o caquí, alpargatas y para protegerse del frío, usan una ruana tejida con lana.
- **Traje típico de la Guajira (Maracaibo):** Compuesto por una amplísima bata de muchos colores, sandalias con enormes bellotas o grandes motas de lana de diferentes colores, y cartera tejida.
- **Traje típico de Margarita (Nueva Esparta):** Pantalón blanco remangado a media pierna, franela a rayas y un sombrero de moriche.
- **Traje típico del Amazonas:** Las mujeres usan una falda florida a media pierna y blusa blanca con cinturones y collares indígenas, el hombre con trajes de pescador, pantalones blancos y camisa de color con collares indígenas, algunas tribus todavía usan guayuco y el torso desnudo.

2.7. Entorno Tecnológico.

El rol que desempeñan la ciencia y la tecnología tanto en la sociedad como en la economía en cada país es cada vez mayor. La constante evolución de las sociedades modernas necesita, la incorporación de los resultados obtenidos por la investigación científico-tecnológica.

Conforme ha ido aumentando la exigencia y necesidad de contar con un alto nivel tecnológico en cada país, Venezuela ha ido aumentando la inversión en desarrollo y tecnología incluso, Venezuela invierte tres veces más que cualquier otro país de América Latina, sostuvo el ministro del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, Jesse Chacón.

También refirió que Venezuela solamente invierte menos en ciencia y tecnología que los países nórdicos, Suecia, Suiza, Noruega, Finlandia, que invierten cerca de 3.2% o 3.4%, y Japón y Corea, con 3.5%. Destacó el impulso que están dando a un nuevo modelo científico-tecnológico, que pretende que la investigación esté en función de la gente, sobre la base de las necesidades de la sociedad venezolana. (Fundación Centro de Invenstigaciones de Astronomía de Venezuela., 2009).

2.8. Análisis Económico de Venezuela.



Ilustración 13: Resumen Economía de Venezuela 2012.

Fuente: (La Razon, 2013)

Según el artículo de (Telesur, 12) La República Bolivariana de Venezuela se ubica entre los primeros lugares de crecimiento económico en Latino América.

Además indica que, el presidente del Banco Central de Venezuela (BCV), Nelson Merentes, indicó que el Producto Interno Bruto (PBI) de su país registró un incremento del 5,5 por ciento entre los meses de enero y septiembre de 2012, ubicándose así Venezuela entre las primeras cinco naciones con mayor crecimiento económico de Latino América.

De acuerdo con Merentes, "la meta presupuestaria del año era cerrar en cinco por ciento, por lo cual superamos la meta, en medio de una crisis mundial que afecta a Europa y países como Estados Unidos que aún no logran estabilizarse completamente".

De acuerdo con Merentes, el crecimiento del sector de la construcción se vio impulsada principalmente por la Gran Misión Vivienda Venezuela y la Faja Petrolífera del Orinoco.

La construcción creció en 9,2 por ciento, con una incidencia de 0,9 puntos. Esta actividad posee una ponderación de 9,9 por ciento del PIB. Según los informes presentados, ha

crecido el volumen de los bienes transportables. La Producción Servicios del Gobierno General creció en 5,2 por ciento, con una incidencia de 0,6 puntos.

El enfoque hacia las políticas sociales encuentra expresión concreta en el comportamiento de bienes y servicios del Gobierno general, una categoría del PIB que mide la inversión gubernamental en áreas como salud, educación y las misiones sociales.

Este sector ha sido uno de los motores fundamentales del mayor dinamismo de la actividad económica, dado que mantiene avances de forma ininterrumpida desde hace 39 trimestres.

La Inversión social posee una ponderación de 12,3 por ciento del PIB. Inversión social en educación, salud y pensiones.

Por su parte, la actividad Comunicaciones creció en 7,2 por ciento, con una incidencia de 0,5 puntos. Esta actividad posee una ponderación de 6,7 por ciento del PIB. Merentes también destacó que el sector Comercio pasó de 6,5 por ciento a 9,2 por ciento.

El ministro de Planificación y Finanzas venezolano, Jorge Giordani, también informó que “del crecimiento registrado del 5,5 por ciento de PIB, el 58,2 por ciento lo compone el sector privado, lo que representa dos tercios de este crecimiento”.

Con ello, se fortalecen las expectativas de que la expansión económica se extienda durante todo el 2013 a una tasa promedio de al menos 6 por ciento.

En estos últimos 10 años, el PIB venezolano se ha solidificado al ubicarse en un nivel alrededor de los 300 mil millones de dólares. Esto representa un crecimiento sustancial frente a la década de los noventa cuando el PIB del país no llegaba a los 100 mil millones de dólares. (Telesur, 12).

2.8.1. Población.

Venezuela tiene una población de 27.150.095 habitantes según el último censo en el año 2.011. Durante los últimos cinco años, la estructura de edad general de la sociedad venezolana ha estado tendiendo hacia la estructura homóloga encontrada en Europa occidental, Japón, y otras sociedades con crecimientos poblacionales sanos y rápidos. Notablemente, ha habido un aumento significativo en la proporción y el número de venezolanos ancianos (mayores de 65), así como una caída correspondiente a la fertilidad total de la población. (efactory, 2011).

2.8.2. Distribución De La Población.

En total, son 4.958.299 mujeres, quienes representan 48,9% de la población femenina en edad de trabajar. Más de la mitad de las mujeres que no trabajan ni tienen interés en hacerlo, se desempeñan exclusivamente como amas de casa, y totalizan 2.898.078 personas. Le siguen las féminas dedicadas únicamente a los estudios, quienes suman 1.416.976 personas, mientras que las incapacitadas para trabajar se sitúan en 88.258 personas. En la categoría Otra Situación se encuentran 554.987 mujeres inactivas, de acuerdo al INE. (Instituto Nacional de Estadística de Venezuela., 2011).

Datos de Población Venezuela

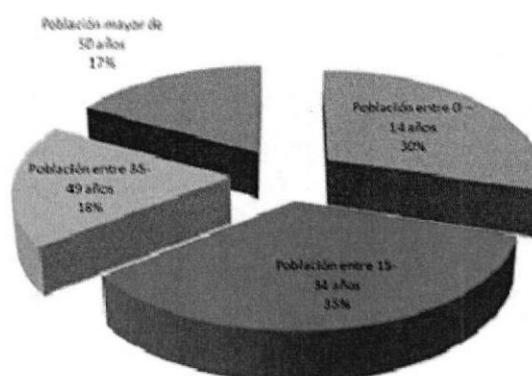


Ilustración 14: Distribución de la población.
Fuente: INE

2.8.3. Estadísticas Y Actividad Económica.

El promedio de trabajadores por hogar en Venezuela es de dos personas, lo que significa que el ingreso familiar es de 4.714 bolívares mensuales, de acuerdo a la Encuesta de Hogares por Muestreo, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

El salario mínimo legal de los trabajadores venezolanos, que suma el salario mínimo (Bs 1.548) más los tickets o bonificación de alimentación (Bs 809 en base a un promedio entre sector público y privado), asciende a 2.357 bolívares mensuales.

Dicha cifra supera el costo de la Canasta Normativa Alimentaria, que para el mes de diciembre alcanzó 1.741 bolívares, lo cual, agregó, representó una desaceleración en el valor del indicador en relación con 2010, al pasar de 28,3% a 27,02% del indicador en relación con 2010, al pasar de 28,3% a 27,02%. (El Tiempo, 2012).

Los resultados preliminares del XIV Censo Nacional de Población y Vivienda indican que 66,6% de la población venezolana se encuentra en edad de trabajar (entre 15 y 64 años).

Los datos también revelan que de los 27 millones 150 mil 095 personas censadas 49,7% son hombres y 50,3% mujeres.

Durante el estudio estadístico fueron censados 7.147.904 hogares, lo que en promedio representa 3,9 personas por vivienda familiar ocupada.

2.9. Análisis político y legal.

Beneficiosamente los presidentes de ambas naciones Ecuador y Venezuela, manejan excelentes relaciones a nivel político y comercial entre los dos países, lo cual brinda grandes oportunidades de negocios, las cuales se hacen aún más atractivas por la cercanía de las dos naciones.

En la actualidad, Venezuela mantiene vigentes más de 40 tratados comerciales de carácter bilateral, al igual que acuerdos como los suscritos en el marco de la Comunidad Andina (CAN)-vigente hasta el año 2011-, el Grupo de los Tres, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Organización Mundial del Comercio (OMC), y los diferentes sistemas generales de preferencia que las naciones desarrolladas otorgan a los países en vías de desarrollo. (Cámara de Industriales del Zulia.)

CADIVI.

La sigla Cadivi, significa Comisión de administración de divisas, es un órgano regulador adscrito al Ministerio del Poder Popular para las finanzas de la República bolivariana de Venezuela. Las divisas Cadivi, fueron creadas en el año 2003 a través del decreto del control cambiario que impuso el gobierno. Desde el control cambiario que se efectuó en Venezuela, la población se ha visto en la necesidad de acostumbrarse a un riguroso proceso de obtención de divisas. (Hildemar, 2012).

CADIVI es un ente regulador de las divisas, la aprobación de que productos pueden acceder a dólares administrados por este ente depende de otros Ministerios. Dependiendo de la naturaleza del producto (producto terminado, materia prima, maquinaria, etc.) hay que acudir a un ministerio. En el caso de las tortas, sería el Ministerio para el Poder Popular de la Alimentación (MINAL)

Tras la constante inyección de gasto público a través de incrementos de salario, pensiones y subsidios el Gobierno logró reanimar el consumo en medio de la campaña electoral, el problema, es que el alza de la demanda obliga a importar más y Cadivi no incrementa las autorizaciones.

El organismo encargado de distribuir las divisas al tipo de cambio oficial de 4,30 bolívares por dólar autorizó 11 mil 858 millones de dólares para importaciones en el primer semestre del 2012, cifra que se traduce en un pequeño descenso de 0,6% respecto al mismo lapso de 2011.

La mezcla de más consumo y prácticamente la misma cantidad de divisas para importar se ha traducido en escasez de distintos productos como medicinas y repuestos para automóviles.

Al cierre del 22 de junio el monto aprobado en el año a través del Sitme es de 4 mil 935 millones de dólares, magnitud que se traduce en un aumento de 32% respecto al mismo período de 2011.

Al aumentar los dólares que se entregan a través del Sitme y permanecer igual los autorizados en Cadivi crecen las importaciones que se financian con el tipo de cambio de 5,30 que de esta manera gana peso en la economía. (Blog, 2012).

2.10. Conclusiones determinantes sobre el análisis macro ambiental de Venezuela.

CAP 2 - CUANTITATIVAS		
CÓDIGO V:Venezuela	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
2-V1	El Producto Interno Bruto (PBI) de Venezuela registró un incremento del 5,5 por ciento entre los meses de enero y septiembre de 2012, ubicándose así la nación suramericana entre las primeras cinco con mayor crecimiento.	Oportunidad
2-V2	El ingreso de los venezolanos y su calidad de vida han mejorado como consecuencia de la desaceleración de la inflación y el crecimiento de la economía en un 5,6% durante el primer trimestre de 2012.	Oportunidad
2-V3	Del crecimiento registrado del 5,5 por ciento de PIB, el 58,2 por ciento lo compone el sector privado, lo que representa dos tercios de este crecimiento.	Oportunidad
2-V4	Se fortalecen las expectativas de que la expansión económica se extienda durante todo el 2013 a una tasa promedio de al menos 6 por ciento.	Oportunidad
2-V5	El promedio de trabajadores por hogar en Venezuela es de dos personas, mensuales.	Oportunidad
2-V6	El salario mínimo legal de los trabajadores venezolanos asciende a 2.357 bolívares , dicha cifra supera el costo de la Canasta Normativa Alimentaria, que para el mes de diciembre alcanzó 1.741	Oportunidad
2-V7	Del 100% de la población Venezolana el 50,3% son mujeres.	Oportunidad

CAP 2 - CUALITATIVAS		
CÓDIGO V:Venezuela	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
2-V1	El país es mayormente monolingüe en castellano	Oportunidad
2-V2	Venezuela invierte tres veces más en tecnología que cualquier otro país de América Latina	Oportunidad
2-V3	Los presidentes de ambas naciones Ecuador y Venezuela, manejan excelentes relaciones a nivel político y comercial entre los dos países	Oportunidad
2-V4	CADIVI es un ente regulador de las divisas, la aprobación de que productos pueden acceder a dólares administrados por este ente depende de otros Ministerios	Amenaza
2-V5	Las tortas Heladas pagan cero arancel por convenio de la CAN	Oportunidad
2-V6	El tipo de cambio es muy inestable, y es regulado unicamente por el gobierno Venezolano	Amenaza
2-V7	El monto de dolares aprobados por Cadivi puede variar cada año, lo que representa un gran riesgo para el proyecto.	Amenaza

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HELADOS EN VENEZUELA Y SUS COMPETIDORES.

En este capítulo se estudiará el entorno externo a la empresa Unilever y sus filiales, tanto de Tío Rico en Venezuela y de pingüino en Ecuador, analizando la industria de helados en Venezuela.

Luego se analizará el comportamiento del sector, en Venezuela, sus principales competidores y el nivel de competitividad de Tío Rico frente a ellos.

Finamente se procederá a realizar una investigación de mercados, mediante la aplicación de varias técnicas como el grupo de enfoque y la entrevista a expertos, para lo cual se utilizó el libro de (Malhotra, 2004).

3.1. La Industria de Helados en Venezuela.

3.1.1. Introducción

En los últimos años han ocurrido cambios importantes en el mercado venezolano de helados como consecuencia de la entrada de nuevos competidores. El hito lo marcó Unilever en 1994, cuando concretó la compra de Tío Rico, la segunda empresa fabricante de helados del país, después de Helados EFE que ha resultado ser un líder difícil de destronar

3.1.2. Antecedentes.

En la década pasada cuando el país abrió sus puertas a la inversión extranjera, muchas empresas foráneas fabricantes de helados tenían los ojos puestos en Venezuela. Observaban un gran potencial para desarrollar el mercado de helados dado que los niveles de consumo per cápita eran relativamente bajos.

En 1995, cada venezolano consumía en promedio 1,4 litros de helados. En países europeos como Suiza, ese promedio ascendía a 14 litros, mientras que en otros países como Chile era de 4 litros. El bajo consumo relativo se atribuía a los también relativamente bajos niveles de vida, a la percepción del consumidor venezolano que ve en el helado una golosina, en vez de un alimento nutritivo y al poco desarrollo de los canales de distribución.

3.1.3. Actualidad.

La lucha para conquistar el liderazgo en el mercado de helados venezolano será sin duda muy interesante, y dejará a los ganadores dividendos muy cremosos: en primer lugar, porque el consumo per cápita sigue siendo bajo (alrededor de 1 litro).

Luego, porque el mercado, que se estima alrededor de los 20 millones de litros al año, está en franco crecimiento. Y finalmente, porque hay un líder con 75 años en el mercado que ha demostrado ser difícil de destronar.

El consumo Anual Per cápita de helados y postres helados actual en Venezuela es de 2.1 litros.

3.2. Comportamiento Del Sector

3.2.1. Competencia Nacional.

El mercado de Helados en Venezuela está dominado por la empresa local EFE, la cual tiene aproximadamente el 70% de participación del mercado.

EFE es una empresa de capital abierto cuyas acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Caracas desde mediados de los años 40. En 1987, Empresas Polar, grupo líder nacional en la fabricación de alimentos y bebidas, adquirió la mayoría accionaria de Productos EFE, S.A, así que hoy en día, forma parte de su unidad estratégica de negocios de Alimentos. Actualmente, EFE tiene la mejor tecnología de helados del país, en su planta ubicada en Chacao, en el estado Miranda. La planta tiene una capacidad instalada de 30 millones de litros anuales de helados.

La empresa proporciona empleo directo a 750 personas, e indirectamente a otras 5.000, atiende unos 6.000 puntos de venta a lo largo de toda la geografía nacional y tiene 180 distribuidores independientes, además de los 5.500 vendedores ambulantes. Actualmente, las ventas de EFE ascienden a unos \$55 millones, representando aproximadamente un crecimiento de 6% respecto con el año anterior. A la fecha de cierre de esta edición, las acciones de la empresa se cotizaban a Bs.52,35, indicando un valor de mercado que supera los 29.000 millones de bolívares.

3.2.2. Actitud de los consumidores hacia el producto.

Beneficios Racionales.

Refrescancia	<ul style="list-style-type: none"> • Es una forma placentera de refrescarse.
Postre	<ul style="list-style-type: none"> • El helado se convierte en el complemento ideal de una comida salada, en tanto corta estos sabores.
Estímulo	<ul style="list-style-type: none"> • El helado resulta ser un estímulo positivo que moviliza a sus hijos a cumplir sus objetivos.
Variedad	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene múltiples alternativas de sabores que permiten elegir y dar gusto a cada miembro de la familia

Ilustración 15: Beneficios racionales

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora.

3.3. Investigación de Mercado.

La Investigación de Mercado es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público, con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. (Kinnear & Taylor, 2003).

3.3.1. Proceso de investigación de mercados.

Se considera el proceso de investigación de mercados como una sucesión de seis etapas, las cuales se mencionarán en el cuadro precedente.

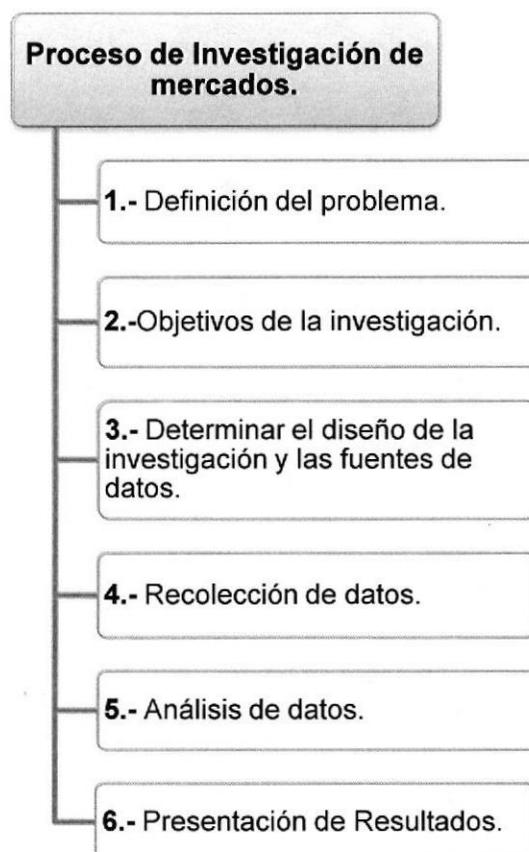


Ilustración 16: Proceso de Investigación de mercados

Fuente: Adaptado de Investigación de mercados de los autores (Malhotra, 2004) & (Kinneer & Taylor, 2003).

1.- Definición del Problema.

La primera etapa de cualquier proyecto de investigación de mercados es la definición del problema. Para ello, el investigador debe considerar la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta y cómo utilizarán el estudio quienes toman las decisiones. (Malhotra, 2004)

La problemática surge a partir del hecho de que TIO RICO no fabrica ni vende tortas heladas, lo más parecido eran las Viennetas, que más bien era un postre helado pero no era igual que una torta.

Precisamente de ahí surge la oportunidad, puesto que TÍO RICO dejó de vender Viennetas y por lo tanto dejó de tener esta variedad de producto, surgiendo la necesidad de suplir dicha demanda con un producto muy parecido o mejorado.

