Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

Proyecto de Exportación de Nutri Leche a Venezuela

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Estudios Internacionales, mención Biligüe en Comercio Exterior

Autores:
Daniela Gárate Amoroso
Francisco Martínez Abad

Director:
Eco. Luis Tonón.

Cuenca, Ecuador

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por estar presente en nuestras vidas y habernos permitido culminar esta importante etapa de nuestras vidas.

De la misma forma queremos agradecer a nuestros padres, quienes nos han inculcado valores para ser mejores personas y con mucho esfuerzo han hecho posible nuestros estudios. Gracias por su apoyo y motivación inspiradora que nos permite compartir la felicidad de graduarnos.

Finalmente, y no menos importante el agradecimiento a todos los profesores de la Escuela de Estudios Internacionales y en especial al Director de Tesis, Eco. Luis Tonón por las enseñanzas y soporte que nos han permitido alcanzar las metas propuestas y encaminarnos a ser excelentes profesionales.

A todos, muchas gracias.

Índice de Contenidos

Agradecimientos…….. i
Indice de Contenidos…….. ii
Resumen…….. iv
Abstract…….. v

INTRODUCCION…….. 1

CAPITULO 1: Aspectos generales del proyecto…….. 2
1.1 Competitividad de la industria láctea en el Ecuador…….. 3
1.2 Análisis situacional de la empresa Nutri Leche S.A…….. 7
1.2.1 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)…….. 9
1.2.2 Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)…….. 10
1.2.3 Análisis del producto …….. 11

CAPITULO 2: Investigacion de mercados…….. 13
2.1 Estudio general de mercados en países de América Latina y cercanos geográficamente al Ecuador…….. 14
2.1.1 Bolivia…….. 14
2.1.2 Colombia…….. 17
2.1.3 Chile…….. 21
2.1.4 Perú…….. 25
2.2 Estudio del mercado objetivo: Venezuela…….. 28
2.3 Análisis del mercado objetivo con respecto al producto…….. 37
2.4 Matriz Competitiva…….. 39

CAPITULO 3: Plan de exportacion y comercializacion a Venezuela…….. 46
3.1 Logística de exportación…….. 46
3.1.1 Embalaje del producto…….. 46
3.1.2 Seguro de Transporte…….. 47
3.1.3 Trámites Aduaneros…….. 47
3.1.4 INCOTERMS…….. 49
3.1.5 Requisitos de Importación en Venezuela y Trámites de desaduanización…….. 49
3.2 Mecanismos de familiarización con el mercado…….. 50
3.2.1 Segmentación y definición del target…….. 50
3.2.2 Estrategia de posicionamiento del producto…….. 52
3.2.3 Establecer el Marketing Mix…….. 53
3.3 Tabla Comparativa de Precios…….. 61

CAPITULO 4: Evaluacion ex – ante del proyecto…….. 63
4.1 Objetivos de venta, inversión y utilidades…….. 63
4.1.1 Costos y gastos de comercialización…… 64
4.1.2 Inversión Inicial…….. 71
4.1.3 Precio del producto……. 72
4.1.4 Utilidades……. 75
4.2 Análisis Financiero……. 78
4.2.1 Periodo de repago del proyecto…….. 78
4.2.2 Evaluación de presupuestos de inversión…… 78

CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones…… 80
5.1 Conclusiones…….. 80
5.2 Recomendaciones……. 81

ANEXOS…….. 82
Anexo 1. Producción de leche cruda de países socios de Venezuela… 82
Anexo 2. Consumo per cápita de productos lácteos Año 2006…… 83
Anexo 3. Necesidad de importacion de leche, Venezuela..... 84
Anexo 4. INCOTERMS 2000…….. 85
Anexo 5. Pronostico de efectivo……. 88

BIBLIOGRAFÍA……. 89

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta un plan de exportación para la empresa Nutri Leche, el mismo que está dirigido al mercado de Venezuela. En el desarrollo de la investigación, se ha realizado un análisis general de la industria láctea y la situación actual de los países que se encuentran cercanos geográficamente al Ecuador y con los cuales se mantienen relaciones comerciales activas dentro de la Comunidad Andina de Naciones. A su vez, se realizó una investigación más exhaustiva del mercado objetivo para posteriormente llevar a cabo una evaluación, análisis y elaboración de perfiles dentro del mercado. También se ha tomado en cuenta diferentes estrategias de promoción y posicionamiento. Se evaluó el precio de venta al público en el mercado objetivo, los objetivos de venta mensuales y anuales y se determinó la proyección de las utilidades mediante un análisis financiero. El resultado de esta investigación muestra que el proyecto de exportación es viable y potencialmente rentable.