2.- Objetivos de la investigación y necesidades de la información

Una vez que se ha establecido con claridad la necesidad de información de investigación, se debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y se elabora una lista específica de las necesidades de información, por tanto a continuación se detallará

Objetivo General.

Conocer la acogida que tendría la torta helada en el mercado venezolano.

Objetivos Específicos.

- Determinar si el nombre del producto en Venezuela será el mismo que en Ecuador.
- Conocer los gustos y preferencias de sabores, tamaño, y precio sobre el producto de parte de los consumidores Venezolanos.
- Identificar los canales de comercialización donde se venderían las tortas en Venezuela.
- Estimar si el mercado objetivo de las tortas heladas en Venezuela sería el mismo que en Ecuador.
- Conocer las posibles barreras de entrada que tendría el producto en términos arancelarios
- Qué medios publicitarios serían los apropiados para dar a conocer este producto al mercado respectivo.

- Establecer cuál sería la estrategia de entrada del producto.
- Conocer a profundidad como influenciará el Cadivi para la exportación de las tortas heladas a Venezuela
- Determinar las promociones que serán implementadas para el lanzamiento del producto.

3.- Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados.

Los diseños de investigación pueden clasificarse de manera amplia como exploratorios o conclusivos.

La investigación que se utilizará en este proyecto es la exploratoria, la cual se centra en la recolección de datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación, este método muchas veces se aplica tan sólo para clasificar los problemas u oportunidades y no se pretende que arroje información concluyente para determinar cierta acción en particular. (Hair, 2006)

Se ha elegido esta técnica debido a que ésta es la etapa inicial en el esquema del diseño de investigación general e incluso puede proporcionar mayor conocimiento y entendimiento para ayudar a entender los resultados.

El proceso de investigación es flexible y no estructurado, la muestra es pequeña y no representativa, el análisis de datos primarios es cualitativo y los resultados son tentativos.

4.- Recolección de datos.

Una vez que se eligió la investigación exploratoria como etapa inicial o preliminar del proceso de investigación, la información se recolecta de fuentes primarias o secundarias con el fin de suministrar información sobre el problema gerencial e identificar cursos de acción.

La técnica utilizada en este proyecto será:

Técnica Cualitativa.

El tipo de información que se va a recolectar es cualitativa, ya que el propósito de este tipo de investigación no es recolectar datos o información por su significado estadístico, si no para obtener una mejor comprensión de situaciones específicas, patrones o de comportamiento o dimensiones subyacentes. Puesto que, la validez estadística a menudo no es el enfoque principal de la investigación en marketing internacional corporativo; más bien, es la comprensión descripción y predicción de eventos, los que tienen un impacto en la toma de decisiones de marketing. (Michael & Ilkka, 2004)

Se describen como los únicos tipos de investigación que permiten a quien toma decisiones y al investigador ver a los encuestados en persona y escucharlos hablar, en sus propias palabras, sobre temas de marketing. Las técnicas cualitativas tienen las siguientes características: (Kinnear & Taylor, 2003).

- Se utilizan muestras pequeñas de convivencia o por grupos.
- La información que se busca se relaciona con las motivaciones, las creencias, los sentimientos y las actitudes de los encuestados.
- Se utiliza un enfoque intuitivo y subjetivo en la recolección de datos.
- El formato de la recolección de datos es de respuesta abierta.
- El enfoque no pretende suministrar datos estadísticos o científicos exactos.

Técnicas de Investigación:

Las técnicas cualitativas empleadas serán:

Grupos Focales.

Los grupos focales son una herramienta de investigación útil que resulta en entrevistas interactivas, consiste en reunir un grupo de personas de siete a diez participantes en un tiempo limitado (dos a cuatro horas).

Se introduce un tema específico y se discute a fondo por todos los miembros del grupo. Gracias a la interacción, en ocasiones surgen cuestiones ocultas que no habrían salido en una entrevista individual. A menudo las discusiones son grabadas en cinta y más adelante son analizadas detalladamente. En ésta técnica permitirá información acerca de las opiniones, preferencias, y actitudes por parte de los participantes acerca del producto: sabor, olor, textura, presentación, calidad, precio, posible nombre del producto, etc.

Al realizar investigación internacional por medio de grupos de enfoque, el investigador debe estar consciente de la importancia de la cultura en el proceso de discusión. No todas las sociedades alientan un intercambio franco y abierto. (Kinnear & Taylor, 2003).

Para realizar esta investigación se han seleccionado 6 participantes venezolanos de diferentes edades y profesiones, puesto que el producto es orientado al consumo familiar se ha seleccionado una familia para la muestra.

Tabla 2: Datos de grupo de enfoque

Nombres	Edad (años)	Profesión.	Parentesco Familiar
Michelle Rodriguez	24	Estudiante	Prima
Miguel Angel Aristizabal	17	Estudiante	Primo
Jose Luis Boadas	55	Ing Industrial.	Papá
Alejandra García	27	Ing Química	Hija
Amelie Boadas	14	Estudiante	Nieta
Carmen Aristizabal	50	Ing en Adm.	Mamá

Elaboración y fuente: Autora

Perfil de los Miembros:

Las preguntas efectuadas fueron:

- Que le viene a la mente cuándo escucha el nombre festival para una torta helada?
- Le agradecería comprar una torta que lleve el nombre festival?
- Qué importancia tiene para Ud. el empaque del producto?
- Qué opina del empaque del producto
- Cuantas porciones desearía que tuviera la torta?
- Qué precio está dispuesto a pagar por una torta helada
- Qué tipo de promoción le llamarían la atención hacia el producto?
- Donde le gustaría encontrar este producto?

Entrevistas a Expertos.

Las entrevistas con personas conocedoras pueden ser de gran valor para una corporación que desea información de marketing internacional. Ya que los prejuicios del individuo pueden ser parte de estos descubrimientos, el propósito debe ser obtener información a profundidad, más que una amplia variedad de datos. En particular, cuando se buscan respuestas específicas a preguntas muy estrechas, las entrevistas pueden ser muy útiles. (Kinneer & Taylor, 2003).

Para realizar la entrevista a los expertos se dividió en 2 grupos de personas: las conocedoras del mercado (especialistas en marketing) y a los expertos en exportaciones y comercio internacional tanto de Ecuador como de Venezuela. (Gerentes de Comex⁴

Tabla 3: Datos de entrevista a expertos

ENTREVISTADOS	CARGO	ÁREA	País de Origen
Eloisa Calderon Alvaro	Gerente Comercio Exterior	Supply Chain	Ecuador
Jessica Villao Sotomayor	Gerente MDL división IC Ecuador.	Customer Marketing	Ecuador
Enrique Leon Soria	Jefe MD Heladerías	Customer Marketing	Ecuador
Marcos Dueñas Andrade	Jefe IC Regional.	Marketing - Brand Building	Ecuador

Elaboración y Fuente: Autora.

Las preguntas efectuadas a los expertos en Marketing de Venezuela y Ecuador fueron:

- ¿Considera que debería permanecer el nombre " FESTIVAL" para la torta helada que sería comercializada en el mercado venezolano?

⁴ **Comex:** Departamento de Comercio Exterior de Unilever.

- ¿Qué canales de comercialización considera Ud. que se debería utilizar para la venta de las tortas heladas en Venezuela?
- ¿Cuál considera Ud. que sería el mercado objetivo de las tortas heladas en el mercado venezolano?, exprese sus razones.
- Qué medios publicitarios piensa que serían los apropiados para dar a conocer este producto al mercado respectivo.
- De los medios publicitarios indicados anteriormente, según su punto de vista, ¿cuáles tendrían más impacto?
- ¿Qué estrategia de entrada al mercado recomendaría Ud. para las tortas heladas?
- ¿Cree Ud. que se debería implementar algún tipo de promoción para este producto?, en caso de que su respuesta haya sido afirmativa, ¿Cuáles serían las más adecuadas y por qué?
- Qué estrategia de precios considera Ud. que se debería implementar?
- Cuáles son los sabores que más acogida tienen en la industria de helados?
- Qué forma de empaque cree Ud. sería la más adecuada para la presentación de este producto?, Argumente su respuesta.
- Considera Ud., que es un factor relevante para el consumidor el enfoque nutricional y saludable del producto? ¿Por qué?
- Qué método emplearía para la estimación de la demanda?
- Le parece atractiva la idea de implementar este proyecto?

- Que es el CADIVI y que rol tiene en la importación de las tortas heladas desde Ecuador?
- Cree ud que las tortas heladas tendrían barreras de entrada en Venezuela, cuáles?

Las preguntas efectuadas a los expertos en exportaciones y comercio internacional tanto de Ecuador como de Venezuela fueron:

- ¿Qué es el CADIVI y que rol tiene en la importación de las tortas heladas desde Ecuador?
- Cree Ud. que las tortas heladas tendrían barreras de entrada en Venezuela, cuáles?
- ¿Existen barreras comerciales para la importación de las tortas heladas desde Ecuador?, cuáles son?
- Se exporta algún producto de Pingüino a Tío Rico-Venezuela actualmente?
- Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cual es el medio de transporte que utilizan, y que tipo de contenedor y otras normas se necesita para mantener la textura y calidad?
- Qué tipos de seguro se necesita?
- A qué tipo de exportación se acoge? directa, indirecta, por qué?
- Cuáles son los mecanismos y condiciones de pago en Venezuela?
- Cómo funcionan las siguientes entidades: Cadivi, Sitme, Sucre, y que tienen que ver con el mecanismo de pagos en Venezuela?
- Se necesita alguna garantía de pago, cuál?

- Cuál es el proceso una vez que llega a Venezuela, para desaduanizar la mercancía?
- Que incoterms se utiliza para la importación desde Ecuador?
- Podría ayudarnos indicando una estimación de los costos de todo el proceso de importación del producto, por favor? Esto es: transporte, contenedor, agente, documentos, trámites, etc.
- Cómo se maneja el pago?
- Le parece atractiva la idea de implementar este proyecto, por qué?

5.- Análisis de datos.

Tal como se mencionó en la etapa anterior, el tipo de información que se va a recolectar es cualitativa por lo tanto no se empleará ningún programa estadístico para el análisis de datos, a continuación se describirá la manera en que se realizará dicho análisis.

El análisis de datos cualitativos es emocionante porque se descubren temas y conceptos metidos entre los datos recolectados. A medida que se avanza en el análisis de los datos, esos temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica o práctica, que luego guía el reporte final (Rubin y Rubin, 1995). Dicho análisis debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden (Álvarez-Gayou, 2005).

Este proceso puede resumirse en los siguientes pasos o fases (Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Rubin y Rubin, 1995):

1. Obtener la información: Se obtuvo la información a través del registro sistemático de notas de campo, de la realización de entrevistas, observaciones y grupos de discusión a las personas mencionadas en las tablas anteriores.

2. Capturar, transcribir y ordenar la información: La captura de la información se la efectuó a través de diversos medios. Específicamente, en el caso de entrevistas y grupos de discusión, se realizó a través de filmación de videos, la cual fue luego transcrita en las diferentes conclusiones y recomendaciones.

3. Codificar la información: Codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995). Al final de este capítulo se mostrará una tabla de conclusiones donde se identifica cada tipo de información como debilidad o fortaleza y se le asigna un código según el concepto.

4.- Integrar la información: Se relacionaron las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y se logró obtener las respuestas a todas las incógnitas antes mencionadas.

Luego de haber realizado estos 4 pasos para analizar los datos recaudados, se han elaborado las siguientes tablas para organizar mejor la información y elegir las técnicas adecuadas que permitan cumplir con los objetivos de esta investigación de mercado.

A continuación se explicará el tipo de técnica a emplear en este estudio de mercado, mediante la siguiente tabla, la cual permite identificar con mayor claridad que técnica se va a emplear para cumplir cada objetivo de la investigación de mercado los cuales fueron mencionados en el punto 2 del presente capítulo. Se ha codificado cada técnica de la siguiente manera: **E:** Entrevista; **F:** Grupo de enfoque.

Tabla 4: Tipo de Técnica a emplear

Objetivos / Técnica empleada.		E	F
1	Determinar si el nombre del producto en Venezuela será el mismo que en Ecuador	X	X
2	Conocer los gustos y preferencias de sabores, tamaño, y precio sobre el producto de parte de los consumidores Venezolanos	X	X
3	Identificar los canales de comercialización donde se venderían las tortas en Venezuela	X	X
4	Estimar si el mercado objetivo de las tortas heladas en Venezuela sería el mismo que en Ecuador	X	
5	Conocer las posibles barreras de entrada que tendría el producto en términos arancelarios	X	
6	Que medios publicitarios serían los apropiados para dar a conocer este producto al mercado respectivo	X	
7	Establecer cuál sería la estrategia de entrada del producto	X	
8	Conocer a profundidad como influenciará el Cadivi para la exportación de las tortas heladas a Venezuela	X	
9	Determinar las promociones que serán implementadas para el lanzamiento del producto	X	X

Fuente y Elaboración: Autora

A continuación la siguiente tabla permite visualizar cuales de los nueve objetivos específicos lograron ser cubiertos mediante la técnica del **grupo de enfoque**, que de acuerdo a la tabla 5 del presente capítulo serían los objetivos 1,2,3 y 9.

Tabla 5: Vinculación de objetivos con el focus group.

	Preguntas efectuadas en el focus group.	# de objetivo.			
		1	2	3	9
1	Qué le viene a la mente cuándo escucha el nombre festival para una torta helada?	X			
2	Le agrada comprar una torta que lleve el nombre festival?	X			
3	Qué importancia tiene para Ud. el empaque del producto?		X		
4	Qué opina del empaque del producto		X		
5	Cuántas porciones desearía que tuviera la torta?		X		
6	Qué precio está dispuesto a pagar por una torta helada		X		
7	Qué tipo de promoción le llamarían la atención hacia el producto?				X
8	Donde le gustaría encontrar este producto?			X	

Fuente y Elaboración: Autora

La siguiente tabla permite visualizar los objetivos cubiertos Mediante la técnica de la **Entrevista** que de acuerdo a la tabla 5 del presente capítulo, serían todos.

Tabla 6: Vinculación de objetivos alcanzados con la Entrevista a expertos.

Preguntas efectuadas en la Entrevista.		# de Objetivos								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	¿Considera que debería permanecer el nombre " FESTIVAL" para la torta helada que sería comercializada en el mercado venezolano?	x								
2	¿Qué canales de comercialización considera Ud. que se debería utilizar para la venta de las tortas heladas en Venezuela?			x						
3	¿Cuál considera Ud. que sería el mercado objetivo de las tortas heladas en el mercado venezolano?, exprese sus razones.				x					
4	Qué medios publicitarios piensa que serían los apropiados para dar a conocer este producto al mercado respectivo.						x			
5	De los medios publicitarios indicados anteriormente, según su punto de vista, ¿cuáles tendrían más impacto?						x			
6	¿Qué estrategia de entrada al mercado recomendaría Ud. para las tortas heladas?							x		
7	promoción para este producto?, en caso de que su respuesta haya sido afirmativa, ¿Cuáles serían las más adecuadas y por qué?									x
8	Qué estrategia de precios considera Ud. que se debería implementar?		x					x		
9	Cuáles son los sabores que más acogida tienen en la industria de helados?		x							
10	Qué forma de empaque cree Ud. sería la más adecuada para la presentación de este producto?, Argumente su respuesta.		x							
11	Considera Ud., que es un factor relevante para el consumidor el enfoque nutricional y saludable del producto? ¿Por qué?		x							
12	Qué método emplearía para la estimación de la demanda?				x					
13	Le parece atractiva la idea de implementar este proyecto?					x				
14	Que es el CADMI y que rol tiene en la importación de las tortas heladas desde Ecuador?								x	
15	Cree ud que las tortas heladas tendrían barreras de entrada en Venezuela, cuales?					x				

Fuente y Elaboración: Autora

6.- Presentación de Resultados.

El paso final del proceso de investigación es la preparación y presentación del informe de investigación, el cual es simplemente la presentación de los hallazgos de la investigación ante una determinada audiencia. Se abarcarán los informes escritos y orales, ya que ambos se preparan al finalizar un proyecto de investigación.

En vista de que ya se ha detallado paso a paso cada una de las 6 etapas para la elaboración de este estudio de mercado, a continuación se presentarán los resultados de esta investigación.

Conclusiones de la Entrevista a Expertos.

Luego de entrevistar a varias personas expertas en varios sectores de la industria de helados como: marketing, brand building, exportaciones e importaciones hemos obtenido los siguientes resultados:

- Con respecto al **nombre** están de acuerdo con que sea el mismo en Venezuela que en Ecuador ya que es un nombre que denota celebración, es muy acorde a la ocasión de consumo de tortas. Tener un nombre homologado permite tener una sola línea de producción y por lo tanto un mejor margen.
- Los **canales de comercialización** todos coincidieron que sea principalmente en autoservicios tanto de cadenas (supermercados) como independientes (micro mercados). En el canal tradicional las panaderías son muy importantes ya que sus productos de venta van muy acorde con las tortas.

- El **mercado objetivo** sería lo que Unilever llama *Madres Montessori* que son las madres modernas que les preocupa la alimentación de sus hijos pero a la vez les gusta consentirlos. El rango de edades es de 25 a 40 años.
- Los **medios publicitarios** serían principalmente TV convencional pero también podría utilizarse TV no convencional con menciones en programas de novedades. Este es el medio que tendría más impacto.
- La **estrategia de entrada al mercado** podría ser hacer coincidir el lanzamiento con una fecha especial como por ejemplo el día de las madres ya que esa es la fecha pico en Ecuador y puede ser relacionado fácilmente con el producto.
- Para elegir la **estrategia de precios del producto** podría tomarse en referencia una torta común y compararlo vs el *Price Point (Precio justo)*. El precio promedio de una torta común es de Bs 300 pero sugieren que la nuestra podría costar unos Bs 250, como precio de introducción.
- El **sabor** que más acogida tiene en la industria de helados se concluyó en primer lugar el napolitano que en Venezuela se llama *Trisabor* mientras que otras personas indicaron que en Ecuador también tiene buena acogida el sabor a chocolate.
- La **forma da la torta** concluyeron que redonda mientras que la **forma del empaque** indicaron que cuadrada esto con el fin de que las esquinas de la caja protejan la forma de la torta, de tal manera que si se manipula la caja en el traslado y se llega a golpear no impacte directamente en el producto.
- No consideran necesariamente un **factor relevante** el enfoque nutricional y saludable del producto ya que quien busca un helado busca un momento de felicidad para compartir sin preocuparse precisamente por el bienestar, aunque no quiere decir que

debería ignorarse el tema ya que se podría hacer talleres que promuevan el consumo responsable, solo vale recalcar que no debería ser el enfoque principal.

- Para la **estimación de la demanda** se podría tomar como referencia los promedios de venta de SKU⁵ similares que han sido vendidos en Venezuela en el pasado.
- Finalmente a todos les pareció muy interesante y atractiva la idea de implementar este proyecto por todo lo mencionado anteriormente.

Conclusiones obtenidas del grupo de enfoque

- Lo que le viene a la mente al consumidor cuando escucha el **nombre festival** para una torta helada es alegría, confeti, fiesta, algo novedoso e inmediatamente tienen ganas de probarlo.
- El **empaquete del producto** les parece muy importante ya que indican les da una idea de lo que ofrece el producto al momento de abrirlo y les demuestra calidad ya que si algo no llama mucho la atención para que lo van a comprar, además la percepción fue que si el empaque es de buena calidad el producto también lo será. Además el empaque les pareció muy agradable, llamativo con toda la información necesaria, la única sugerencia fue que si tal vez el empaque podría ser redondo, para que el consumidor identifique la forma del producto.
- El **número de porciones** que desearían que tuviera la torta fueron entre 20 y 25 pedazos.

⁵ SKU: La última división que tienen las líneas de productos es decir el nombre del producto directamente.

- El **precio** que están dispuestos a pagar por una torta helada fluctúa entre Bs. 200 a Bs. 350
- El **tipo de promoción** que les llamaría la atención hacia el producto indicaron serían las siguientes: 2X1 ; por la compra de una torta obsequien un Lt de helado; que por la compra de una torta den una espátula; que den la segunda torta a mitad de precio, que existan días locos de descuento.
- Los **lugares** donde les gustaría encontrar este producto fueron: en los supermercados, tienda cerca de sus casas, farmacias, gasolineras, centros nocturnos como: discotecas, bares, etc., en donde se celebren los cumpleaños ya que es una opción que puede sacarlos de un apuro.

Recomendaciones obtenidas de la Investigación.

- El **empaquete, forma, tamaño y nombre** de la torta, debería ser el mismo que en Ecuador, para de esta manera lograr estandarizar el producto en ambas empresas ya que tanto Pingüino en Ecuador como Tío Rico en Venezuela son filiales de la multinacional Unilever S.A.
- Podría utilizarse una fecha especial para el **día del lanzamiento** del producto en Venezuela, por ejemplo el día de las madres ya que en Ecuador es la fecha en la que existe mayor demanda.
- El trámite de pedir autorización a Venezuela para exportar a su país y de tramitar la patente de la marca debe realizarse con un mínimo de seis meses de anticipación, ya que es la parte que más tarda del proceso.

3.4. Conclusiones determinantes para el análisis de la industria de helados en Venezuela y sus competidores.

CAP 3 - CUANTITATIVAS		
CÓDIGO C:competitividad	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
3-C1	El mercado de Helados en Venezuela está dominado por la empresa local EFE, la cual tiene aproximadamente el 70% de participación del mercado.	Amenaza
3-C2	EFE tiene la mejor tecnología de helados del país, en su planta ubicada en Chacao, en el estado Miranda. La planta tiene una capacidad instalada de 30 millones de litros anuales de helados.	Amenaza
3-C3	Tío Rico no concretó la construcción de la planta de helados en Guacara, por lo que el 100% de sus helados son importados, ya que se necesita tecnología de extrucción y es muy costosa implementarla en el país.	Debilidad
3-C4	Tío Rico no ha podido superar a su competidor principal por lo que sigue manteniendo aproximadamente el 25% del mercado.	Debilidad
3-C5	El Gasto Total para I+D ha subido un 31% este último año para Tío Rico	Debilidad
3-C6	La política de Incentivos de la competencia ha resultado más atractiva que la ofrecida por Tío Rico	Debilidad

CAP 3 - CUALITATIVAS		
CÓDIGO C:competitividad	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
3-C7	Los consumidores ven al producto como una manera placentera de refrescarse	Oportunidad
3-C8	Lo que le viene a la mente al consumidor cuando escucha el nombre festival para una torta helada es alegría, confeti, fiesta, algo novedoso e inmediatamente tienen ganas de probarlo.	Oportunidad
3-C9	Unilever es una empresa extranjera que debe seguir procesos y normas internacionales por ser multinacional, a diferencia de EFE que es una empresa local y sus procesos no necesitan aprobación internacional.	Debilidad

CAPÍTULO 4

BASES LOGÍSTICAS PARA LA EXPORTACIÓN.

En este capítulo se empezará detallando en el punto 4.1 todos los trámites y procedimientos que deben realizarse para exportar desde Ecuador a Venezuela, para lo cual se ha tomado la información de la guía comercial Ecuador-Venezuela, publicada en el web site de la embajada del Ecuador en Venezuela la cual fue actualizada por última vez en el mes de Octubre del 2010.

Se empezará detallando el procedimiento, trámite, documentación requerida, fases de embarque y post-embarque de Ecuador.

Luego, se procederá a explicar las reglas del juego en Venezuela, barreras comerciales, regulaciones y restricciones, mecanismos y condiciones de pago, los tramites en Venezuela y garantía de pago. (Embajada del Ecuador en Venezuela, 2010).

En el punto 4.2 del presente capítulo, se tratará el tema de transporte de mercancías donde se indicará el medio de transporte, el tipo de contenedor y embalaje que se utilizará.

Seguido de este punto se mencionará acerca de los seguros e incoterms utilizados en la negociación para la exportación de las tortas heladas.

4.1. Trámites y Procedimientos de Exportación.

4.1.1. LOS TRÁMITES EN ECUADOR

A continuación se detallará de forma gráfica el proceso de exportación que mantiene actualmente Unilever para llevar sus productos desde Ecuador a cualquier parte del mundo.



Ilustración 17: Procedimiento para exportar desde Ecuador

Fuente: (Embajada del Ecuador en Venezuela, 2010)

Elaborado por: Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Trámite

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende tres fases:

Fase de Pre-embarque:

1.1 Unilever cuenta con los siguientes requisitos para poder ser exportador en la ADUANA.

- Cuenta con con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Está Registrado en la Página Web de la Corporación Aduanera (CAE).
- El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:
 - ✓ Exportaciones de chatarra y desperdicios metales ferrosos y no ferrosos. Resolución 400 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 233 del 17 de diciembre de 2007.
 - ✓ Exportaciones de cueros y pieles. Resolución 402 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial 222 del 29 de noviembre de 2007.

Como Unilever no se dedica a este tipo de negocio, no aplica.

1.2 Declaración de Exportación.

Unilever presenta la Declaración Aduanera Única (DAU) de Exportación llenándola según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita la exportación.

1.3. Documentos a presentar.

Unilever para exportar siempre presenta los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Documento de Transporte.

1.4 Trámite

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Fase de Embarque:

Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

Fase Post-Embarque:

Se presenta la DAU- Declaración Aduanera Única- definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado las tortas heladas hacia la Zona Primaria para su exportación, Unilever tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.

Agente Afianzado de Aduana

Unilevre cuenta con un agente de aduana que se responsabilice y supervise todo el proceso de exportación ya que, es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público.
- Para los regímenes especiales.
- En los despachos de las importaciones y exportaciones de las mercancías cuyo valor sobrepase los dos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 2.000). (Cabezas, Luis Vásconez).

4.1.2. LAS REGLAS DE JUEGO EN VENEZUELA

Barreras Comerciales.

Los Certificados de No Producción Nacional o Producción Insuficiente

En el caso de que un producto no ha sido declarado prioritario por el Ejecutivo Nacional, el importador debe solicitar ante el Ministerio del ramo correspondiente esa certificación, que hace constar que el producto no se fabrica en el país o se produce en cuantía insuficiente, documento que sirve al mismo tiempo como recomendación a CADIVI para conceder una AAD conducente a la autorización de compra de divisas a precio oficial. (Cámara de Caracas)

A través de la Gaceta Oficial N° 39396, de 5 de abril de 2010, el Gobierno venezolano determinó los bienes que requieren y los que no requieren el Certificado de Insuficiencia o Certificado de No Producción Nacional para el otorgamiento de la Autorización de Adquisición de Divisas (AAD), previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa cambiaria vigente, al igual que el Ministerio competente en expedir dicho certificado, dependiendo del producto a importar. De igual forma, en la referida Gaceta Oficial se encuentra los tipos de cambio de 2.60 y 4.30 bolívares fuertes por dólar americano, según la clasificación de los productos en dichas listas.

Regulaciones y Restricciones.

Venezuela prohíbe la importación de algunos productos, tales como automóviles usados, neumáticos usados o recauchutados y ropa usada. Sin embargo, muchos productos requieren una licencia de importación o un permiso de importación o venta a través del registro en un ministerio u organismo.

- ✓ armas y explosivos (Ministerio de Defensa),
- ✓ alimentos para animales y medicamentos veterinarios (Ministerio de Agricultura),

- ✓ medicamentos y productos farmacéuticos (Ministerio de Salud),
- ✓ productos que emiten radiación nuclear (Ministerio de Energía y Minas)

Los alimentos pueden estar registrados ante el Ministerio de Salud antes de que puedan ser vendidos al público (tales como plaguicidas envasados para la venta, aerosoles, todos los compuestos de limpieza y desinfectantes para el hogar).

Todos los envasados o de la industria de fabricación alimentos deben estar registrados y autorizados para la venta.

En algunos casos, el importador en Venezuela pedirá al exportador extranjero proporcionar documentos de apoyo, tales como registro en el caso de los medicamentos, los certificados de venta libre para determinados equipos médicos o de hospital, o autorizaciones por parte de las entidades competentes en el sitio de origen. No obstante, es necesario apoyar y, posiblemente, alguna literatura de soporte o pruebas foráneas. Requisitos para las pruebas son poco comunes.

Los organismos gubernamentales tienen prohibido por la reglamentación la compra de productos usados o reacondicionados y los bancos venezolanos como norma no proporcionarán financiación para equipos usados o productos.

Mecanismos y Condiciones de Pago.

La Comisión de Administración de Divisas

En Venezuela se encuentra vigente desde marzo de 2003, un sistema de control de cambios. La Comisión de Administración de Divisas que fue creada en la legislación venezolana por Decreto No. 2302, y se configuró como el organismo público que define y ejecuta la política de distribución de divisas y tiene competencia exclusiva para conceder

SITME

El Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (SITME) es un mecanismo que sirve para realizar operaciones de compra en bolívares, de títulos valores de divisas, con el propósito de que los participantes de este sistema satisfagan sus necesidades de divisas, tomando en cuenta la oferta, la demanda y los precios internacionales de los instrumentos a negociar.

Las personas jurídicas, es decir empresas y compañías que entren dentro de la categoría de importadores de bienes y servicios, podrán adquirir títulos, a través del SITME, por un monto máximo de US\$ 50.000 diarios y US\$ 350.000 mensuales (no acumulativo). Asimismo, podrán participar en las operaciones a través del SITME los importadores que estén incluidos en la lista 1 y 2 establecidas en la Resolución conjunta dictada por los Ministerios competentes, que se encuentra publicada en la Gaceta Oficial N° 39.396 de fecha 5 de abril de 2010, y que no hayan adquirido divisas durante los últimos 90 días a través de autorizaciones de liquidación de divisas emitidas por la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI).

SUCRE

El Sistema Único de Compensación Regional (SUCRE) es una unidad de cuenta utilizada en las diferentes transacciones comerciales de los países miembros del ALBA, a través del Banco del ALBA, los estados participantes colocan sumas de capital en dicho banco, creando un Fondo de compensación y otros mecanismos regulatorios.

El 30 de agosto de 2010, se publicó la Gaceta Oficial N° 39498, a través de la cual se emitió la Resolución Conjunta por parte de los Ministerios competentes de la República Bolivariana de Venezuela, en la que se acordó que todos los bienes objeto de las operaciones de importación y exportación que efectúen las empresas domiciliadas en Venezuela, con la República del Ecuador, y con los demás países integrantes del ALBA, que cumplan con la

normas de origen conforme a los acuerdos aplicables en materia industrial y comercial, pueden ser comercializados en el marco del Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos (SUCRE).

Con la puesta en vigencia de la referida Resolución se ha logrado incluir el universo arancelario de productos que pueden ser sujetos del uso del SUCRE, siendo el propósito fundamental de este mecanismo impulsar la expansión del comercio intrarregional, bajo esquemas de complementariedad productiva, facilitando los pagos internacionales.

FLUJOGRAMA - Operación comercial a ser cursada a través del SUCRE

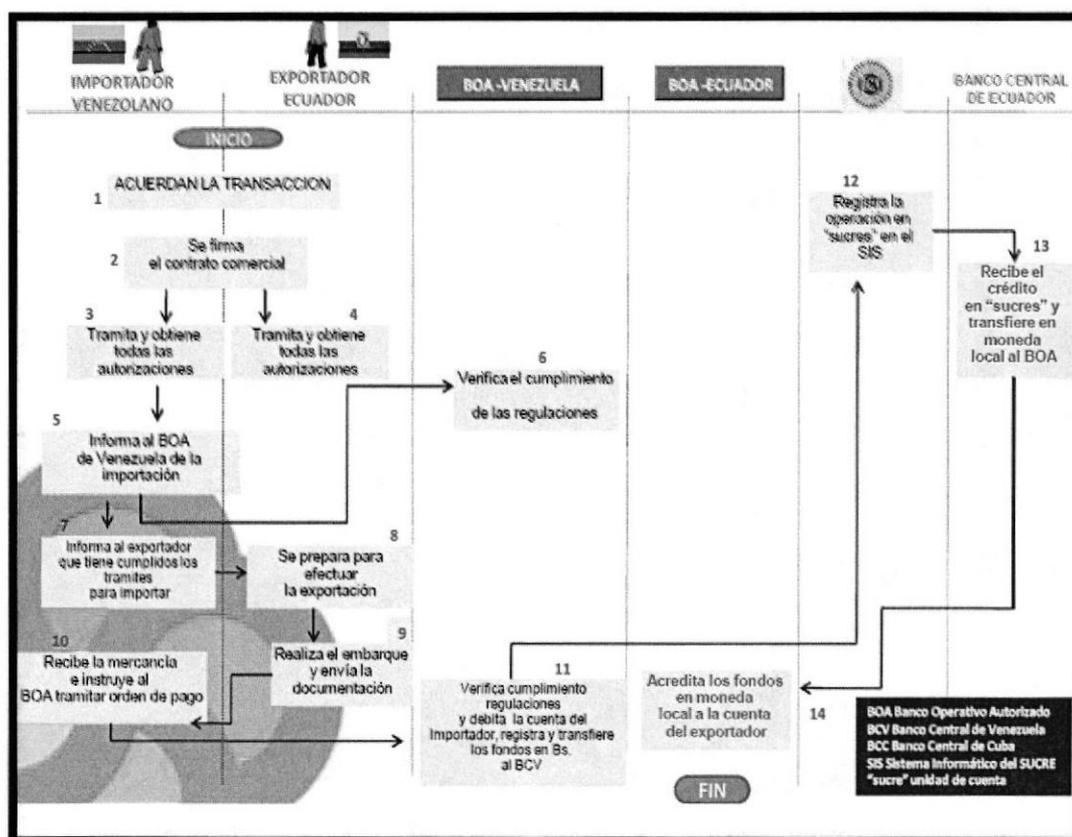


Ilustración 19: Importación a Venezuela desde Ecuador por Orden de Pago

Fuente: (Embajada del Ecuador en Venezuela, 2010)

Garantías de Pago

Como en toda transacción comercial internacional, la forma de pago es convenida entre el exportador y el importador (pago a la vista, prepago, carta de crédito, etc.), en tal sentido, es recomendable que los exportadores ecuatorianos, minimicen sus riesgos, respaldando sus negocios, a través de cartas de crédito internacionales u otros instrumentos similares.

4.1.3 LOS TRÁMITES EN VENEZUELA.

Órgano Regulador en materia aduanera y licencias de importación

En la República Bolivariana de Venezuela, el SENIAT es el órgano regulador en materia aduanera (importación, exportación y tránsito), ente perteneciente al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, junto a otros organismos o Ministerios que complementan y resguardan los intereses de la nación. Como en el caso de la importación de vehículos que necesitan de una licencia de importación para vehículos, otorgado por el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras.

Actualmente, la guía en materia aduanera es el Arancel de Aduanas, promulgado por el Presidente Hugo Chávez Frías, según decreto No. 3.679 de fecha 30-05- 2005 y publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5.774 de fecha 28-06-2005.

Para la importación de productos procedentes de la República del Ecuador, por ser países socios de la Comunidad Andina (CAN)- aunque la República Bolivariana de Venezuela está en proceso de separación de la comunidad- la relación comercial entre ambos países se mantiene activa y utilizan los acuerdos comerciales previamente establecidos. En este sentido, si son productos originarios de la República del Ecuador y poseen Certificados de Origen, independientemente del Régimen Legal aplicable a dichos productos, las mercancías sólo están obligadas a cancelar la Tasa por Servicios de Aduanas (0,5%) y la

Tasa al SENIAT (0,5%). Cuando sean productos sin Certificados de Origen, entonces se procede a cancelar lo establecido en el Arancel de Aduanas de la República Bolivariana de Venezuela (para terceros países) y su Régimen Legal establecido.⁶

Asimismo, todo importador está obligado a consultar a su Agente de Aduanas- en la República Bolivariana de Venezuela- es obligatorio que todos los trámites de importación y exportación los realice un agente de aduanas registrado ante el Ministerio del Poder Popular para la Finanzas y el SENIAT, según los arts. 35 y 36 de la Ley Orgánica de Aduanas- antes de proceder a la realización de una importación para verificar el código arancelario, restricciones con el régimen legal andino aplicable y las normas COVENIN de obligatorio cumplimiento emitidas por el Servicio Autónomo de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) del Ministerio del Poder Popular para el Comercio.⁷

También en lo referente a productos comestibles, Sección I, II, III, IV del art. 23 del Arancel de Aduanas⁸(4), se pueden presentar precios ajustados al Sistema de Franjas de Precios.

En lo referente a las importaciones, existen una serie de infracciones aduaneras que son penadas con diferentes multas establecidas en la Ley Orgánica de Aduanas y es bueno saber cuáles y porque son. Cuando se habla en las multas de Unidades Tributarias (U.T.), actualmente una U.T. año 2012 es de Bs. 90,00. (Actualidad-24, 2012).

⁶ Art. 12 del anexo I del Arancel de Aduanas.

⁷ Art. 13 del anexo I del Arancel de Aduanas.

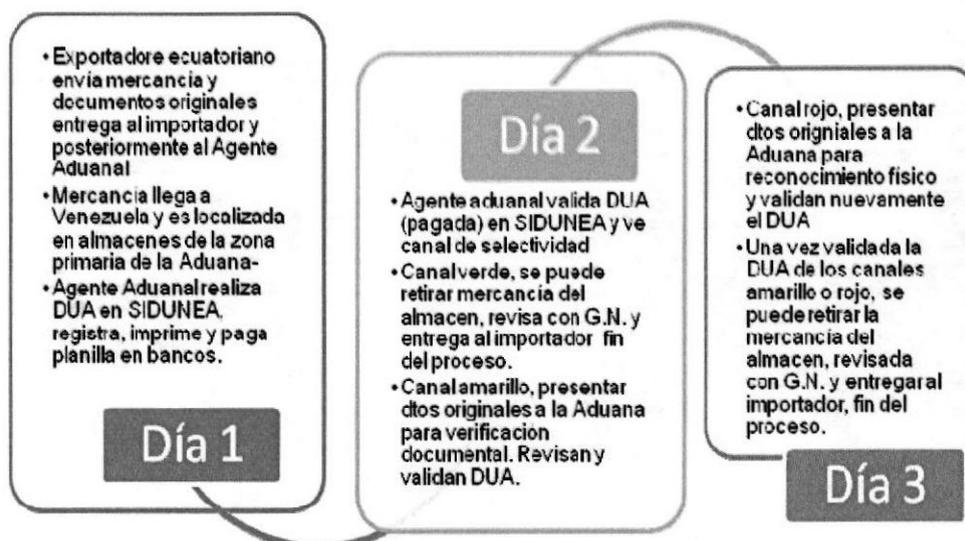
⁸ Decisión 371 Sistema Andino de Franjas de Precios

Procedimiento de nacionalización y desaduanamiento de mercancías de importación en las aduanas de la República Bolivariana de Venezuela.