ABSTRACT

The following work presents an export plan for the Nutri Leche Company. It is directed to the market of Venezuela. During the investigation, we have carried out a general analysis of the milk industry and the current situation of countries that are geographically close to Ecuador and with which maintain active commercial relationships within the Andean Community of Nations. In turn, we have done a deeper research of the objective market to subsequently perform an evaluation, analysis and elaboration of profiles inside it. We have also seen different promotion and positioning strategies and evaluated the selling price to the public in the objective market. The monthly and annual sale objectives and the projection of the utilities were determined by a financial analysis. The result of this investigation shows that the export project is viable and potentially profitable.

INTRODUCCION

El actual contexto global en el cual nos encontramos ha permitido que las relaciones comerciales se expandan con mayor facilidad a través de las fronteras nacionales. Por otro lado, el crecimiento poblacional mundial requiere cada vez más del incremento en la producción de alimentos y productos de primera necesidad por lo que el intercambio representa la mejor estrategia de crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de vida de las naciones.

Dentro del contexto del intercambio comercial se puede destacar que el Ecuador tiene una industria láctea potencialmente competitiva la cual le permite expandir sus fronteras a nivel internacional, por esta razón, el presente trabajo tiene por objetivo desarrollar un proyecto de exportación de leche, orientado hacia el mercado venezolano.

En el Ecuador existen varias empresas productoras de lácteos, entre ellas Nutri Leche S.A. la cual es una compañía privada ubicada al sur del país, que ha logrado establecerse como una de las empresas líderes a nivel nacional en la producción de leche, manteniendo altos estándares de calidad y precios razonables.

Por lo tanto cabe decir que dentro del marco regional, Venezuela representa una gran oportunidad de incursión para el producto de Nutri Leche, debido a las actuales relaciones comerciales que facilitan la negociación y a la gran competitividad con la cual el producto se perfila.

En el presente trabajo se desarrolla un proyecto completo de incursión comercial dentro del mercado venezolano, para el cual se ha realizado un estudio de los factores más relevantes para la potencial exportación, una guía de la logística que se utilizará, un plan de mercadotecnia y un análisis financiero sobre las oportunidades reales de exportación.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

El Ecuador está situado al noroeste de América del Sur, su población es de aproximadamente 14.000.000 de habitantes. A pesar de que su extensión territorial no es tan extensa en comparación con la de otros países de América Latina, es considerado un país que posee un gran desarrollo cultural, es megabiodiverso y cuenta con una gran cantidad de recursos naturales.

Ecuador se ha mantenido como país exportador de banano por varios años y es el octavo productor mundial de cacao. Además, su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café son significativas y es un gran productor de leche.[1]

Según un estudio realizado en el año 2007 por la IPSA Group Latinoamericana, la industria láctea manejó 239 .000.000 de dólares en Ecuador entre diciembre del 2005 y noviembre del 2006.[2] La industria láctea ha obligado a las empresa ha diversificar sus productos y sobretodo a tecnificarse ofreciendo la conocida leche ultra pasteurizada UHT larga vida en cartón Tetra Pak.

Sin embargo, la leche entera sigue siendo la más vendida. Pero las empresas consideran que la semidescremada y las fortificadas indican grandes tendencias de crecimiento. De igual manera sucede con los productos que vienen en envase Tetra Pak, pues los consumidores son cada vez más exigentes y buscan mayor confiabilidad en la calidad de sus productos.

Durante los últimos años, el negocio lácteo ha ido sufriendo varios cambios en el Ecuador. Según el Ministerio de Agricultura, en el año 2000 el sector decreció en un 22 por ciento, mientras que en el 2003 la producción aumentó un 11por ciento. La misma fuente dice que en el 2005 se produjeron 1645 millones de litros de leche.

[1]IPSA Group Latinoamericana. La Industria Láctea en Ecuador. *Revista Digital Vanguardia* [en línea] Enero 2007 [citado abril 3, 2007]
[2]IPSA Group Latinoamericana. La Industria Láctea en Ecuador. *Revista Digital Vanguardia* [en línea] Enero 2007 [citado abril 3, 2007]

La industria láctea en el Ecuador busca conseguir un posicionamiento en el mercado. De esta manera, tiene la prioridad de ofrecer a los consumidores productos de buena calidad y con estándares internacionales. La mayoría de medianas y grandes empresas tienen como objetivo llegar a exportar sus productos y ser altamente competitivos en los mercados extranjeros.