En la República Bolivariana de Venezuela se necesitan realizar los trámites de nacionalización y posterior desaduanamiento de mercancías de importación, a través de un Agente de Aduanas (debidamente autorizados por los entes respectivos), y que serán utilizados sus servicios una vez que el Importador lo haya autorizado ante la aduana respectiva (por medio de un Poder Notariado por aduana) y que el mismo posea todos los Permisos, Licencias, Certificados y Registros Sanitarios, Certificados de Origen, Normas Covenin, etc. (Pro Ecuador, 2011)

En forma gráfica el proceso de nacionalización de desaduanamiento es el siguiente:

Ilustración 20: Desaduanamiento de la mercancía importada por Venezuela.



Fuente: (Pro Ecuador, 2011).

El proceso de importación es el siguiente:

1.- Entrega de documentos:

El Cliente (Importador) le notifica al Agente de Aduanas sobre la llegada de su mercancía y entrega los documentos siguientes documentos originales:

- Documento de Transporte (Bill of Lading, Guía Aérea, Guía Terrestre)
- Factura Comercial Definitiva.
- Certificado de Origen
- Permisos, Licencias, Normas Covenin, ETC
- Packing List
- Póliza de Seguro Original.

2.- Averiguación de la llegada de mercancía:

El Agente de Aduanas, procede a contactar a la Línea Naviera, Aérea, etc, para conocer la fecha de llegada exacta de la mercancía.

3.- Relocalización y manejo de información en sistema:

Una vez verificada la llegada de la mercancía (por el agente de aduanas) a la zona primaria del puerto o aeropuerto y su posterior ubicación en el almacén correspondiente (el almacén vacía la información en el Sistema Aduanero de la aduana –SIDUNEA-y procede a la relocalización de la información de cada documento de transporte en dicho sistema). En este punto, el Agente de Aduanas procede a vaciar la información correspondiente de la importación en el Sistema SIDUNEA, Registra la DUA y el sistema elabora una Planilla de Pago Impuestos, se procede a pagar los impuestos causados por la importación en los Bancos Receptores de Fondos Nacionales.

4.- Validación del DUA:

Después de pagar los impuestos se procede a la Validación de la DUA en el sistema SIDUNEA, siendo aquí el paso en el cual se ve la información que arroja el Sistema SIDUNEA en cuanto al canal de selectividad tales como: 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 y luego de estar conforme cambia el canal de selectividad a verde para que se proceda a retirar la mercancía del almacén) y ROJO (igual que el canal amarillo, pero aquí el Funcionario Reconocedor está en la obligación de ir

hasta el almacén donde se encuentre la mercancía y verificar las características de las mismas según lo declarado en la DUA, en cuanto a la unidad de medida, peso, valor, etc. , después que este conforme el funcionario reconocedor procede a llevar el canal de selectividad a verde para que se pueda retirar la mercancía del almacén). Si las mercancías son obtenidas con Dólares preferenciales (CADIVI), se debe presentar un juego de documentos en las oficinas de CADIVI ubicadas en las aduanas y al día siguiente se sabrá si se va a realizar la verificación física o documental de la mercancía. Las verificaciones o reconocimiento de la mercancía son independientes entre la Oficina Aduanera correspondiente y la Unidad de CADIVI de esa dependencia.

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 a la alcabala que está ubicada a la salida del puerto o aeropuerto, para que los efectivos de la Guardia Nacional Bolivariana verifiquen la misma información que se presentó a la Aduana correspondiente y den el visto bueno con un sello húmedo que

se coloca en los pases de salida que avala la mercancía y esta puede ser entregada al importador en sus depósitos. Si la mercancía no ha sido verificada por la unidad de CADIVI correspondiente, esta no debe ser retirada del almacén, ya pierden los dólares preferenciales que se le había asignado.

4.2. Transporte de Mercancías.

La gestión del transporte constituye hoy en día, uno de los aspectos más complejos e importantes a tratar, se puede afirmar en términos muy generales, que dentro de los costes de distribución comercial, el transporte físico de mercancías representa



en torno a un 40%, lo que da una idea de su importancia económica y su repercusión en el margen comercial.

Ilustración 14: Medios de Transporte.
Fuente: (Transintmerc)

Todos los medios de transporte presentan ventajas e inconvenientes. El medio seleccionado dependerá en gran medida, de los productos comercializados, de las necesidades y preferencias del exportador y desde luego de las exigencias de sus clientes o de los propios productos. Los factores a tomar en cuenta para la selección apropiada de transporte, se resumen en: precio, plaza de entrega y exigencias especiales del producto.

Los principales medios de transporte son:

- Transporte aéreo
- Transporte terrestre
- Transporte marítimo.

4.2.1. Medio de transporte que se empleará.

El medio de transporte que se utilizará en este caso será el marítimo, ya que este es el medio empleado actualmente por Unilever para el envío de productos helados a Venezuela.

Esto debido al tipo de carga que necesita trato especial, según las normas de calidad y seguridad exigidas por Unilever, esto es mantener la temperatura a -28°C , por lo que la transportación se realiza mediante contenedores Reefer High cube de 40', a continuación el detalle del mismo.

La naviera con la que trabaja actualmente Unilever para exportar todo tipo de productos tanto a Venezuela como a otras partes del mundo es **MAERSK**, por lo tanto esta sería la naviera que se utilizaría para la exportación de las tortas heladas también, puesto que cumple con todos los requisitos y normas de calidad exigidas por Unilever.



Ilustración 21: Naviera
Fuente: (Maersk Line, 2009).

4.2.2. Tipo de contenedor a utilizar.

Son contenedores con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes bajo cero, propiedades:

CONTENEDOR 40' Reefer High Cube

Peso: 5200 kgs

Carga Máxima: 29250 kgs

Medida Exterior: 12192 x2438 x2895mm.

Interior: 11575 x 2290x2550mm

Apertura de Puertas: Ancho 2298 mm Alto 2435 mm

Volumen: 68 m³

Temperatura: Desde -25°C a $+25^{\circ}\text{C}$.

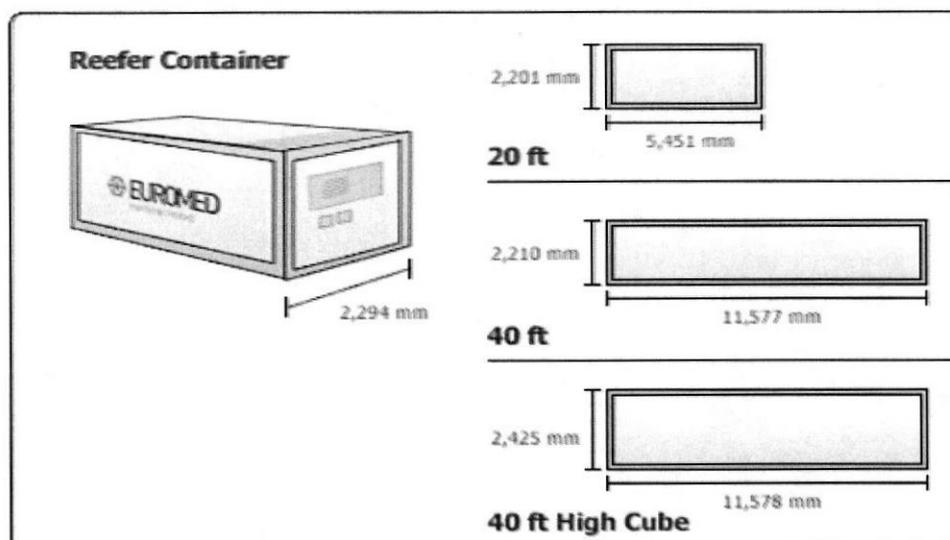


Ilustración 22: Características contenedor Reefer
Fuente: (4commerce, 2010).

4.2.3. Tipo de Embalaje.

El acondicionamiento y el embalaje son parte sustancial e importante en un proceso de exportación, ya que utilizando el adecuado, está garantizada la calidad del producto durante su transporte y posterior comercialización; y además, si el embalaje y acondicionamiento son los adecuados, influirá favorablemente en la contratación de la póliza de seguro de transporte internacional, tanto para el exportador como para el importador, obteniendo así una prima de seguro más baja, por la disminución de los riesgos. (Pro Ecuador).

Embalaje: Es el material destinado a la protección de mercancías en su transporte y distribución, incluyendo el relleno utilizado en el interior. Estos materiales pueden estar hechos de paja, papel, madera, y comprenden también las telas impermeabilizadas o no, cuerdas, cercos, etc. que envuelven al producto exteriormente para su transporte. Se considera embalaje a: cajas, bidones, tambores, jabas, cilindros, cestos, sacos, (embalaje ulterior), etc. Los más comunes son: pallets y embalajes de madera.

El tipo de embalaje que se utilizará para el envío de la mercancía a Venezuela será pallets.

Pallets.

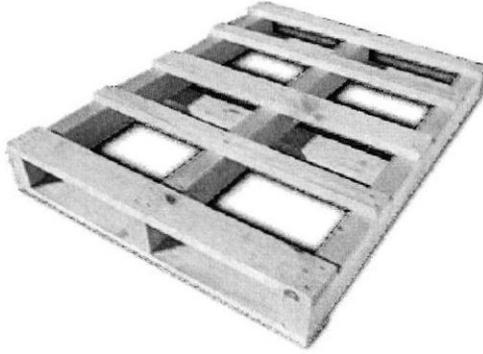


Ilustración 23: Pallet de madera
Fuente: (Maersk Line, 2009).

Los pallets sirven para agrupar mercaderías que se embalan dentro de cajas de maderas o cartón, láminas de metal, etc., facilitando así el transporte. Los pallets pueden ser de madera o plástico.

Estos pallets pueden asegurarse, adicionalmente, cubriéndolos con forros de papel o plástico y envolvente o adherencia térmica.

En este caso Unilever Utiliza pallets de madera, de 1.20 x 1.20 donde caben 150 cajas de tortas por cada pallet, además caben 20 pallets por cada contenedor.

4.3. Seguros.

El seguro marítimo se materializa en la póliza, documento que constituye el contrato de seguro en el que se regulan las obligaciones, derechos y en general, los términos y condiciones de la relación contractual. (Juliana Cristina Rincón)

Debido al tipo de negociación pactada en este caso el costo y la responsabilidad del seguro es parte del comprador.

El tipo de seguro de la mercancía es contra el riesgo de daño de la mercancía por falla en la cadena de frigo y pérdida del producto.

4.4. Incoterms.

Son un conjunto de términos acordado en las conversaciones de las Naciones Unidas para actos de comercio internacional. El siguiente gráfico refleja el proceso exportador y cómo se asocia un término dependiendo de en qué sitio se transfiere la propiedad de la mercancía y consecuentemente la responsabilidad del traslado.

Incoterms 2010		Incoterms 2010										
	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador	
EXW Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
FCA Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
FAS Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
FOB Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
CPT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
CIP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
CFR Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
CFI Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
DAT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
DAP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
DDP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

Vendedor
 Comprador
 Vendedor / Comprador

Ilustración 24: Incoterms

Fuente y elaboración: Pro Ecuador.

La negociación que se acordaría en este proyecto sería un precio CFR, ya que esta es la negociación que mantiene actualmente Pingüino-Ecuador con Tío Rico- Venezuela para otros productos que son exportados como es el caso de Los helados Magnum y Sánduche de Pingüino.

Es decir la responsabilidad y los gastos que se encargaría Unilever Ecuador llegan hasta que la mercancía llegue al muelle de Venezuela, es decir el costo de la naviera que es

\$8,000. El costo del seguro de la mercancía corre por cuenta del comprador es decir Unilever Venezuela.

4.5. Conclusiones determinantes concernientes a las bases logísticas para la exportación.

CAP 4 - CUALITATIVAS		
CÓDIGO L: Logística	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
4-L1	Unilever cuenta con una firma de agentes de aduana afianzados, quienes son expertos en el campo, garantizando la agilidad y cumplimiento de todos los requisitos.	Fortaleza
4-L2	Las exportaciones a Venezuela dependen del Cadivi quien otorga las divisas, y del Sitme, cuyo mecanismo sirve para realizar operaciones de compra en bolívares, con el propósito de que los participantes de este sistema satisfagan sus necesidades de divisas.	Amenaza
4-L3	Unilever cuenta con la trayectoria y experiencia de más de 20 años en el mercado venezolano, por lo que la exportación de las tortas heladas se facilitaría, al contar con todos los requisitos que caracterizan a una multinacional.	Fortaleza
4-L4	Unilever está siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país que opera, incluyendo Venezuela, por lo que el monto de dolares aprobados por Cadivi es siempre uno de los más altos y considerables en comparación al aprobado a otras empresas.	Oportunidad

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se indicarán las estrategias de marketing que implementará la empresa, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y maximizar su rentabilidad.

Es por ello que el objetivo de este capítulo es definir una o varias estrategias de marketing que permitan llevar las tortas heladas de Pingüino a Venezuela.

Se empezará realizando un estudio de factibilidad del mercado mediante el análisis de las fuerzas de Porter, seguido de la elaboración de la matriz BCG, para identificar como se encuentra catalogado nuestro producto y en base a eso establecer los diferentes tipos de estrategia.

Finalmente se realizará un análisis F.O.D.A de la empresa de tal manera que se pueda tomar las acciones necesarias para minimizar riesgos, aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas.

5.1. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

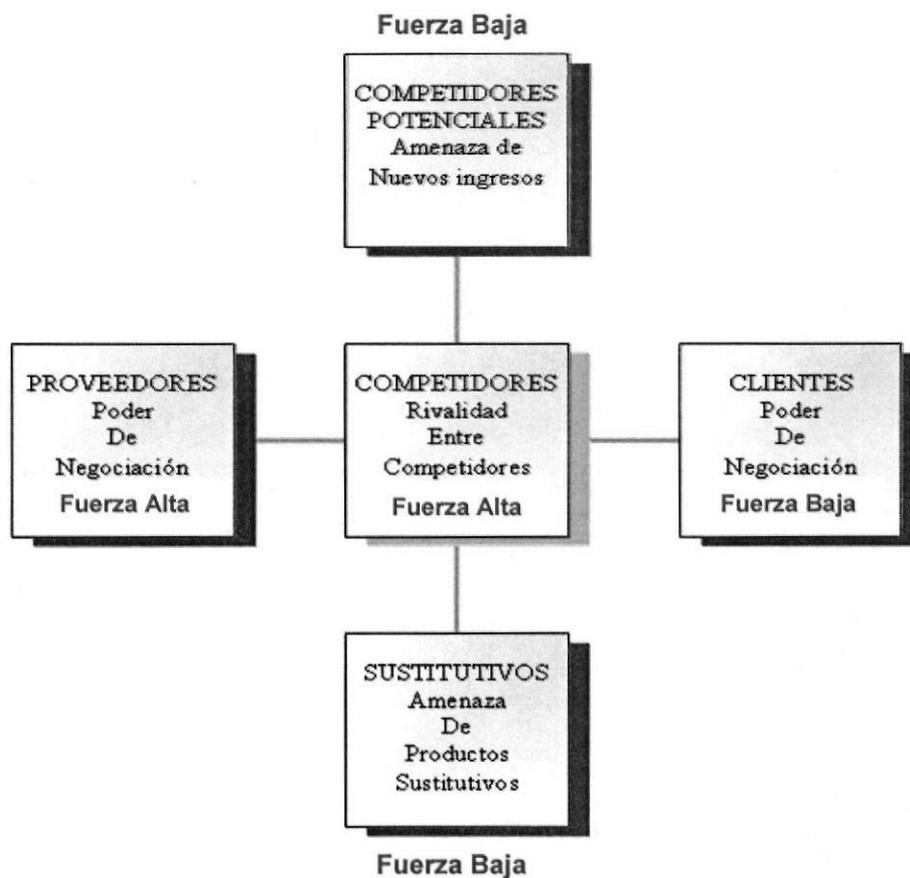


Ilustración 25: Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 1985)

Elaborado por: (Rankia, 2010)

F1.- Amenaza de nuevos competidores. (Fuerza Baja)

La posibilidad de que competidores nuevos ingresen al mercado es muy escasa debido a las excesivas barreras de entrada que presenta el mercado:

Barreras Burocráticas: Regulación de divisas por parte de Cadivi, cuyo monto anual aprobado puede variar drásticamente, tipo de cambio puede aumentar, aumento de inflación constante.

Gastos de inversión: Debido al tipo de cambio el costo de construir una planta de elaboración de tortas heladas es más alto que si se las importara.

I+D: El tipo de tecnología que necesitarían para igualar a las empresas ya existentes y dominantes en el mercado sería la tecnología de extrusión y para igualarlas o tratar de ganarles mercado necesitarían gran inversión en desarrollo y tecnología en maquinarias.

F2.- La amenaza de los productos sustitutos. (Fuerza Baja)

El sustituto principal son los postres y tortas heladas ofrecidas por el mayor competidor del mercado "EFE" que son torta choco avellana navideña, que solo se vende en Diciembre y los postres helados torta suiza y merengada. El resto son las tortas tradicionales que se venden en las panaderías, supermercados, etc.

Esta fuerza es baja porque ninguno de los sustitutos antes mencionados igualan a las tortas heladas, ya que EFE lo que ofrece son postres helados y las otras tortas tradicionales ofrecen solo un cake con diferentes tipos de relleno, las tortas heladas de Unilever son la combinación de las 2.

F3.- El poder de negociación de los clientes. (Fuerza Baja)

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que si bien tienen muchas otras opciones de compra como postres helados y tortas tradicionales, no tienen en el mercado un producto que sea el mix de ambas, lo que le brinda una gran ventaja competitiva a las tortas heladas.

F4.- El poder de negociación de los proveedores. (Fuerza Alta)

Esta fuerza sería muy alta debido a que el único proveedor de las tortas heladas para Tío Rico, sería Pingüino y el precio dependería del tipo de cambio del dólar a Bs.

Otra amenaza sería la inflación inestable en el Ecuador que provoca un incremento de precios en la materia prima, lo que incrementaría el precio de venta al importador.

F5.- Rivalidad entre los competidores. (Fuerza Alta)

El mercado está claramente dividido en 3 partes muy diferenciadas: la primera con aproximadamente el 60% es ocupada por la marca local EFE, al ocupar más de la mitad del mercado se convierte en el competidor principal y más antiguo de la industria. el siguiente 30% está dominado por Tío Rico y el restante 10% lo comparten diferentes marcas y tipos de heladerías tanto locales como internacionales pero con targets muy específicos, razón por lo cual siguen ocupando esta pequeña cantidad de mercado.

5.2. Matriz BCG.

La matriz "Crecimiento cuota de mercado relativa" está construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que para efecto del presente proyecto será la tasa de crecimiento del mercado de Venezuela, por sectores y la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida, en este caso se utilizará los valores del competidor más fuerte que es Efe.

De acuerdo a (Jean Jacques Lambin, 2002) en su libro de Marketing Estratégico en las págs. 322-323, indica que, para calcular la cuota de mercado relativa se debe dividir la participación del mercado del producto de la empresa que se desee analizar en este caso Tío Rico, para la participación mercado del mayor competidor en la industria (Efe).

El análisis que se realizará será por sectores dentro de la empresa Tío Rico, donde sector 1 representa a la sección de paleterías y sector 4 a la sección de tortas, que es donde se encuentra el producto a analizar, a continuación se detallará el cálculo de los valores utilizados en la matriz.

DATOS		
Participación de mercado	Sector 1	Sector4
Tío Rico	25%	38%
Efe	65%	52%

CÁLCULO	
Part Relativa	Part. de mercado de Tío Rico / Part. de mercado de Efe
Part Relativa S1	$0,25/0,65= 38\%$
Part Relativa S4	$0,38/0,52= 73\%$

A continuación la matriz BCG, donde se analizará la clasificación de nuestro producto según el cuadrante en el que se ubique.

Sector	Descripción.	Cuota mercado Relativa	Tamaño mercado	Crecimiento del mercado
Sector 4	Tortas	73%	43%	45%
Sector 1	Paletería	38%	50%	52%

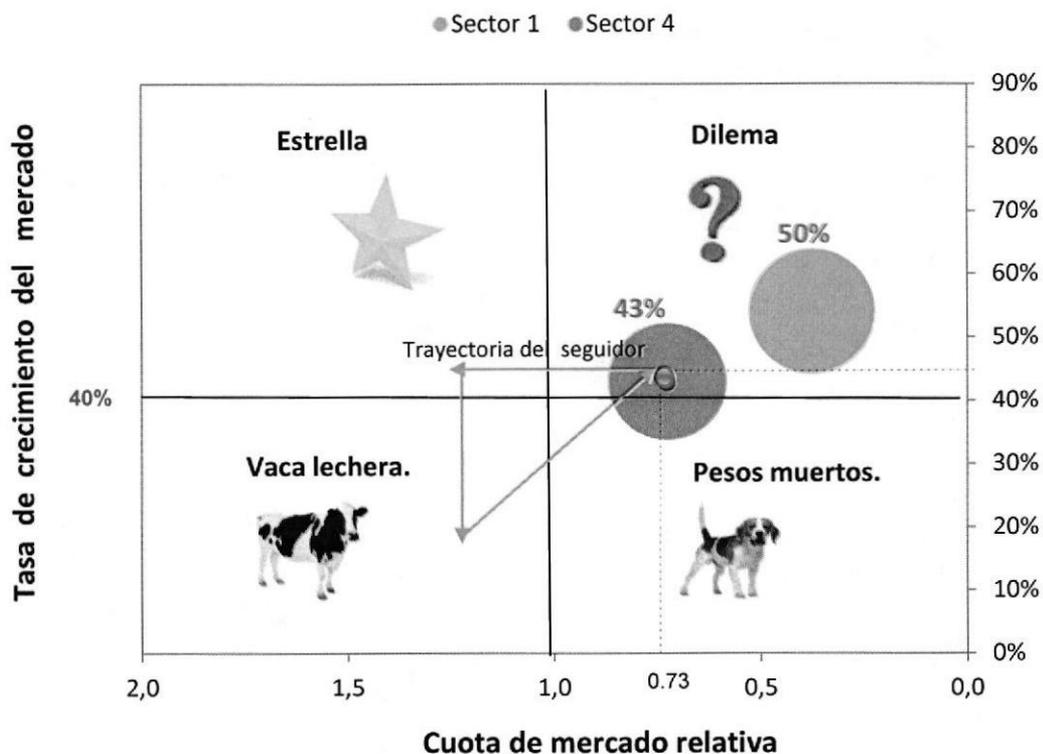


Ilustración 26: Matriz BCG

Fuente: Unilever.

Elaborado por: Autora.

Como se puede observar en la matriz antes indicada, el sector 4 al cual pertenecen las tortas heladas se ubica en el cuadrante de **Dilema**, lo que indica que, es un producto con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida, y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento, identificando actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito.

A pesar de la desventaja con relación al líder del mercado "Efe", las tortas heladas tienen la posibilidad de aumentar su cuota del mercado lo cual se convierte en el objetivo prioritario desarrollar la cuota de mercado.

La posición sobre la matriz indica la necesidad de implementar una estrategia para cada producto, en el caso de las tortas heladas se debería realizar inversión y desarrollo selectivo para cumplir con el objetivo antes mencionado.

De esta manera se espera seguir la trayectoria del seguidor, La cual "Es aquella que utiliza los recursos aportados por las vacas lecheras y que entra como dilema en un mercado dominado por un líder y que adopta una estrategia agresiva de desarrollo de su cuota de mercado.

Tal como se indica en el gráfico 3, se aplicará la trayectoria del seguidor adoptando una estrategia agresiva de desarrollo de la cuota de mercado respectiva para de esta manera convertir el producto deseado, en un producto estrella.

5.3. Matriz F.O.D.A.

Esta Matriz permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afecten directa e indirectamente la viabilidad del presente proyecto, para ello se han sido ubicadas en los respectivos cuadrantes de la matriz, las mismas han sido establecidas mediante códigos, los cuales se encuentran en las tablas de resumen al final de cada capítulo antecedente.

El código consta de: primer número indica el capítulo, la letra indica la nomenclatura a la que pertenece según el capítulo, y el número final el orden de ubicación en la tabla.

Para establecer las estrategias indicadas en la matriz se ha unido cada código mediante un guión, según el cuadrante y el tipo de estrategia.

Por lo tanto si se desea tener mayor detalle sobre cada una de las estrategias de puede consultar directamente en las respectivas tablas de conclusión de cada capítulo.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos Factores Externos	1-E1; 1-E2; 1-E3; 1-E4; 1-E5; 1-E6; 4-L1; 4-L3	3-C3; 3-C4; 3-C5; 3-C6; 3C9
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1-I1; 1-I2; 1-I3; 2-V1; 2-V2; 2-V3; 2-V4; 2-V5; 2-V6; 2-V7; 3-C7; 3-C8	* IE4-2V3 * IE4-2V4 * 1E3-1I3 *1E1-1I3	* 3C4-2V6 * 3C3-1E4 *3C5-2V4 *3C9-4L3
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1I4; 1I5; 1I6; 2V4; 2V6; 2V7 ; 3C1; 3C2	* 1E2-1I4 *4L24-2V4 *4L3-2V7 *4L4-4L2	* 3C9-1I5 *3C6-1I6 * 3C3-4L2

Tabla 7: Matriz FODA

Fuente: (Porter, 1985)

Elaborado por: Autora

Las estrategias a aplicar según las condiciones de cada cuadrante son las siguientes:

Estrategia FO: En este cuadrante se indican las fortalezas que se utilizarán para maximizarlas oportunidades, es por esto que se aprovechará la ampliación de la planta de Helados de Pingüino en Ecuador para satisfacer la demanda de países como Venezuela donde es muy difícil construir una planta por los costos de tipo de cambio.

Estrategia DO: Se minimizarán las debilidades maximizando las oportunidades, es por ello que a pesar de que Tío Rico pertenece a Unilever la cual es una multinacional que a diferencia de Efe debe seguir un proceso más largo y riguroso de control de normas de

calidad internacionales se brindará al consumidor el respaldo de un producto con garantía a nivel mundial, en términos de higiene y salud.

Estrategia FA: Se utilizarán las fortalezas para minimizar las amenazas, para ello se aprovechará el hecho de que los productos con la marca del corazón son comercializados en más de 40 países alrededor del mundo, de esta manera aunque Efe tenga mayor participación del mercado, tenemos una garantía internacional que poco a poco irá teniendo acogida en Venezuela.

Estrategia DA: Se minimizarán debilidades evitando amenazas, para ello se implementará una estrategia de incentivos mejor que la ofrecida por Efe a los distribuidores, de esta manera no seguirá ganando market share y Tío Rico irá captando distribuidores poco a poco.

5.4. Matriz EFE-EFI.

Para la elaboración de esta matriz primero se procederá a crear la matriz de fuerzas externas así como la matriz de fuerzas internas, las cuales se detallarán a continuación:

Matriz de fuerzas externas (EFE)

La finalidad de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades debe ser mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Matriz EFE.

Factores determinantes del éxito	Peso (Industria)	Calificación (Compañía)	Peso Ponderado
Oportunidades.			
1.- Ecuador exporta con cero aranceles a Venezuela por acuerdos comerciales	14%	4	0,56
2.- Venezuela es el cuarto socio comercial del Ecuador con el 6.6% de las exportaciones totales.	7%	2	0,14
3- El Producto Interno Bruto (PBI) de Venezuela registró un incremento del 5,5% entre los meses de enero y septiembre de 2012, ubicándose así como la nación suramericana entre las primeras cinco con mayor crecimiento.	11%	3	0,33
4.- Del crecimiento registrado del 5,5 por ciento de PIB, el 58,2 por ciento lo compone el sector privado, lo que representa dos tercios de este crecimiento.	9%	4	0,36
5.- El ingreso de los venezolanos y su calidad de vida han mejorado como consecuencia de la desaceleración de la inflación y el crecimiento de la economía en un 5,6% durante el primer trimestre de 2012.	10%	2	0,2
Amenazas.			
1.- El mercado de Helados en Venezuela está dominado por la empresa local EFE, la cual tiene aproximadamente el 70% de participación del mercado.	10%	4	0,4
2.- Venezuela cuenta con un ente regulador de divisas, Cadivi, cuyo monto de dólares aprobados anualmente puede variar drásticamente.	12%	3	0,36
3.- La aprobación de que productos pueden acceder a dólares administrados por Cadivi, depende de otros ministerios dependiendo de la naturaleza del producto.	7%	2	0,14
4.- La República Bolivariana de Venezuela no es políticamente estable.	11%	3	0,33
5.- La tasa de desempleo se ubicó en 6,4% para noviembre del 2012, el año pasado en ese mismo mes el desempleo alcanzó 6,2%.	9%	1	0,09
Total	100%		2,91

Tabla 8: Matriz EFE

Elaborado por: Autora

En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.59 y de las amenazas es 1.32, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización, además el total de la ponderación de la matriz es mayor a la media 2.5 (100%*4).

Así mismo se evaluará la matriz de Fuerzas Internas (EFI), a continuación:

Matriz EFI.

Factores críticos para el éxito	Peso (Industria)	Calificación (Compañía)	Peso Ponderado
Fortaleza			
1.- Los productos con la marca del corazón son comercializados en más de 40 países alrededor del mundo.	14%	4	0,56
2.- Unilever está siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que opera.	7%	4	0,28
3.- Unilever es una multinacional que opera en más de 100 países a nivel mundial.	11%	4	0,44
4.- Tanto Pingüino como Tio Rico son filiales pertenecientes a una de las Multinacionales más grandes del mundo.	9%	3	0,27
5.- desde el 2012 se realizó una inversión de más de 2 millones de dólares para ampliación de la planta de helados que estará lista a finales del 2013 convirtiéndose en la planta de producción de helados más grande de latino América.	10%	3	0,3
Debilidad			
1.- Por ser una multinacional se deben cumplir con políticas y estándares de calidad, reconocidos mundialmente a diferencia de empresas locales que solo necesitan cumplir normas locales.	12%	2	0,24
2.- El proceso de elaboración de las tortas debe ser supervisado exhaustivamente y decorado manualmente, lo que aumenta el costo en personal	10%	3	0,3
3.- El gasto para I y D ha subido el 31%	7%	2	0,14
4.- Los procesos internos de la empresa deben ser autorizados local e internacionalmente lo que retrasa todo tipo de aprobaciones y no permite reaccionar inmediatamente ante la competencia.	11%	3	0,33
5.- Los incentivos para Dts no han sido eficaces	9%	1	0,09
Total	100%		2,95

Tabla 9: Matriz EFI

Elaborado por: Autora

Luego del análisis de la matriz de fuerzas internas se ha determinado que dichas fuerzas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.85 contra 1.10 de las debilidades.

Además el total de la ponderación es de 2.95 lo que supera a la media indicando que la posición interna es fuerte.

	M EFI	M EFE
Valores Ponderados	2.95	2.91

	PUNTUACIÓN INTERNA		
	Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTUACIÓN EXTERNA	Alto 3.0 a 4.0	I CRECER	II Y CONSTRUIR
	Med. 2.0 a 2.99	I RETENER	II Y MANTENER
	Bajo 1.0 a 1.99	I COSECHAR	II O DESINVERTIR

Tabla 10: Matriz Efe-Efi

Fuente y autor: (Fred R. David)

La matriz es obtenida en base a los resultados totales ponderados de la matriz Efe y de la matriz Efi. Para la exportación de tortas heladas a Venezuela los valores son de 2,95 para la matriz de factor interno (Efi) y 2,91 para la matriz del factor externo (Efe).

Según el resultado de la matriz de evaluación Interna-Externa (Efe- Efi) el producto se encuentra en el cuadrante II esto quiere decir que aunque la industria se encuentre en crecimiento no ha logrado competir de manera eficaz por lo tanto es primordial crear y plantear estrategias para mejorar la productividad.

Debido a que los productos situados en este cuadrante están en una industria de crecimiento rápido de mercado, en este caso una estrategia intensiva sería la más apropiada.(Fred R. David)

5.5. Matriz de posicionamiento.

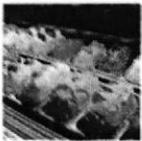
		+	-
		Contribución Marginal Absoluta	
Contribución Marginal Relativa	+	Categoría AB Sector 1: Paletería 	Categoría CB Sector 4: Tortas heladas 
	-	Categoría AD Sector 3: Tambores de helados 	Categoría CD Sector 2: Packs promocionales 

Ilustración 27: Matriz de posicionamiento.

Fuente: Unilever.

Elaborado por: Autora.

Productos AB: Con contribución marginal absoluta superior al promedio y contribución marginal porcentual superior al promedio, en este caso tenemos el sector 1 (paletería) o conocidos como **HELADOS DE PALITO**, como es el caso de la línea de caseros nuestro producto estrella que se venden solos y son los que están dejando dinero, dado que se venden en cantidades satisfactorias y además presentan un margen porcentual superior al promedio.

Por lo tanto se los mantendrá igual y nos concentraremos en otros productos que se encuentren en situaciones no tan favorables.

Productos CB: Con contribución marginal absoluta inferior al promedio y contribución marginal porcentual superior al promedio, como es el caso de las **TORTAS HELADAS**

Este grupo de productos está constituido por aquellos que a pesar de dejar un buen porcentaje de contribución marginal, se venden poco, por lo que proporcionan menos dinero que el promedio, por lo tanto se deberá trabajar con las cantidades, aumentando el esfuerzo de ventas o buscando otras salidas del producto.

Es por esta razón que se está analizando la factibilidad de exportar el producto a Venezuela y expandir nuestro mercado internacionalmente.

Productos AD: Con contribución marginal absoluta superior al promedio y contribución marginal porcentual inferior al promedio, como es el caso de **LOS TAMBORES DE HELADOS**.

Productos que están dejando dinero, porque se venden en cantidades razonables, pero con márgenes de contribución inferiores al promedio, es por esto que se debe trabajar para mejorar el margen porcentual, ya sea a través de aumentos de precios o de disminución de costos.

Productos CD: Con contribución marginal absoluta inferior al promedio y contribución marginal porcentual inferior al promedio, como es el caso de los **PACKS PROMOCIONALES** de Sandwiches o Magnums.

Productos que no dejan dinero, porque se venden poco, pero que además tampoco tienen un porcentaje razonable con respecto al promedio.

Nuestra recomendación es evaluar la posibilidad de mejorar ese porcentaje de rentabilidad o de lo contrario sacar este producto del mercado.

5.6. Matriz de segmentación de mercados.

Mediante esta matriz lo que se logrará es dividir al mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

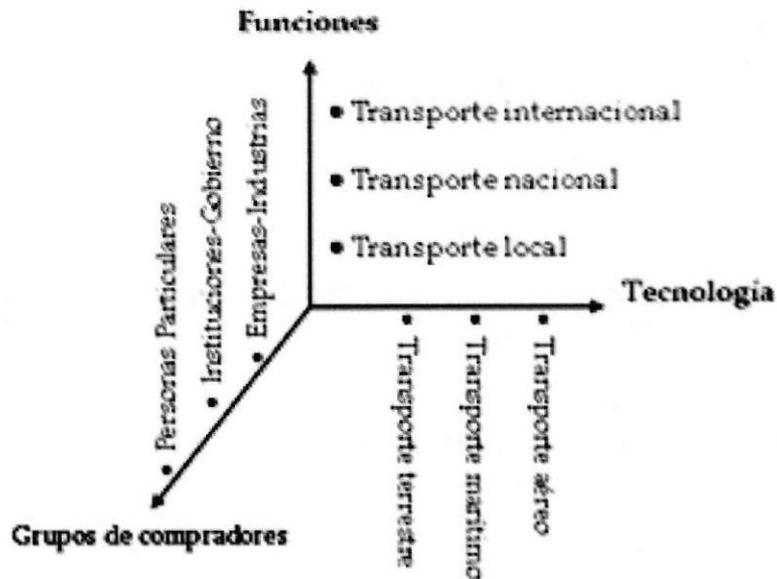


Ilustración 28: Matriz de segmentación de mercados.
Fuente: (emagister, 2010)

Qué se va a satisfacer?

El consumo de tortas, en aquellos momentos que son muy especiales para el consumidor como son las celebraciones por el día de las madres, del padre, del niño, etc. épocas donde Pingüino puede reforzar el vínculo emocional de la marca y apropiarse del momento, estando presente en todos los hogares.

A quién se va a satisfacer?

Primary Target: Madres multiroles (madre, esposa, empleada, ama de casa) pero que se sigue considerando como el "eje" de la familia. Son preocupadas por la felicidad de su familia, por mantenerla unida a costa de cualquier circunstancia. Madres que se motivan al ver la sonrisa en la cara de sus hijos, ver cómo cada día logran sus metas. No aspiran a grandes cosas, valoran más los momentos importantes. Edad Target: 25-35 / 35-45

- **Secondary Target:** El resto de la familia...padres, hijos, sobrinos, etc.

- **Occasions:** Momentos en familia

Cómo se va a satisfacer?

Dirigiéndose directamente al corazón de las personas, ya que se tiene una marca con el poder de hacerlo y se quiere aprovechar cada ocasión trasladando al target el mensaje de que **"EL HELADO TE HACE FELIZ Y ES EL COMPLEMENTO PERFECTO PARA CELEBRAR LA UNION FAMILIAR"**.

5.7. Estrategia de desarrollo.

"Para poder emprender una estrategia de desarrollo primero se empezará precisando la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, lo cual servirá como punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores." (Jean Jacques Lambin, 2002).

Las estrategias que se elegirán serán diferentes, según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y consecuentemente en términos de costes, o podría ser basada en un elemento de diferenciación y por consiguiente en términos de precio.

Para implementación de este proyecto, dadas las bondades del producto la estrategia elegida será la estrategia de diferenciación.

5.7.1. Estrategia de diferenciación.

“La ventaja competitiva de una empresa concentrada proviene de la fuente de su habilidad distintiva (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) y se protege de los rivales hasta el punto en que puede proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar”. (Hill y Jones, 1996, p. 182).

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores, esta diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio post-venta, etc. (Jean Jacques Lambin, 2002).

La estrategia de diferenciación a aplicar será: Diferenciación por precio y Diferenciación por innovación.

5.8. Estrategia de Crecimiento.

Los objetivos del crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. (Jean Jacques Lambin, 2002) págs. 340-341.

5.8.1. Crecimiento Intensivo.

La estrategia que se aplicará es la estrategia de penetración de mercados y la estrategia de desarrollo de productos, ya que Tío Rico es una empresa que tiene una demanda que suplir que es la que ocupaban las Vienettas, y tiene una gran oportunidad de crecimiento en el

sector de tortas con respecto al competidor principal, tal como se lo evidenció en la matriz BCG.

Estrategia por desarrollo de los productos.

Esta estrategia consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa, se la implementará mediante la siguiente estrategia.

➤ Rejuvenecimiento de una línea de productos.

Se restablecerá la competitividad de los productos obsoletos o inadaptados como es el caso de la Vienneta y se lo reemplazará por un producto mejorado como es la torta helada Festival.

Estrategias de penetración de mercados.

Según (Jean Jacques Lambin, 2002), una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, para lo cual serán adoptadas las siguiente estrategia.

➤ Desarrollar la demanda primaria.