En Julio del año 2006 se conformó un cluster de lácteos del austro en la ciudad de Cuenca, con la intención de mejorar la productividad y competitividad de las industrias dedicadas a esta rama. El cluster de lácteos está integrado por: Lácteos Campero, D´Frutas, Moni, El Bueste y Toti.

En este contexto, la intensión del cluster es desarrollar una distribución en mercados extranjeros. La aspiración es que se integren muchas pequeñas y medianas empresas de la industria láctea e incluso los proveedores de la materia prima.

Ecuador busca diversificar aún más su industria láctea, las empresas dedicadas a ésta producción están concientes del potencial que tienen para expandirse. Aun falta mucho para asegurar la competitividad ante otros mercados, pero nuestro país cuenta con grandes zonas ganaderas que proporcionan una buena cantidad de materia prima y cuyo restante se podría exportar.

1.1 Competitividad de la industria láctea en el Ecuador.

La competitividad es la capacidad que muestra una empresa no solo para mantener, sino también, para desarrollar su cuota en un mercado. A través de la competitividad se puede medir el desenvolvimiento de una empresa en el mercado, es decir, medir el resultado comparando la acción que tiene la empresa en diferentes mercados y con diferentes competidores.[3]

La industria láctea en el Ecuador ha ido creciendo los últimos años. Su producción que hasta hacia algunos años era desarrollada de manera artesanal, ha pasado a ser hoy parte del desarrollo industrial de la economía nacional. Hoy en día, el Ecuador es un país que produce 4,4 millones de litros de leche fluida a diario.

[3] ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., *Fundamentos de Administración.* 3era ed. PEARSON EDUCATION, México,2002.

En cuanto al consumo de leche a nivel nacional, las cifras oficiales indican que por año se consume cerca de 110 litros per cápita; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50 por ciento de la población consume productos lácteos procesados, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo. [4]

En la mayoría de los países de América Latina existe una nueva tendencia de consumo de leche, influenciada por las nuevas exigencias de calidad de los consumidores en los productos, con el fin de conseguir alimentos que ayuden a llevar una dieta sana y saludable. Por ello, las preferencias se enfocan en la leche ultra pasteurizada, UHT en funda de polietileno y multicapas de larga vida tipo sachet y en envase Tetra Pack, que no requiere cadena de frío.

El Ecuador posee una gran industria láctea, sin embargo se destacan alrededor de seis empresas que pueden ser consideradas como las más grandes del país. La mayor de ellas es Nestlé con una producción de 300.000 litros de leche diaria. [5] Otras empresas grandes son: Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de entre 170.000 a 180.000 litros de leche diaria cada una.

Por otra parte, se encuentran empresas como Nutri Leche, la cual posee una producción de entre 140.000 a 170.000 litros de leche diaria. También está la empresa Andina, que tiene una producción de 110.000 litros de leche diarios; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas. [6]

Dentro de la Industria láctea podemos considerar como empresas medianas a El Ranchito que cuenta con una producción de entre 80.000 y 100.000 litros diarios; Lácteos Tanicuchi con unos 50 .000 litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecualac, con una producción de 30.000 a 40.000 litros de leche diarios; La Finca con unos 15.000

[4] Industria Láctea. *Diario Hoy online* [en línea] Ecuador [citado septiembre 6, 2007] Disponible en Internet: www.hoyonline.com
[5] Industria Lactea. *Industria alimenticia* [en línea] Ecuador [citado septiembre 6, 2006] Disponible en: www.industriaalimenticia.com/search.php?stext=nestle&w1=&w2=&d=&w3=&w4=&sc=&cp=IA
[6] Industria Lactea. *Industria alimenticia* [en línea] Ecuador [citado septiembre 6, 2006] Disponible en: www.industriaalimenticia.com/search.php?stext=nestle&w1=&w2=&d=&w3=&w4=&sc=&cp=IA

litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 .000 litros diarios.[7]

Luego del período de dolarización, el Ecuador intentó adaptar su economía y afrontar muchos cambios entre positivos y negativos. Para las fábricas de productos alimenticios, estos cambios fueron positivos de cierta manera, pues los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios.

En general, las empresas dedicadas a la producción de lácteos que no tienen elevados gastos financieros, perciben una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar por cada litro de leche pasteurizada que venden. Las diferentes empresas de ésta industria en el Ecuador han visto la posibilidad de crecimiento en el mercado enfocándose principalmente en la producción de bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos.

Por otro lado, la industria láctea en el país debe dar mayor énfasis al procesamiento, la calidad y el precio del producto para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción. [8] La industria láctea en el Ecuador es principalmente de productos como: leche, leche en polvo, yogurt, mantequilla y queso.

La Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) señala a través de un ejemplo de la comunidad Chimba, que en el año 2003 inició con una producción de 800 litros y en la actualidad produce 9 .000 litros. Demostrando de esta manera que existe una gran posibilidad de aumentar la producción en el Ecuador, si ésta es bien administrada.

A su vez, la AGSO estima que con un crecimiento del 5 por ciento de la producción lechera (unos 74 .000 litros o 3 .000 toneladas al año) el país podría exportar leche

[7] MORENO, Carlos. Industria Láctea. *Industria Alimenticia* [en línea], Mayo 2006 [citado octubre 8, 2007] Disponible en Internet: www.industriaalimenticia.com/scommon/print.php?s=IA/2007/01&p=5,
[8] MORENO, Carlos. Industria Láctea. *Industria Alimenticia* [en línea], Mayo 2006 [citado octubre 8, 2007] Disponible en Internet: www.industriaalimenticia.com/scommon/print.php?s=IA/2007/01&p=5,

para lo cual plantea la creación de cuarenta y dos centros de acopio. [9] Esto implica optimizar de mejor manera todos los recursos existentes en las zonas ganaderas.

La industria láctea aporta el 8 por ciento del PIB y el consumo por habitante es de 110 litros per cápita al año. Cada día en el país se producen 4,400.000 de litros diarios; de los cuales, la industria consume el 42 por ciento de este total, es decir 1.848.000 de litros diarios. El resto corresponde a la leche no procesada que se vende, sobre todo, en el área rural. [10]

En un reporte de productos no tradicionales de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) del año 2003, las exportaciones de lácteos tuvieron como principales destinos los Estados Unidos para todos sus productos, Perú y Colombia para la leche y Venezuela para la leche en polvo.

De todos los productos lácteos que exporta el país, la leche en polvo es el producto que representa el mayor valor de las exportaciones seguidas en proporciones mayores por la leche, el yogurt, la mantequilla y el queso. La industria de lácteos capta apenas un 42 por ciento de la producción de leche cruda o fresca como materia prima para la elaboración de derivados o leche.

Por otra parte, la industria casera de quesos capta un 24 por ciento; sin embargo, del porcentaje que recibe la industria lechera, el 60 por ciento se destina a la pasteurización mientras que el 21 por ciento se dedica al proceso de la leche en polvo, el 9 por ciento a la elaboración de quesos pasteurizados y el 10 por ciento restante a la elaboración de otros derivados tales como yogurt crema y mantequilla. [11]

El Ecuador ha demostrado ser un país con gran potencial en el mercado lácteo, pues ha logrado grandes avances en su producción a través de los años, pasando de un nivel de producción artesanal a un nivel industrial. No solo representa una fortaleza en el mercado nacional, sino también tiene capacidad para expandirse a nivel internacional.

---

[9] Estudio de la Industria Láctea. *Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente* [en línea] Ecuador [citado septiembre 6, 2007] Disponible en Internet www.infortambo.com
[10] Industria Láctea. *Diario Hoy online* [en línea] Ecuador [citado septiembre 6, 2007] Disponible en Internet: www.hoyonline.com
[11] Producción Láctea en Ecuador. *Diario Hoy online* [en línea] Ecuador [citado septiembre seis, 2007] Disponible en Internet: www.hoyonline.com.

1.2 Análisis situacional de la empresa Nutri Leche S.A.

Lácteos San Antonio C.A., con su marca comercial Nutri Leche, es una empresa ubicada al Sur del país en la región Austral y posee treinta y dos años de experiencia en la producción de leche. A través de los años ha diversificado su producción generando nuevos productos lácteos como leche de sabores, yogurt, queso y otros como jugo de tipo Citrus Punch y avena de excelente calidad. Siempre brindando una fuente de nutrición para consumidores a nivel nacional.

Actualmente, la planta tiene una capacidad de procesamiento de 240.000 litros de leche diarios y la producción de leche diaria oscila entre 140.000 litros y 170.000 litros diarios, dependiendo de la época del año y factores climáticos. Ofrece cincuenta y un productos entre pasteurizados y ultra pasteurizados, cuya cantidad está distribuida en varias líneas de producción como leche UHT en cartón, leche en funda, leche entera, semidescremada, light y yogurt.

A pesar de que Lácteos San Antonio posee una hacienda ganadera propia, únicamente trescientos litros del total de leche al granel proviene de la misma. El resto de la leche requerida para la producción es comprada a 1.500 proveedores de haciendas ganaderas del sur del país; entre ellas están la provincia del Cañar, Morona Santiago, Loja, entre otras.