Para esto, Tío Rico necesita intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total, esto es:

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto.
- Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.
- Hallar nuevas oportunidades de utilización.

5.9. Estrategias Competitivas.

5.9.1. Las estrategias del retador.

Guerra de Guerrillas.

Se aplicará un conjunto de técnicas de comunicación no convencionales para esto se ubicarán bayas gigantes en las principales avenidas de la ciudad, con una animación en 3D, es decir que los trocitos de frutas y la decoración de la crema simule ser real e incite al espectador las ganas de probar la torta.

Este lanzamiento será el día de las madres, junto con sampling en las principales cadenas.

CAPÍTULO 6

MARKETING INTERNACIONAL

En el plan de Marketing se diseñaran estrategias direccionadas hacia la competencia del producto en el mercado objetivo, analizando detenidamente los 4 factores principales del Marketing Mix, como son Producto, Plaza, Precio y Promoción.

Con este análisis lo que se espera es expandir el producto aprovechando la marca para que sea aceptado por el mercado venezolano.

6.1. Producto.

Etapa de introducción

Unilever decide comercializar la torta festival cuya estructuración se basa en una torta helada con helado de vainilla y de frutilla, con trocitos de frutilla y de cereza, lleva dos capas de biscocho de vainilla, lo cual lo convierte en la mezcla ideal entre un cake y helado, clasificando como la mejor alternativa para que nuestros clientes degusten un postre diferente.



Ilustración 29: Torta helada Festival
Fuente: Unilever

Estrategia de penetración ambiciosa

La introducción del producto se realizara basándonos en la política de precio justo, pues los costos por unidad disminuyen con la escala de producción y la experiencia de producción acumulada, nos enfrentamos a un mercado grande, donde nuestro producto es desconocido, en la investigación de mercado realizada consta que el consumidor venezolano es sensible a los precios, por lo tanto aplicando dicha estrategia se logrará tener una buena acogida en el lanzamiento, facilitando la inserción rápidamente.

En Venezuela lo que más se asemeja a una torta helada es un mantecado de chocolate comercializado con el nombre de "Efe", la estrategia de producto que se propone es brindar una torta helada que tenga la forma tamaño y decoración de una torta tradicional la cual

puede ser empleada para cualquier tipo de celebración. Es mucho más asequible no solo porque el precio es menor al de la competencia, con el doble de porciones, la característica más importante será ofrecer la comodidad del cliente vendiendo en la mayoría de lugares cercanos por ejemplo panaderías, micro mercados, gasolineras, supermercados, dándole una opción rápida y eficaz, evitándole la molestia de enviar a preparar una torta tradicional con tiempo premeditado, acoplado el producto al ritmo de vida del target dirigido

Análisis de la matriz BCG

La elaboración de esta matriz se analizó basándose en la cartera de productos de tío rico con respecto a la cartera de productos de "EFE" (principal competidor) tomando en consideración dos criterios: la tasa de mercado de referencia y la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso.

Según el análisis la torta Festival se encuentra en el Segundo cuadrante, considerado como cuadrante Dilema ya que posee un 73% de cuota de Mercado relativa la cual es considerada débil pero un 45% de crecimiento del mercador la cual es considerada alta por lo tanto es un producto al cual se le deben asignar fondos para financiar su crecimiento y convertirlo en estrella.

Ciclo de vida del producto.

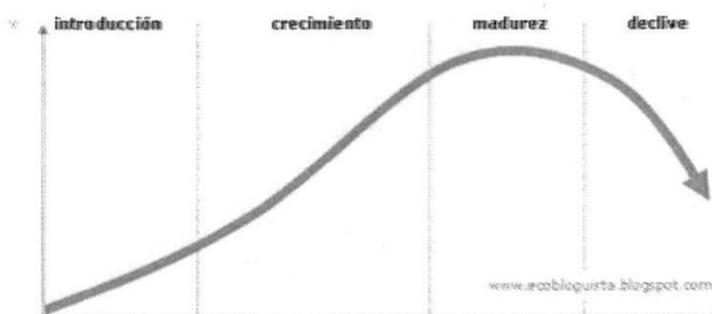


Ilustración 30: Ciclo de vida del producto

Fuente: (Marketing para saber, 2012)

Las tortas heladas al entrar al mercado empezarán en la etapa de introducción, debido a que el mercado aún no está desarrollado, seremos los primeros en introducir las tortas heladas por lo tanto se espera recibir un buen margen de ganancia ya que las ventas crecen muy rápido. En la etapa de crecimiento se enfrentará la reacción de la competencia mediante la implementación de promociones y campaña publicitaria, esto es a partir de los 6 meses del lanzamiento.

De acuerdo a la experiencia del lanzamiento de las tortas en Ecuador y de las Viennetas en Venezuela se estima que la etapa de madurez será después del segundo año del lanzamiento, en esta etapa se realizará un re-lanzamiento de la marca con nuevos comerciales y campañas de BTL, para reavivar la marca y por consiguiente las ventas.

Cuando se esté en el límite de llegar al declive se realizarán innovaciones para tratar de mantener una etapa de madurez perpetua.

- **EMPAQUE.**

Será el mismo que en Ecuador, es decir de forma cuadrada de 22 x 22 cm, hecho de cartón simple , con una base de plumafón bajo la torta, que permite sacarla fácilmente sin necesidad de colocarla en un molde aparte. Los colores utilizados, son tonos pasteles como el rosado, y lila, colores que denotan alegría y amor.



Ilustración 31: Empaque torta

Fuente: Autora

- **ETIQUETA.**

Contiene lo siguiente:

Información nutricional, ingredientes, fecha de elaboración y vencimiento, y número de servicio de atención al consumidor.



Ilustración 32: Etiquetado del producto.

Fuente: Autora.

Código de barras, y la especificación que indique: Registrado en el M.P.P.S. bajo el número de permiso para elaboración de producto otorgado por el ministerio de alimentos de Venezuela.

Código Rif, que sería el código sanitario y finalmente el contenido neto del producto.

Es importante mencionar que como será un producto comercializado en los 2 países tanto Venezuela como en Ecuador no se colocará el nombre local de la empresa (Tío Rico o Pingüino) tan solo el logo del corazón, y el nombre de Unilever.

6.2. Plaza / Distribución.

6.2.1. Situación actual.

Los canales de distribución utilizados actualmente por Pingüino para la venta de las tortas heladas Festival, en Ecuador son los siguientes:

Canales tradicionales: micro mercados, panaderías, tiendas y gasolineras.

Canal Moderno: Super mercados, farmacias y restaurantes.

La multinacional Unilever agrupa los países por regiones según las semejanzas del comportamiento del mercado y tanto Venezuela como Ecuador se encuentran dentro del mismo grupo, por lo tanto en Venezuela se utilizan los mismos canales de distribución antes mencionados, para la cartera de productos ofrecidos actualmente.

6.2.2. Estrategia de distribución.

Para elegir un canal de distribución se deben tener en consideración las características del mercado, del producto y de la empresa, por lo tanto la estrategia de distribución a utilizar será la misma, se aprovecharán los canales que mantiene actualmente Tío Rico, para distribuir las tortas heladas.

Para ambos canales de ventas, tanto tradicional y moderno se utilizará un canal indirecto corto, el cual tiene solamente dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final, como es el caso de las compras a través de un hipermercado, gasolineras, panaderías, etc.

6.3. Promoción.

Para poder elegir una estrategia de comunicación efectiva primero se analizó el comportamiento del consumidor venezolano, cuyos resultados se encuentran en el punto 2.4 del capítulo 2.

Es importante indicar quienes son los consumidores y los compradores.

El producto se encuentra elaborado de tal manera que pueda ser consumido por todo tipo de personas, de toda edad y en cualquier ocasión, por lo tanto los consumidores pueden ser todo tipo de personas incluyendo niños, adultos y adultos mayores.

Los compradores, sí serán un rango seleccionado de personas el cual es nuestro target que como se muestra en la ilustración 8 serán las madres Montessori es decir madres de familia de 30 a 35 años que tienen independencia económica y son quienes tienen la decisión sobre el hogar y sobre todo a la hora de comprar, son quienes ven calidad, precio y comodidad.

6.3.1. Comunicación.

Para el posicionamiento de las tortas heladas en Venezuela se realizará una comunicación de 360°, mediante la combinación de las estrategias ATL y BTL.

El ATL (Above the Line o "sobre la línea") será empleado porque es imprescindible y necesario para poder realizar una campaña agresiva y poder llegar a la mayor cantidad de personas posibles, ya que contiene los medios de consumo masivo como son: radio, prensa, tv y revistas.

Por el contrario el BTL (Below The Line o "debajo de la línea"), si bien no trata de medios de comunicación tradicionales contiene el plus para poder tener un contacto más directo con

las personas ya que se dirige a segmentos de mercado específicos mediante estrategias de comunicación no masivas en las cuales los mensajes son transmitidos de una manera diferente y poco convencional, lo cual logra sorprender y sacar de la rutina a quien los mira. Utilizando medios tales como correo directo, guerrilla, eventos promocionales, merchandising (actividades en el punto de venta), mailing, etc.

A continuación se mostrará cómo se realizará:

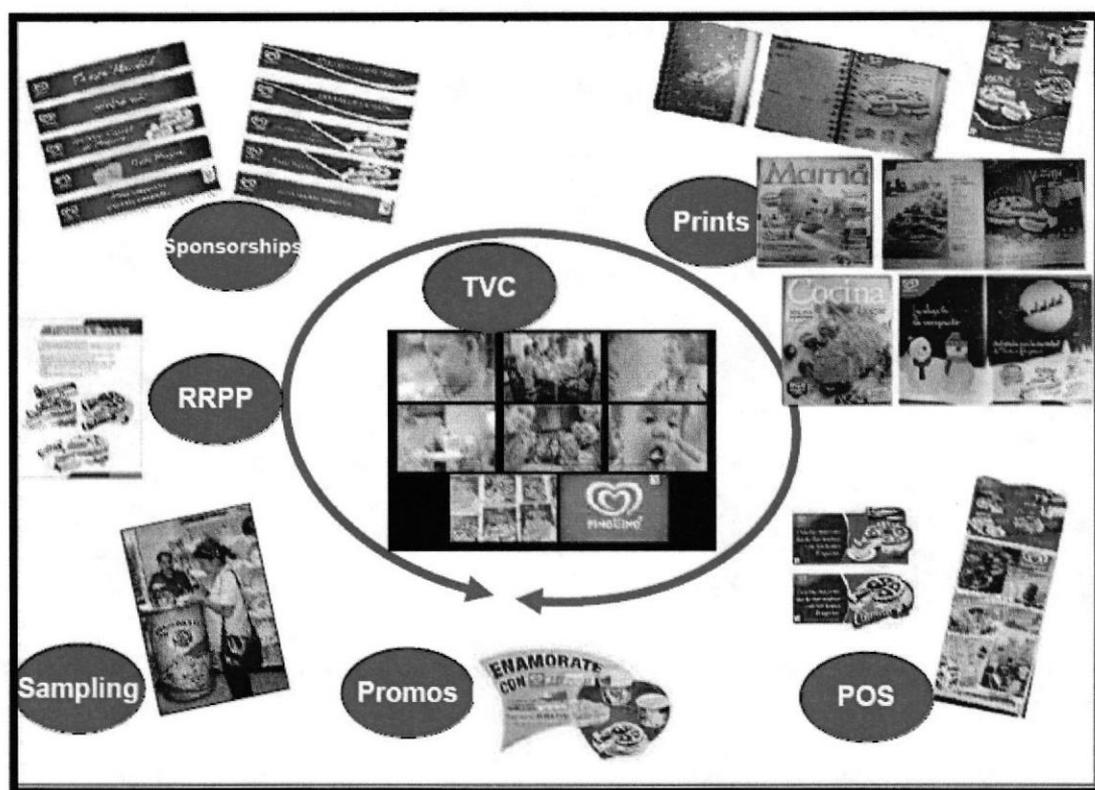


Ilustración 33: 360 de comunicación.

Fuente y Elaboración: Unilever.

Para el ATL y BTL, se aplicarán los siguientes medios para los cuales se han tomado en consideración los resultados del análisis del comportamiento del consumidor mencionados en el punto 2.4 del capítulo 2.

Los medios utilizados en el ATL, serán:

TV: La campaña publicitaria será transmitida por los 5 canales de mayor acogida en Venezuela tanto en tv nacional como tv por cable, estos son: Venevision, Televen, Discovery Kids y Disney Chanel y TLNovelas.

Prensa: Se publicará la campaña en los 3 principales diarios del país: Últimas noticias, El Nacional y El Universal.

Revistas: Se mostraran anuncios publicitarios en las revistas más compradas por el target las cuales son: Dominical, Claro, Ardentia.

Para el BTL, se utilizarán los siguientes medios:

RRPP (relaciones públicas): Se realizará una rueda de prensa por el lanzamiento del producto, en el que se invitará a los principales medios televisivos de Venezuela.

Sampling: Se brindaran muestras de torta en las cadenas con mayores puntos de venta en el país, estas son:

Nombre	Tipo	Nº puntos de venta
Makro (holandés)	Hipermercado	27
Farmatodo	Drugstore	124
Central Madeirense	Supermercado	44
Cada (Casino-frances)	Supermercado	49
Unicasa	Supermercado	28

Tabla 11: Principales Cadenas de Venezuela.

Fuente y Autor: Ipex (Instituto de promoción exterior)

Promos: Las promociones serán realizadas a partir de los 6 meses, que es cuando el producto alcanza la etapa de su madurez ya que es cuando necesita volver a reactivar las ventas.

Sponsorships: Se auspiciarán los programas de Tv más populares para el target.

POS: (Point of sales) Se realizarán varios puntos de venta adecuándolo con toda la planografía publicitaria requerida.

6.3.2. Lanzamiento del Producto.

El lanzamiento del producto deberá coincidir con una de las 2 fechas con mayores ventas de helados en el país, esto es el día de las madres, que es el tercer domingo de mayo al igual que en Ecuador, o en la época de Navidad que sería durante el mes de diciembre.

Estrategia.

La estrategia será capturar aquellos consumidores que acostumbran comprar postres para celebrar fechas especiales con familia o amigos, como día de las madres, día del padre, del niño, fiestas de la ciudad, san Valentín, o Navidad.

De esta manera se lograría fortalecer las ocasiones donde los postres helados ya están presentes o desarrollar nuevos momentos.

Campaña.

Objetivo.- Entrar en el corazón de las personas emitiendo al target el mensaje de que:

“El Helado te hace feliz y es el complemento perfecto para celebrar la unión familiar”

De esta manera se logrará estimular el consumo de las tortas heladas en aquellos momentos que son muy especiales para el consumidor como son las celebraciones por el día de las

madres, donde Tío Rico pueda reforzar el vínculo emocional de la marca y apropiarse del momento, estando presente en todos los hogares.

¿Qué se desea que el target piense y haga en respuesta a la comunicación?

- Que las consumidoras compren las tortas heladas festival
- Se sienta conmovida positivamente por la comunicación
- Que sientan a las tortas de Tío Rico como una marca confiable que entiende sus necesidades y las de su familia.
- Que sientan a las tortas Festival de Tío Rico como una marca muy cercana a ellos.
- Que piensen “No hay nada mejor que una torta de Tío Rico para hacer de las celebraciones especiales aún más especiales”.

6.4. Precio.

El precio que Unilever fija a sus productos mundialmente es basado en la estrategia de precio justo el cual es mayor al coste de producción pero menor al precio de la competencia.

En la implementación de este proyecto se manejarán dos tipos de precio:

1.- Precio a Tío Rico

2.-Precio al consumidor final en Venezuela.

Para el primer caso, Unilever mantiene un mismo margen de ganancia para todas las filiales en el mundo, este es el 15% sobre el costo total del producto.

En este caso el costo total por exportar una torta helada es de \$8.10, el cual se encuentra detallado en el punto 4.5 del capítulo 4, por lo tanto el costo de venta a Venezuela será de \$9.32. (174.48 Bsf)

Para el segundo caso, el P.V.P. en Venezuela será basado en la estrategia de precio justo, para el cual se tomó en consideración el precio promedio de venta de las tortas en el mercado venezolano el cual es de 300 Bsf (y Unilever por política a nivel internacional fija un precio del 15% por debajo de la competencia, en este caso el precio sería 255 Bsf.

Por lo tanto el margen de Ganancia de Tío Rico sería del 31.58%.

CAPÍTULO 7

ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se analizará la situación financiera de la empresa, y la factibilidad de implementar o no este proyecto, según el nivel de ingreso que este genere.

Para esto se analizarán los estados financieros de Unilever de la parte de Pingüino, se determinarán los costos, gastos e inversiones del proyecto, y se proyectará la demanda mediante un análisis histórico de las ventas de Tío Rico en Venezuela de Vienneta, ya que dicha demanda es la que se quiere suplir.

Además, se calculará la Tasa Interna de Retorno y el valor actual neto, para establecer la viabilidad o no del proyecto.

7.1. Estados financieros de la empresa.

7.1.1. Balance General

Activo	31 de diciembre		31 de diciembre	
	2011		2012	
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	9.411.881	(4.331.399)	13.743.279	(9.098.875)
Documentos y cuentas por cobrar				
Cuentas por cobrar comerciales	23.530.693	4.350.648	19.180.045	1.447.382
Cuentas por cobrar entidades relacionadas	147.157	(166.111)	313.268	(233.361)
Anticipo a proveedores	170.164	85.184	84.980	4.754
Impuestos pagados por anticipados	4.873.302	249.853	4.623.449	(162.126)
Otras cuentas por cobrar	1.047.667	21.177	1.026.490	(215.854)
Provisión cuentas dudosas	(1.667.512)	185.992	(1.853.504)	337.703
	28.101.471	4.726.743	23.374.728	1.178.498
Inventarios	16.623.231	(733.120)	17.356.351	3.507.998
Gastos pagados por anticipado	743.787	156.674	587.113	(4.882)
Total del activo corriente	54.880.370		55.061.471	
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inversiones disponibles para la venta y otras inversi	147.575	-	147.575	-
Propiedad, planta y equipo	56.241.003	8.118.932	48.122.071	10.279.913
Inversiones a largo plazo	-	(51)	51	(87.900)
Total del activo no corriente	56.388.578		48.269.697	
Total del activo	111.268.948		103.331.168	
PASIVO CORRIENTE				
Documentos y cuentas por pagar				
Proveedores	28.805.366	9.823.038	18.982.328	8.776.374
Compañías relacionadas	5.293.380	1.431.506	3.861.874	371.887
Otros	8.348.706	(33.389)	8.382.095	509.423
	42.447.452	9.789.649	31.226.297	9.285.797
Pasivos acumulados				
Beneficios sociales por pagar	7.818.342	502.628	7.315.714	(1.581.273)
Impuestos por pagar	5.108.766	364.486	4.744.280	2.887.384
Impuestos a la renta por pagar	6.852.686	(1.615.283)	8.467.969	(1.868.411)
Total del pasivo corriente	62.226.246		51.631.260	
PASIVO NO CORRIENTE				
Provisión para Jubilación Patronal	2.279.964	207.533	2.072.431	281.576
Impuestos Diferidos	2.080.582	-	2.080.582	(14.336)
Total del pasivo no corriente	4.360.546		4.153.013	
Total del pasivo	66.586.792		55.784.273	
PATRIMONIO				
Capital social	10.007.113	4.000.000	6.007.113	4.200.000
Reservas	3.247.567	141.370	3.106.197	-
Resultados acumulados	34.563.769	(3.746.816)	38.310.585	(7.787.872)
Total del patrimonio	47.818.449	394.554	47.423.895	(3.587.872)
Total del pasivo y patrimonio	114.405.241	11.197.073	103.208.168	5.797.442

Ilustración 34: Balance General

Fuente y Elaboración: Unilever

El presente balance general indica que el total del pasivo y patrimonio que posee la compañía a finales del 2012 es lo suficientemente atractivo como para invertir en la exportación de las tortas heladas, es decir la empresa actualmente se encuentra en una situación financiera muy favorable para poder tomar riesgos.