Nutri Leche es la primera empresa en el Austro que posee maquinaria propia para la producción de envases Tetra Pak. Cuenta con maquinaria de punta necesaria para la elaboración de todos sus productos bajo el control de técnicos ampliamente capacitados. Además, ofrece maquila a empresas como Zhumir, Indulac, Cristal, Chivería, Alpina y Facundo.

Los estándares de calidad del producto se basan en normativas nacionales, INEN y la empresa esta adaptando todos sus procesos para obtener normativas ISO 22000: 2005 referente a la inocuidad de alimentos, en los próximos meses. Por otra parte, todos los productos cumplen estándares de inocuidad e imagen.

La empresa Nutri Leche y todos sus colaboradores de Lácteos San Antonio S.A., están comprometidos con el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, a fin de garantizar productos de calidad y cuyo consumo no cause daño, de acuerdo con el uso previsto.

La empresa logra productos inocuos gracias a su política de calidad que elimina peligros mediante el aseguramiento y mejora continua de los procesos en recepción, procesamiento, almacenamiento y despacho de los productos, de igual manera, pone atención a los requisitos legales y las expectativas de los clientes en productos y servicios.

El personal de Nutri Leche realiza diversas pruebas de calidad y sanidad tales como; pruebas de acidez, pH, control de agua, de alcohol que es una prueba de campo y de estabilidad proteica. También se realizan pruebas de acidez y en caso de contaminación, el producto queda en la hacienda para el posterior control y solución del problema.

La empresa Nutri Leche no se encarga de distribuir directamente sus productos al consumidor. Su logística de comercialización se realiza a través de la venta a distribuidores particulares que se encuentran en distintas ciudades del país. De esta manera, cada distribuidor es responsable de vender al por menor y repartir el producto según la zona en la que se encuentre. Además, son los mismos distribuidores que se encargan de delimitar el segmento que van a ocupar en el mercado.

A su vez, Nutri Leche únicamente distribuye de manera directa a cadenas de supermercados del país que poseen una gran demanda del producto tales como Supermercados Supermaxi, Mi Comisariato, Comisariato Popular, Coral Río, Super Stock entre otras.

Dentro del análisis situacional de la empresa, es importante considerar la misión y la visión en la que está basada la cultura organizacional de la misma. La misión de la empresa es “ofrecer al consumidor productos lácteos y néctares de fruta, de excelente sabor en condiciones óptimas de calidad, inocuidad y precio, para de esta manera asegurar la nutrición y salud de quien lo consuma”.

Todos los procesos desarrollados en Lácteos San Antonio C.A. están respaldados por el empleo de tecnología de punta y asegurados mediante el cumplimiento de normas de calidad y seguridad vigentes.

Parte fundamental de la empresa es el recurso humano, que es el gran equipo profesional que logra un producto de excelente calidad, poniendo para ello todo su

talento, conocimiento y sentimiento del cual la empresa se siente orgullosa y se esfuerza por mejorar sus condiciones de trabajo y renovar sus conocimientos, como una inversión para el futuro.

El Ingeniero Juan Carlos Romero, Coordinador del Sistema de Inocuidad de Alimentos de Nutri Leche, afirma que la empresa se caracteriza por su seriedad en el desempeño de sus operaciones industriales y comerciales, como también en sus relaciones con los accionistas, proveedores, distribuidores y consumidores en donde se apunta a lograr beneficios y satisfacción posibles para todos los involucrados.

Por otra parte, Nutri Leche se plantea como visión “ser la empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de lácteos y néctares de frutas naturales, buscando la mejora constante en cada uno de sus procesos, en pos de alcanzar la excelencia e incluso más lejos, motivados siempre por el propósito superior de alimentar saludablemente a la familia ecuatoriana siendo responsables con el entorno y la sociedad en general”.

1.2.1 Análisis interno (fortalezas y debilidades).

Como parte fundamental del análisis de la empresa es indispensable tener en cuenta las fortalezas y debilidades que ésta posee. Esto nos permitirá tener un marco referencial más sólido sobre las verdaderas capacidades en su desempeño, tanto administrativo como productivo.

Fortalezas**:**

- Su producto tiene gran aceptación en el mercado debido a su relación de precio - calidad.
- Nutri Leche es una marca de renombre, reconocida en el mercado nacional debido a sus treinta y dos años de funcionamiento desde su inicio.
- La imagen de la empresa se caracteriza por ser clásica, tradicional y conservadora en el mercado.
- La empresa cuenta con tecnología de punta para la elaboración de sus productos, lo que hace que sean cada vez más competitivos a nivel nacional e internacional.

- Nutri Leche es el segundo productor lácteo a nivel nacional.
- La empresa posee maquinaria propia para la producción de envases Tetra Pak, lo cual reduce costos de producción y genera beneficios a través del servicio de maquila a otras empresas.
- La empresa cumple con altas normas de calidad y se actualiza permanentemente. Se proyecta a obtener en un plazo de tres meses la norma ISO 22000: 2005 sobre inocuidad de alimentos.
- Actualmente la empresa esta realizando una reingeniería organizacional con el fin de ser mas eficientes en su dirección y personal.
- La empresa cuenta con un personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.
- Tiene una sólida estructura económica y financiera.

Debilidades**:**

- No existe una adecuada promoción y publicidad del producto a nivel nacional, puesto que la empresa no cuenta con un departamento de publicidad.
- Menos del 1% de la producción de leche es propia, mientras que el resto es comprado a pequeños y medianos productores. Esto hace que la empresa sea altamente dependiente de los proveedores.
- La administración posee resistencia al cambio para generar nuevas estrategias y procesos.
- Existe poca relación con los clientes y falta de soporte a distribuidores.
- No cuenta con una logística definida de distribución de sus productos.
- Eficacia en los procedimientos pues cumple sus objetivos pero poco eficiente al racionalizar sus recursos.

1.2.2 Análisis externo (oportunidades y amenazas).

El análisis externo tiene vital importancia al momento de considerar la internacionalización de cualquier producto. Al tomar en cuenta las oportunidades y las amenazas que podría tener Nutri Leche como empresa con planes de exportación; se puede tener una visión más clara y objetiva de las condiciones que se pueden presentar en el proyecto.

Oportunidades**:**

- El ganado de la zona Sur del Ecuador es apropiado para brindar una materia prima de excelente calidad.
- Al ser los lácteos productos de consumo masivo, la empresa a incrementado la capacidad productiva, por lo tanto ahora esta en la capacidad de promocionar sus productos en mercados extranjeros.
- Cuenta con recursos para expandir su producción e infraestructura. Actualmente Nutri Leche tiene una capacidad de procesamiento máximo de 240.000 litros diarios, de los cuales, solo se utiliza el 70.8 por ciento.
- La relación producción-precio es altamente competitiva a nivel internacional tomando en cuenta los precios en Venezuela que serán analizados más adelante.
- La implementación de la norma ISO-22000:2005 proporcionará un reconocimiento de calidad al producto en los mercados extranjeros.
- Los mercados potenciales a exportar, representan una ventaja debido a su localización geográfica (relativamente cercana) que facilita el transporte de la carga.

Amenazas**:**

- El consumidor extranjero puede no percibir la imagen y logotipo de Nutri Leche como clásica y tradicional, sino como poco atractiva.
- Si bien la empresa ofrece un producto de excelente calidad y precio, otros productos como Parmalat, Nestlé entre otras, están ya posicionadas en los mercados potenciales.
- Existe incertidumbre económica en América Latina debido a la inestabilidad política que ha sufrido la región en los últimos años.
- La producción de leche varía de acuerdo a la época del año. Existe excedentes de leche en invierno y escasez en verano.

1.2.3 Análisis del producto.

El producto que se propone exportar es leche entera y semidescremada ultra pasteurizada en envase Tetra Pak, Nutri Leche. La leche es un producto básico, de consumo diario y masivo. Es recomendado para personas de todas las edades.

El producto de Nutri Leche ofrece un conjunto de beneficios nutricionales a la comunidad.

El producto ofrece leche cien por ciento natural y no contiene preservantes, gracias a su proceso de ultra pasteurización no necesita hervirse. Tiene un tiempo de vida de seis meses sin refrigeración lo que garantiza la calidad de la leche y la satisfacción del consumidor.

Además, los precios son asequibles para la sociedad y todos sus productos se basan en estándares de calidad, de inocuidad e imagen. Nutri Leche lleva 25 años produciendo leche ultra pasteurizada. El ciclo de vida del producto ha superado la fase introductoria y de crecimiento en el Ecuador.

Al momento se encuentra en una fase de madurez. Es decir, el producto ya es conocido a nivel nacional y la demanda del mismo es constante. Nutri Leche está en la capacidad de expandir su producción láctea y comercializarla a nivel internacional. Se debe entonces buscar nuevos mercados para iniciar una estrategia de crecimiento.