7.1.2. Flujo de Caja.

	Mensual	Estimación año 2013	2014	2015	2016	2017
Precio	\$ 9,42	\$ 9,42	\$ 9,42	\$ 9,42	\$ 9,42	\$ 9,42
Cantidad de tortas por contenedor	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Número de contenedores	16	192	202	212	222	233
Cantidad total de tortas	48.971,05	587.652,57	617.035,20	647.886,96	680.281,31	714.295,37
Total Ingresos Por Venta	\$ 461.307,27	\$ 5.535.687,20	\$ 5.812.471,56	\$ 6.103.095,14	\$ 6.408.249,90	\$ 6.728.662,39
Egresos						
• Materia Prima	\$ 4,03					
• Costos de empaque y etiquetado	\$ 0,63					
• Costos de manufacturación (mano de obra, depreciación de maquinaria, etc)	\$ 0,59					
• Costos de buying planning	\$ 0,01					
• Costo de Supply support	\$ 0,09					
Total Costos de producción	\$ 5,34					
• Transporte desde bodegas Unilever + Flete internacional.	\$ 2,27					
• Gastos Locales Varios (Agente de Aduana & Trámites)	\$ 0,40					
• Costo de Seguro (lo asume el comprador)	\$ -					
• Gastos Arancelarios e Impuestos	\$ -					
Costos de transporte	\$ 2,67					
Costo total por torta	\$ 8,011	\$ 8,011	\$ 8,011	\$ 8,011	\$ 8,011	\$ 8,011
Costo total de producción	\$ 392.292,36	\$ 4.707.508,28	\$ 4.942.883,70	\$ 5.190.027,88	\$ 5.449.529,28	\$ 5.722.005,74
Costos de Marketing (Campana Publicitaria)	\$ 87.500,00	\$ 1.050.000,00	\$ 350.000,00	\$ 700.000,00	\$ 350.000,00	\$ 700.000,00
Total de Egresos	\$ 479.792,36	\$ 5.757.508,28	\$ 5.292.883,70	\$ 5.890.027,88	\$ 5.799.529,28	\$ 6.422.005,74
Utilidad Bruta	\$ (18.485,09)	\$ (221.821,08)	\$ 519.587,86	\$ 213.067,26	\$ 608.720,62	\$ 306.656,65
15% Participación a trabajadores		\$ (221.821,08)	\$ 77.938,18	\$ 31.960,09	\$ 91.308,09	\$ 45.998,50
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (221.821,08)	\$ 441.649,68	\$ 181.107,17	\$ 517.412,53	\$ 260.658,15
23% Imp Renta		\$ 101.579,43	\$ 41.654,65	\$ 41.654,65	\$ 119.004,88	\$ 59.951,38
Utilidad Neta		\$ (221.821,08)	\$ 340.070,26	\$ 139.452,52	\$ 398.407,65	\$ 200.706,78
Inversión Inicial						
Flujo Neto		\$ (221.821,08)	\$ 340.070,26	\$ 139.452,52	\$ 398.407,65	\$ 200.706,78

Ilustración 35: Flujo de caja de la empresa.

Fuente: Unilever

Elaboración: Autora

El flujo de caja ha sido realizado a 5 años, para lo cual se ha considerado la demanda estimada en el siguiente punto, es importante mencionar que como se puede visualizar en el primer año no se tendrán ganancias debido a la fuerte inversión realizada en campañas publicitarias para penetrar en el mercado, así mismo se han incluido todos los costos que se indicaran adelante, para poder calcular la tasa interna de retorno así como el valor actual neto, lo cual determinará la viabilidad o no del proyecto.

7.2. Estimación de la demanda.

Para la estimación de la demanda se ha realizado un análisis histórico de ventas, elaborando un promedio de las ventas de Vienettas (postre helado, similar a la torta helada) de parte de Tío Rico en Venezuela, puesto que ese producto se dejó de ofertar y esa es la demanda que se quiere suplir.

Para esto se han considerado las ventas de los últimos 5 años, y se ha efectuado un promedio puesto que, como se muestra en la ilustración 37, debido a las variaciones drásticas de los datos (picos) no es posible realizar un análisis de regresión lineal.

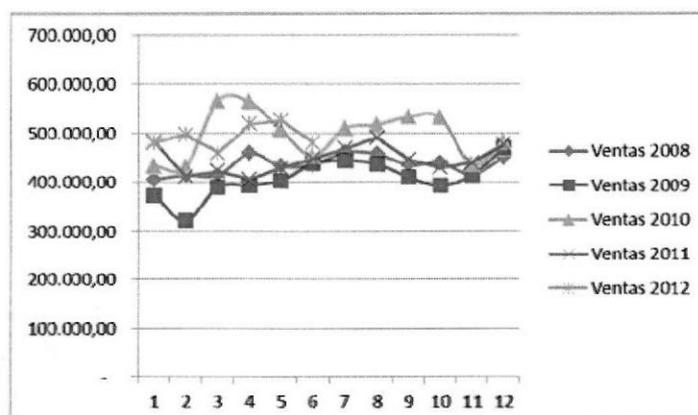


Ilustración 36: Histórico de ventas en Venezuela.

Fuente: Unilever

Elaboración: Autora.

Es así que, se han obtenido los siguientes datos:

Ventas Anuales en Lt					Promedio
2008	2009	2010	2011	2012 (solo 1er semestre)	
1.219.288,15	1.407.367,04	1.345.378,07	2.159.233,08	1.948.956,48	1.616.044,56 litros

Tabla 12: Estimación de la demanda

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora

Cantidad	Descripción
1.616.044,57	Promedio de Venta anual en Lt
587.652,57	# de tortas demandadas al año
48.971,05	# de tortas x mes
195,88	# de contenedores al año
16,32	# de contenedores al mes

Tabla 13: Cantidades demandadas

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora

Donde la demanda proyectada anualmente es de 1'616.045 litros, si se lo divide para el número de litros que tiene una torta helada el cual es de 2.7 nos da un total de 587.653 tortas demandadas anualmente por los consumidores venezolanos, además se ha considerado un incremento anual del 5% en la demanda basado en la tasa de inflación actual del Venezuela,.

En base a estas cifras se ha elaborado el flujo de caja y todos los análisis financieros que se explicará a continuación.

7.3. Costos, e inversiones del proyecto.

	Costo por Liton (1000 lt)	Costo por Lt	Costo por torta
Costos de Producción			
• Materia Prima	\$ 1.466,10	\$ 1,47	\$ 4,03
• Costos de empaque y etiquetado	\$ 227,39	\$ 0,23	\$ 0,63
• Costos de manufacturación (mano de obra, depreciación de maquinaria, etc)	\$ 214,81	\$ 0,21	\$ 0,59
• Costos de buying planning	\$ 3,97	\$ 0,00	\$ 0,01
• Costo de Supply support	\$ 31,02	\$ 0,03	\$ 0,09
			\$ 5,34

Tabla 14: Costos de producción

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora

Datos	
150	# de tortas x pallet
20	# de pallets por contenedor
3000	# de tortas x contenedor

Tabla 15: Cantidades estimadas

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora

	Costo por Contenedor	Manera de Cálculo	Costo por torta
Costos de Transporte			
• Transporte desde bodegas Unilever + Flete internacional.	\$ 6.800,00	Costo por contenedor/ # de tortas por contenedor	\$ 2,27
• Gastos Locales Varios (Agente de Aduana & Trámites)	\$ 1.200	Costo por contenedor/ # de tortas por contenedor	\$ 0,40
• Costo de Seguro (lo asume el comprador)	\$ 0		\$ -
• Gastos Arancelarios e Impuestos	\$ 0		\$ -
			\$ 2,67
Costo Total por torta			\$ 8,01

Tabla 16: Costos de transporte

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora

Costos de implementación de la publicidad.

Unilever cataloga las campañas en tres jerarquías, dependiendo del tipo de mercado, así como del tamaño geográfico y demográfico.

Tipos de Campaña		
Clasificación	Nivel de Intensidad.	Presupuesto asignado (\$)
Premium	Alto	1.050.000,00
Senior	Medio	700.000,00
Basic	Bajo	350.000,00

Tabla 17: Costos de implementación

Fuente: Unilever

Elaboración: Autora

La campaña que Unilever asignará a las tortas heladas es Senior con un monto de \$700,000. Se deberá repartir ese recurso entre las actividades que se tienen propuestas, detalladas en el punto 5.3.1. A continuación los costos de la agencia por cada actividad

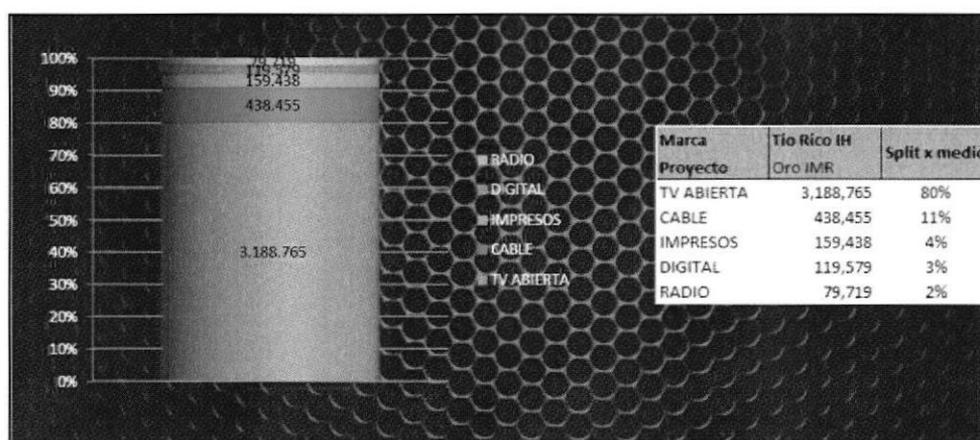


Ilustración 37: Costos por tipo de publicidad

Fuente: Unilever

Elaborado por: Autora

7.4. Determinación de TMAR, TIR, VAN.

Para el cálculo de la Tasa Interna de retorno se ha tomado en consideración una TMAR, que es la tasa de rentabilidad mínima exigida para llevar a cabo un proyecto, en el caso de Unilever, esta empresa clasifica a los países en los que se va a invertir por clusters según el nivel de riesgo, Venezuela se encuentra en el cluster con nivel de riesgo más alto de Latinoamérica, por lo tanto la TMAR exigida es del 23%, la cual será empleada en el cálculo de la TIR.

	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Efectivo	\$ (221.821,08)	\$ 340.070,26	\$ 139.452,52	\$ 398.407,65	\$ 200.706,78
VAN	\$ 364.732,19				
TIR	124,79%				

Tabla 18: VAN

Fuente: Unilever

Elaboración: Autora

Como se observa la tasa interna de retorno fue de 124,79% y la tasa de descuento empleada fue de 23%, por lo tanto se puede deducir que el proyecto es aceptable ya que la TIR es mucho mayor que la de descuento pues debido a este resultado se estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

7.5. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El valor presente neto de este proyecto es \$ 364.732,19 como podemos ver es un valor mayor a cero por lo tanto esto indica que el proyecto será rentable, entonces después de este estudio lo recomendable es ejecutarlo, cabe recalcar que al obtener este resultado quiere decir que la venta de las tortas heladas en Venezuela, será capaz de generar el dinero suficiente para lograr recuperar la inversión.

7.6. Análisis Payback

Este método calcula el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial su interés radica solamente en el tiempo de recuperación de la misma, por tanto su criterio de decisión se basa en elegir el proyecto que recupere la inversión inicial en el menor tiempo.

AÑOS	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-221821,0816	340070,2572	139452,52	398407,646	200706,7783
Payback	\$ (221.821,08)	\$ 118.249,18	\$ 257.701,70	\$ 656.109,34	\$ 856.816,12

Tabla 19: Análisis payback

Fuente: Unilever

Elaboración: Autora

Como se puede observar en la tabla, el valor obtenido en el año tres se acerca al valor invertido pero no es suficiente, por esta razón para determinar el periodo exacto de recuperación de la inversión se procede a realizar el siguiente cálculo:

Se toma el valor del flujo del cuarto año y se divide para doce esto es, \$ 4.675,78 de esta manera se obtiene el valor mensual a recibir en el año cuatro.

Si se suma el valor obtenido en el año tres más dos veces el valor mensual del año cuatro obtenemos un valor de \$ 367.053,25 Vs el VAN de \$ 364.732,19.

Esto quiere decir que el período de recuperación o payback del proyecto es de 3 años y dos meses, lo cual está dentro de las políticas de la empresa que indica que el periodo de recuperación de un proyecto no puede exceder los 4 años.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES.

Finalmente, en este capítulo se condensará todas las conclusiones de cada capítulo determinando la factibilidad o no de implementar este proyecto gracias a los diferentes estudios realizados para el mismo.

También se mencionarán las recomendaciones que se deberían implementar para mejorar ciertos aspectos, los cuales serán mencionados en los puntos descritos a continuación.

8.1. Conclusiones.

Luego de haber completado este estudio de investigación, se puede indicar según los objetivos específicos planteados al inicio de la elaboración del presente proyecto que:

Objetivo 1: Venezuela es un país muy atractivo para llevar a cabo el proyecto de exportación de las tortas heladas, no solo por la cercanía geográfica y excelente relación política-comercial con nuestro país, sino, porque de acuerdo al análisis PESTA efectuado, se pudo observar que los gustos, las preferencias, las costumbres y hasta las fechas de celebración son muy parecidas a la de los ecuatorianos, lo cual es una ventaja ya que las tortas heladas en el Ecuador son todo un éxito.

Objetivo 2: El precio de venta al público establecido para la torta helada es de 255 Bsf, el cual está dentro del precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar, según los resultados de la investigación de mercado, lo que vuelve atractivo nuestro producto y ayuda a garantizar una excelente acogida.

Objetivo 3: El nombre, tamaño y sabor de la torta "FESTIVAL" será el mismo que en Ecuador puesto que la recomendación de los expertos fue estandarizar una misma línea de productos entre las filiales d Unilever para que el consumidor se sienta respaldado por un producto de calidad internacional.

Objetivo 4 y 5: El análisis de competitividad reflejó que si bien el producto de las tortas heladas es único en el mercado venezolano por ser un mix entre un cake tradicional y un postre helado brindando una ventaja competitiva a la empresa, aún existen muchas oportunidades de mejora para aumentar el market share de Tío Rico.

Para ello se implementará una estrategia de crecimiento intensivo y una estrategia agresiva de publicidad mediante una guerra de guerrillas, la cual será aplicada el día del lanzamiento del producto el cual será el día de la madre o en época de navidad, ya que son

estas dos fechas en donde más se comparte en familia aumentando la demanda de las tortas.

Objetivo 6: Finalmente, luego del estudio financiero se determinó que el proyecto es rentable puesto que la TIR de 124.79%, resultó mayor a la TMAR de 23%, además el Valor Actual Neto de \$364.732,19 es positivo, y la inversión será recuperada en 3 años y 2 meses por lo cual se considera una inversión atractiva.

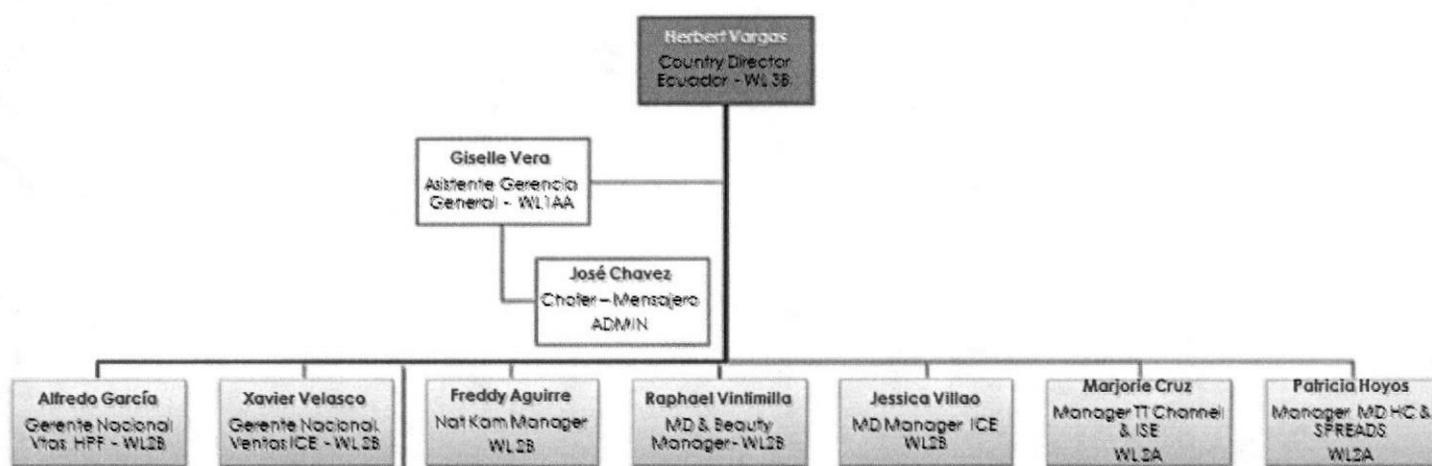
8.2. Recomendaciones.

La rentabilidad del proyecto es muy buena por lo que recomendaría llevarlo a cabo, siempre y cuando no se pretenda regresar la Vienneta al mercado por supuesto, ya que tiene una excelente demanda y porque no satisfacerla con un producto 100% ecuatoriano.

Además se podría aprovechar la ventaja competitiva de ser una multinacional y posteriormente implementar una campaña que emita un mensaje de calidad y garantía de estándares internacionales ya que si llega a ser exitosa la acogida del producto de parte del consumidor se podría analizar la posibilidad de elaborar la torta con otros sabores como el chocolate, por ejemplo ya que es el tercer sabor favorito luego de la frutilla y vainilla.

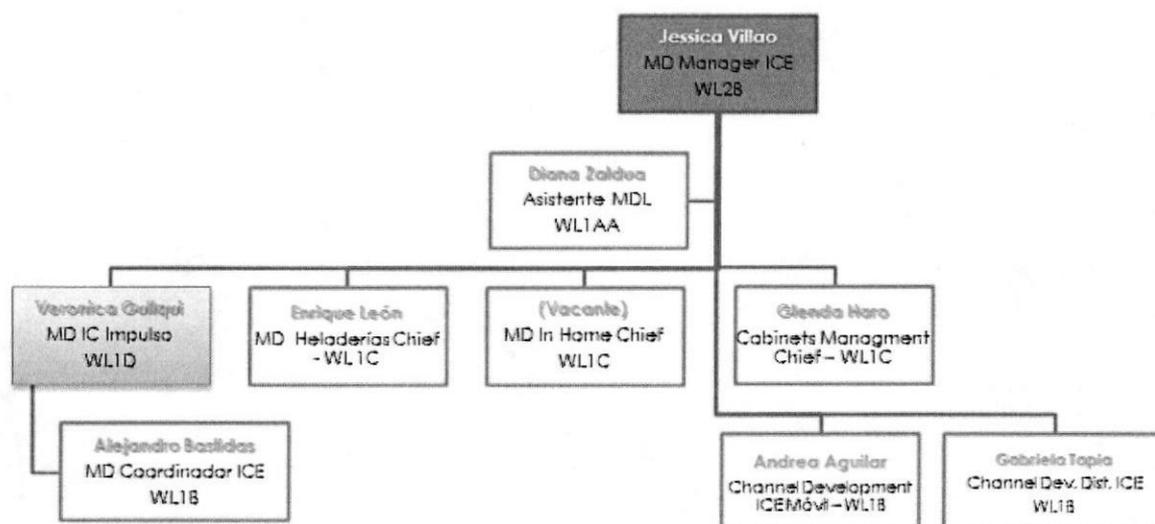
Se podría analizar la posibilidad de brindar la torta en varios tamaños por lo menos dos, un tamaño familiar y otro pequeño como especie de cup cake, esta podría ser una innovación para reavivar la marca luego que el producto entre en la etapa de madurez.