Como conclusión de capítulo se puede decir que Ecuador es un país que posee los recursos adecuados para desarrollar una gran industria láctea. De esta manera ha logrado procesar grandes cantidades de leche a través de los años y hoy en día tiene la capacidad para expandir su industria a mercados internacionales.

A su vez, Nutri Leche ha demostrado ser una empresa sólida desde el año 1975. La calidad del producto que ofrece al mercado y su experiencia la han llevado a ser reconocida a nivel nacional. Hoy en día, cuenta con la capacidad de producir en mayores volúmenes y a costos relativamente competitivos, lo que permite que su producto se potencialmente exportable.

CAPITULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La situación mundial de la industria láctea presenta un crecimiento de la demanda de un 2 por ciento que contrasta con la tasa de crecimiento de producción de lácteos que es del 1 por ciento.[12]Claramente hay una necesidad que representa una oportunidad de negocio considerando que América Latina es una de las regiones con mayor potencial de crecimiento en el mercado lácteo.

Según datos de la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la producción mundial de leche en el 2005 fue de 531 billones de litros. El informe destacó que desde el 2001, la producción mundial aumentó en 1,6 por ciento por año, mientras que el crecimiento poblacional mundial fue de 1,2 por ciento; por lo que el consumo anual de leche por habitante pasó de 80,8 litros en el 2001 y 82,3 litros en el 2005.[13]

Las principales zonas ganaderas productivas en diferentes países, están más orientadas al consumo interno que al externo, por tanto no existe tanta preocupación por el mercado mundial. Sólo entre un 5 por ciento y un 7 por ciento de la producción de leche total se comercializa a nivel mundial. [14]

En los últimos años, la producción de leche se ha reducido en promedios del 30 por ciento, especialmente en países como Argentina, Venezuela y Estados Unidos. Asimismo, la demanda del consumo de leche aumenta aceleradamente a nivel de mundial, y en especial en América Latina. Países como Venezuela, Perú y Colombia muestran la necesidad de incrementar el consumo de leche en la dieta alimenticia.[15]

---

[12]INFORME. Producción Láctea. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación* [en línea] 2005 [citado agosto 14, 2007] Disponible en Internet: http://www.inti.gov.ar/ue/pdf/InfocampoCreceProduccionLactea.pdf.
[13]INFORME. Producción Láctea. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación* [en línea] 2005 [citado agosto 14, 2007] Disponible en Internet: http://www.inti.gov.ar/ue/pdf/InfocampoCreceProduccionLactea.pdf.
[14]INFORME. Comercialización Láctea. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación* [en línea] 2006 [citado octubre 10, 2007] Disponible en Internet: http://www.inti.gov.ar/capacitacion/lacteos/mozzar.htm
[15]Producción Láctea Peruana. *Diario El Telégrafo* [en línea] Ecuador [citado octubre 10, 2007] Disponible en Internet: www.perulactea.com/noticiasdetalle.php?artid=2676

Dentro de este contexto el Ecuador estaría en la capacidad de aprovechar la demanda existente en el mercado mundial. Existen muchos pequeños ganaderos que podrían ampliar su producción y aumentar la oferta de materia prima. Buscar mercados a nivel internacional para asegurar las ventas y no quede excedentes en la producción.

2.1 Estudio general de mercados en países de América Latina y cercanos geográficamente al Ecuador.

La mayoría de países de América Latina presentan un déficit en el consumo per cápita y en su producción de lácteos. Los mercados que hemos tomado en consideración para realizar un estudio general de la situación de la industria láctea son Perú, Bolivia, Colombia y Chile tomando en cuenta de que éstos son países que están cercanos geográficamente al Ecuador y con los cuales se mantienen relaciones comerciales activas dentro de la Comunidad Andina de Naciones CAN (con Chile como miembro asociado desde Junio de 2007).[16]

A pesar de que otros países como Brasil, Argentina y Uruguay también son países miembros asociados de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), no serán considerados dentro de este estudio debido a que es de conocimiento general que su industria láctea es altamente desarrollada y vender un producto lácteo en estos mercados resultaría poco rentable.

2.1.1 Bolivia.

Proximidad y localidad geográfica.

Bolivia está situada en la región central de Sudamérica, limita al norte y al este con Brasil, al sur con Paraguay y Argentina, al oeste con el Perú y al suroeste con Chile. [17]Según un censo poblacional en el año 2006, el país contaba con un total de 9.600.000 habitantes. Del total de la población, casi el 63 por ciento de la población vive en zonas urbanas. La tasa de crecimiento de la población se estima que es de 1,2 por ciento anual.[18]

[16] Chile. *Comunidad Andina de Naciones.* CAN [En línea] [citado marzo 3, 2008] Disponible en Internet: http://www.comunidadandina.org/exterior/Chile.htm
[17] Bolivia - Geografía. *Centro de Información y documentación sobre Iberoamérica* [citado noviembre 2, 2007] Disponible en Internet: www.cideober.com
[18] Población de Bolivia. *Instituto Nacional de Estadística de Bolivia* [citado noviembre 2, 2007] Disponible en Internet: www.ine.gob.bo

Condiciones Geofísicas y condiciones climáticas.