Las campañas de marketing implementadas por Unilever deberían ser más enfocadas en BTL que en ATL, ya que las costumbres de las personas van volviendo cada vez más apegadas a la tecnología y no a lo tradicional.

Anexos:**Estructura Organizacional MD Local**

Anexo 1: Organigrama de Unilever Ecuador

Fuente y Elaboración: Unilever

Estructura MD ICE

Anexo 2: Organigrama de Unilever Ecuador

Fuente y Elaboración: Unilever

CERTIFICADO DE ORIGEN
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN
ASOCIACAO LATINO - AMERICANA DE INTEGRACAO

Nro: 13117055

PAÍS EXPORTADOR: ECUADOR PAÍS IMPORTADOR: VENEZUELA

Nro. Orden	NALADISA	DENOMINACIÓN DE LAS MERCANCÍAS
1	2105009000	- Los demás TIO RICO SUPER SANDWICH VAIN 30X150ML

DECLARACIÓN DE ORIGEN

DECLARAMOS que las mercancías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial Nro 001003000003015 cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) CARTAGENA de conformidad con el siguiente desglose :

Nro. Orden	Normas (3)
1	Decisión 416, Comunidad Andina Capítulo II Artículo 2 Literal E)

Fecha : 03-01-2013

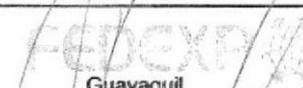
Razón Social, sello y firma de exportador o productor UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.

OBSERVACIONES :

CERTIFICACIÓN DE ORIGEN

Certifico la verdad de la siguiente declaración, que sello y firmo en la ciudad de Guayaquil

a los 08-01-2013


Adriana Vilasis Estrada
 COORDINADORA REGIONAL GUAYACUIL

Nombres, Sello y Firma de la Entidad Certificadora

- NOTAS :
- (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercancías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente, se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.
 - (2) Especificar si se trata de un Acuerdo de alcance regional o de alcance parcial, indicando el número de registro.
 - (3) En esta columna se identifica la norma de origen con que cumple cada mercancía individualizada por su número de orden.
 - (4) El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o eliminadas.



BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT

SCAC MAEU
B/L No. 865008795

Shipper
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A
RUC:1791321596001
KM 25 VIA DAULE
GUAYAQUIL, ECUADOR.

Booking No.
865008795
Export references
028-2013-40-00002011
Svc Contract
552095
Onward inland routing (not part of Carriage as defined in clause 1. For account and risk of Merchant)

Consignee (negotiable only if consigned "to order", "to order of" a named Person or "to order of bearer")
UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.
Entre Av. Blandin y Los Chaguaramos
Torres Corp Banca Piso 15 Urb. La Castellana
Caracas - Venezuela

Notify Party (see clause 22)
UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.
Entre Av. Blandin y Los Chaguaramos
Torres Corp Banca Piso 15 Urb. La Castellana
Caracas - Venezuela

Vessel (see clause 1 + 19)
MAERSK NIAMEY
Part of Loading
Guayaquil

Voyage No.
1302
Part of Discharge
Puerto Cabello

Place of Receipt. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)
Place of Delivery. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER

Kind of Packages; Description of goods; Marks and Numbers; Container No./Seal No.

3 containers said to contain 15610 BOXES

20 PALLETS WITH 5460 BOXES
TIO RICO SUPER SANDWICH VAIN 30X150ML
PESO NETO: 13038.48
PESO BRUTO: 14261.52
FACT: :001-003-000003015

20 PALLETS WITH 5460 BOXES
MAGNUM CHOCOLATE INTENSE 20X115 ML
PESO NETO: 9576.84
PESO BRUTO: 10554.18
FACT: 001-003-00-0003016

20 PALLETS WITH 4690 BOXES
TIO RICO SUPER SANDWICH VAIN 30X150ML
PESO NETO: 11199.72
PESO BRUTO: 12250.28
FACT: :001-003-000003017

MNBU3346897 ML-EC0242521 40 REEF 9'6 4690 BOXES 12250.28 KGS 40.00 CBM
Temperature: -28.0 C
MNBU0112513 ML-EC0242510 40 REEF 9'6 5460 BOXES 10554.18 KGS 40.00 CBM
Temperature: -28.0 C

Weight	Measurement
37065.98 KGS	120.00 CBM

COPY

Below particulars as declared by Shipper, but without responsibility of or representation by Carrier (see clause 14)

Freight & Charges	Rate	Unit	Currency	Prepaid	Collect
Basic Ocean Freight	4081.00	Per Container	USD	12243.00	
Congestion Fee	1500.00	Per Container	USD	4500.00	
Documentation Fee- Destination	80.00	Per Bill of Lading	USD	80.00	
Terminal Handling Service- Destination	190.00	Per Container	USD	570.00	
Lift On Lift Off Service	30.00	Per Container	USD	90.00	
Documentation Fee - Origin	55.00	Per Bill of Lading	USD	55.00	
Genset Service- Origin	230.00	Per Container	USD	690.00	

Carrier's Receipt (see clause 1 and 14). Total number of containers or packages received by Carrier. 3 containers	Place of Issue of B/L Guayaquil
Number & Sequence of Original B(s)/L THREE/3	Date of Issue of B/L 2013-01-07
Declared Value (see clause 7.3)	Shipped on Board Date (Local Time) 2013-01-07

SHIPPED, as far as ascertained by reasonable means of checking, in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled "Carrier's Receipt" for carriage from the Port of Loading (or the Place of Receipt, if mentioned above) to the Port of Discharge (or the Place of Delivery, if mentioned above), such Carriage being always subject to the terms, rights, franchises, provisions, exemptions, conditions, limitations, and liabilities hereof (INCLUDING ALL THOSE TERMS AND CONDITIONS ON THE REVERSE HEREOF REFERRED TO AND THOSE TERMS AND CONDITIONS CONTAINED IN THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF) and the Merchant's attention is drawn in particular to the Carrier's liability in respect of on deck stowage (see clause 18) and the carrying vessel (see clause 19). Where the bill of lading is non-negotiable the Carrier may give delivery of the Goods to the named consignee upon reasonable proof of identity and without requiring surrender of an original bill of lading. Where the bill of lading is negotiable, the Merchant is obliged to surrender one original bill of lading, duly endorsed, in exchange for the Goods. The Carrier accepts a duty of reasonable care to check that any such document which the Merchant surrenders as a bill of lading is genuine and original. If the Carrier complies with this duty, it will be entitled to deliver the Goods against what it reasonably believes to be a genuine and original bill of lading, such delivery discharging the Carrier's delivery obligations. In accepting this bill of lading, any local customs or provisions to the contrary notwithstanding, the Merchant agrees to be bound by all Terms and Conditions stated herein whether written, printed, stamped or incorporated on the face or reverse side hereof, as fully as if they were all signed by the Merchant. IN WITNESS WHEREOF the number of original Bills of Lading stated on this side have been signed and wherever one original Bill of Lading has been surrendered any others shall be void.

Signed for the Carrier A.P. Moller - Maersk A/S trading as Maersk Line

Maersk del Ecuador CA
As Agent(s) for the Carrier



Unilever

GUAYAQUIL Matriz: Via a Daule Km. 25 Av. Principal s/n, Oasis (Frente a Veconsa)
 Planta Antártida Km. 22 1/2 s/n Via Daule - Telfs.: (04) 2933000 - 5002900 - 5003030

MACHALA Oficina Regional Guacho #212 y 80 de Agosto • Telfs.: (07) 2980760 - 2980590 - 2980398

QUITO Oficina Regional Caacén Alto José Andrés OEI-74 y Av. Juan de Selis - Telfs.: (02) 2471411 - 2472973

PORTOVIEJO Oficina Regional Km. 4 1/2 s/n Via a Manta - Portoviejo • Telfs.: (05) 2933827 - 2933909 - 2934088

FACTURA POR EXPORTACION

N° 001-003-000003016

Unilever Andina Ecuador S.A.
R.U.C. 1791321596001

CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resolución #325 del 25/09/98

AUTORIZACION SRI N° 1111253996

IMPORTER / IMPORTADOR UNILEVER ANDINA VENEZUELA S A		Partida Arancelaria				
CALLE A PARCELA 1 17 FLOR AMARILLO 2015 VALENCIA CAR Venezuela						
URB EL RECREO Phone: FAX:		Issued date/Fecha de Emisión 03.01.2013				
Formulário Único de Exportación		Incoterms CFR - PUERTO CABELLO				
Port of Loading / Puerto Embarque Guayaquil	Port of Discharge/Puerto Destino Puerto Cabello	Transport / Transporte Transporte marítimo				
Payment Terms/Pago Carta Crd la vista Conv Aladi	Bank Details/Banco: Citibank de Ecuador	Gross Weight/Peso Bruto (KGS) 10.554,180				
	SWIFT Code:	Net Weight / Peso Neto (KGS) 9.576,840				
rks/Marcas EXP HELADOS PEDIDO 4505413208##FAC PROFORMA 2302 FACTURA SAP 836080783		Packing / Embalage				
Quantity	Unit	Code	Description of Goods	Net Weight	Unit (USD)	Price Total (USD)
5.460,000	CJ		229810MAGNUM CHOCOLATE INTENSE 20X115ML			

Subtotal Invoice

Expenses
 Freight
 Inland
 Insurance

Total CFR

CINCUENTA Y DOS MIL OCHENTA Y OCHO Dólar USA 60 /100

Export Department
CERTIFICAMOS BAJO JURAMENTO QUE LOS PRECIOS DE ESTA FACTURA SON LOS MISMOS QUE COBRAMOS AL CLIENTE Y

ARTES GRAFICAS SENEVELDER S.A. - Durán 2002776 - Cédula 2419361 - Cuenca 2834759 - R.U.C. 09600927700 - AUT. No. 1077 - OS 217954 - 15/Jun/2013 10:46 para su emisión hasta: 15/Jun/2013 - No. 3911 - 3030

Bibliografía:

- *Telesur*. (27 de 12 de 12). Recuperado el 03 de 01 de 2013, de Telesur:
<http://www.telesurtv.net/articulos/2012/12/27/venezuela-en-los-primeros-lugares-de-america-latina-con-crecimiento-economico-3686.html>
- *Infomipyme*. (2002). Recuperado el 17 de 01 de 2013, de
<http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm>
- *Diario Hoy*. (3 de Marzo de 2005). Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de www.hoy.com.ec
- *Instituto Nacional de Nutrición de Venezuela*. (2008). Recuperado el 18 de 02 de 2013, de
<http://www.inn.gob.ve/>
- *Viajando por Venezuela*. (2008). Recuperado el 20 de noviembre de 2012, de
http://www.viajandoporvenezuela.com/informacion_general/arte_y_cultura/index.php
- *Diario Hoy*. (25 de Junio de 2009).
- *Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía de Venezuela*. (03 de Junio de 2009). Recuperado el 20 de Nov de 2012, de
http://www.cida.gob.ve/cida_home/index.php?option=com_content&view=article&id=366:venezuela-a-ha-incrementado-inversion-en-ciencia-y-tecnologia&catid=108:noticias-comunidad&Itemid=71
- *Corporación Aduanera Ecuatoriana*. (19 de 09 de 2010). Recuperado el 28 de 12 de 2012, de
<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>
- *Embajada del Ecuador en Venezuela*. (10 de 2010). Recuperado el 27 de 12 de 2012, de
<http://www.embajadaecuador.com.ve/GU%CDA%20COMERCIAL%202010.pdf>
- *Rankia*. (22 de 04 de 2010). Recuperado el 15 de 01 de 2013, de
<http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/469394-modelo-5-fuerzas-porter-correduria-seguros>
- *efactory*. (2011). Recuperado el 15 de 01 de 2013, de
http://es.efactory.pl/Demograf%C3%ADa_de_Venezuela
- *Instituto Nacional de Estadística de Venezuela*. (2011). Recuperado el 13 de 01 de 2013, de
http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=26#
- *Pro Ecuador*. (04 de 2011). Recuperado el 19 de 12 de 2012, de <http://www.proecuador.info/wp-content/uploads/downloads/2011/04/PROEC-GC2010-VENEZUELA.pdf>
- *Actualidad-24*. (02 de 2012). Recuperado el 17 de 12 de 2012, de : <http://www.actualidad-24.com/2012/02/precio-unidad-tributaria-2012-venezuela.html>
- *Banco Central del Ecuador*. (2012). Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201212.pdf>
- *Blog*. (07 de 2012). Recuperado el 15 de 11 de 2012, de <http://blog.lechugaverde.com/2012/07/cadivi-ha-autorizado-11858-millones.html>
- *Cadivi*. (2012). Recuperado el 17 de 12 de 2012, de www.cadivi.gov.ve
- *Cámara de Comercio de Guayaquil*. (Febrero de 2012). Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de www.lacamara.org

- *Diario el Telégrafo*. (2012). Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de www.telegrafo.com.ec
- *Diario El Universo*. (3 de Septiembre de 2012). Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2012/09/03/1/1356/mas-inversiones-ampliar-produccion-helados-ecuador.html>
- *Diario Que Pasa*. (28 de 05 de 2012). Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de http://www.quepasa.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=6319:agenciasredaccion&catid=95:noticias-texto&Itemid=55
- El Tiempo. (18 de 01 de 2012).
- *Guías turísticas de Fonisol*. (2012). Recuperado el 18 de 02 de 2013, de <http://www.fonisol.com/es/venezuela/caracas/mapas-planos-generales.htm>
- *Hildemar*. (2012). Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de <http://hildemar-culturaydeporte.blogspot.com/2010/10/cultura.html>
- *Marketing para saber*. (15 de 07 de 2012). Recuperado el 30 de 01 de 2013, de <http://mktparasaber.blogspot.com/2012/07/ciclo-de-vida-del-producto-cvp.html>
- *Producto*. (24 de 10 de 2012). Recuperado el 30 de 12 de 2012, de <http://www.producto.com.ve/destacados/45-proddestacadosempresas/1979-coppelia-en-venezuela-?start=1>
- *proecuador*. (2012). Recuperado el 30 de 12 de 2012, de <http://www.proecuador.gob.ec/servicio-al-exportador/documentacion-y-certificaciones/>
- *Que pasa sin mordaza y sin miedo*. (28 de 05 de 2012). Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de http://www.quepasa.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=6319:agenciasredaccion&catid=95:noticias-texto&Itemid=55
- *telesurtv*. (27 de 12 de 2012). Recuperado el 17 de 01 de 2013, de <http://www.telesurtv.net/articulos/2012/12/27/venezuela-en-los-primeros-lugares-de-america-latina-con-crecimiento-economico-3686.html>
- *Venezolana de Televisión*. (09 de 2012). Recuperado el 13 de 12 de 2012, de <http://www.vtv.gob.ve/articulos/2012/09/28/el-futuro-de-la-inversion-tecnologica-esta-en-nuestros-jovenes-9924.html>
- *La Razon*. (13 de 01 de 2013). Recuperado el 20 de 01 de 2013, de http://www.la-razon.com/mundo/Venezuela-enfrenta-urgencia-cambio-precios_0_1759624110.html
- *4commerce*. (s.f.). Recuperado el 30 de 12 de 2012, de <http://4commerce.com.ar/esp/contenedores/contenedores-refrigerados/>
- Cabezas, Luis Vásconez. (s.f.). *Agente de Aduanas Vásconez & Vásconez*. Recuperado el 17 de 12 de 2012, de <http://www.vasconezvasconez.com/index.php?show=importar>
- *Cámara de Caracas*. (s.f.). Recuperado el 27 de 12 de 2012, de Fuente: http://www.lacamaradecaracas.org.ve/download/cdt_1331.doc.
- *Cámara de Industriales del Zulia*. (s.f.). Recuperado el 17 de 01 de 2013, de <http://www.ciz.org.ve/EXPORTACION.htm>
- El Universo. (03 de 09 de 2012). Más inversiones para ampliar la producción de helados en Ecuador. *El Universo*.

- *emagister*. (s.f.). Obtenido de <http://www.emagister.com/curso-mercadotecnia-2/segmentacion-mercado>
- Espinoza, J. (18 de 04 de 2011). *Blog industria de alimentos*. Recuperado el 22 de 01 de 2013, de <http://www.indalimentajcaeblogspot.com/2011/04/industria-de-tortas.html>
- Ezequiel, A. (11 de 03 de 2010). *Visto al Revés*. Recuperado el 17 de 01 de 2013, de <http://vistoalreves.es/2010/03/11/la-tecnologia-en-la-cadena-de-valor/>
- Fred R. David. (s.f.). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 206-220). Pearson Educación. Copyright. .
- Hair, J. F. (2006). *Investigación de Mercados*. Tampa FL.
- *Instituto de promoción exterior*. (s.f.). Recuperado el 30 de 01 de 2013, de <http://www.ipex.jccm.es/www/download/guiasyobservatorios/gdistribucion/venezuela/venezuela2.pdf>
- Jean Jacques Lambin. (2002). Marketing Estratégico. En J. J. Lambin, *Marketing Estratégico* (págs. 322-323). París: Editorial Nomos S.A.
- Juliana Cristina Rincón. (s.f.). Recuperado el 01 de 24 de 2013, de http://sitios.poder-judicial.go.cr/escuelajudicial/archivos%20actuales/documents/revs_juds/rev_jud_89/08%20EL%20CONTRATO%20DE%20SEGURO%20MAR%C3%8DTIMO.htm
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. (2003). *Investigación de Mercados*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- *Laculturavenezolana*. (05 de Diciembre de 2009). Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de <http://laculturavenezolana.blogdiario.com/1260025027/>
- Laura, F., & Jorge, E. (2004). Mercadotecnia. En F. Laura, & E. Jorge, *Mercadotecnia* (pág. 161). México: McGraw-Hill Interamericana.
- *Maersk Line*. (s.f.). Recuperado el 30 de 12 de 2012, de http://www.maerskline.com/link/?page=lhp&path=/south_america/ecuador/office.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Michael, R. C., & Ilkka, A. . (2004). Marketing Internacional. En I. A. Michael R. Czinkota, *Marketing Internacional* (pág. 204). Mexico: THOMSON.
- Porter, M. (1985). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- *Pro Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 30 de 12 de 2012, de <http://www.proecuador.gob.ec/faq/%C2%BFcuales-son-los-tipos-de-embalaje-de-las-mercancias-exportadas/>
- Salas, J. (15 de 05 de 2012). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 17 de 01 de 2013, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/25-la-cadena-de-valor>
- *Unilever Andina*. (s.f.). Recuperado el 15 de 11 de 2012, de www.unilever_ancam.com
- Weisbrot, M., & Ray, R. (09 de 2010). *Center for Economic and Policy Research*. Recuperado el 10 de 01 de 2013, de <http://www.cepr.net/documents/publications/venezuela-2010-09-sp.pdf>