Bolivia está dividida en tres regiones geográficas; la región Andina donde se concentra la mayor parte de la población y de las industrias bolivianas; la región Subandina y la región de Los Llanos.[19] En lo que respecta al clima, Bolivia presenta una amplia variedad, tanto fríos como templados y cálidos, lo que permite concluir que es un apto productor lácteo.[20]

Cultura Alimenticia.

Bolivia es un país que presenta en toda su cultura una enorme influencia indígena. La población de Bolivia está familiarizada con el consumo de leche líquida en su dieta alimenticia. Aun así, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, Bolivia tiene el más bajo índice de consumo de leche de América del Sur. Cada año se consume 39 litros por habitantes, mientras la FAO recomienda que el consumo promedio debiera ser 120 litros anuales por habitante.[21]

Condiciones económicas.

En algunos informes sobre el Desarrollo Humano elaborados por el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, Bolivia aparece como uno de los tres países más pobres de América Latina. En Bolivia existe mucha desigualdad en la distribución de la riqueza, los que menos perciben ingresos son los indígenas.[22]

A pesar de que Bolivia es un país que tiene grandes posibilidades económicas de crecimiento debido a que es poseedor de una gran cantidad de recursos naturales, no han sido suficientes para alcanzar un desarrollo sostenible y mejorar sus ingresos económicos.

Bolivia ha tecnificado y optimizado su sector agroindustrial, en efecto la ganadería, la producción de azúcar, arroz, soya han crecido los últimos años. [23]

---

[19]Bolivia – Condiciones climáticas. *Encarta 2007* [citado noviembre 4, 2007] Disponible en: "Bolivia" Microsoft Student 2007-DVD. Microsoft Corporation, 2006

[20] Regiones de Bolivia. *Bolivia online* [citado octubre 9, 2007] Disponible en Internet: www.solobolivia.com

[21] Nivel de Consumo Lácteo en Bolivia. *Organización Panamericana de la salud, Bolivia* [citado octubre 9, 2007] Disponible en Internet: www.ops.org.bo

[22] Economía – Bolivia. *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.* [citado octubre 10, 2007] Disponible en Internet: http://www.pnud.org.ec, 10 de Octubre del 2007

[23] Industria Boliviana. Servicio de Información Agropecuaria. *Comunidad Andina de Naciones* [citado octubre 10, 2007] Disponible en Internet: www.sica.gov

Este país es miembro de varias organizaciones internacionales y mantiene acuerdos de libre comercio con el MERCOSUR como país asociado.

Industria Láctea.

La industria láctea en Bolivia no se ha desarrollado en gran escala como pudo haberlo hecho considerando que es un país que posee zonas andinas muy apropiadas para criar ganado vacuno y procesar leche. Sin embargo, la producción de leche mantiene un crecimiento promedio de 6 por ciento desde el 2001 hasta la actualidad.

El crecimiento del consumo promedio por habitante es del 4 por ciento.[24] Estas cifras estadísticas demuestran que la expansión en la producción de leche es mayor al crecimiento del consumo promedio, el cual representa alrededor del 25 por ciento del consumo recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO.

La actividad lechera de Bolivia en tierras altas de la Región Andina, ha tenido un desarrollo moderado comparado con las demás regiones y existe un número creciente y significativo de pequeños productores dedicados a la actividad lechera.

La mayoría de estos productores no han sido correctamente capacitados y no han logrado especializarse en el procesamiento de leche y sus derivados. Todos estos pequeños productores hacen de esta actividad su principal fuente de ingreso y sirven como centros de acopio para grandes productores.

En Bolivia, las ciudades que tienen capacidad para procesar leche son Oruro y La Paz. Oruro tiene una gran trayectoria produciendo queso en mayor escala que leche liquida y La Paz es la ciudad que provee la mayor cantidad de materia prima a la planta Industrializadora de leche más grandes de Bolivia, PIL Andina.

El sector lácteo aún tiene el desafío de mejorar su competitividad y productividad para lograr una mejor inserción en el contexto internacional en el cual se ha desarrollado y, ofertar mayores volúmenes de leche de mayor calidad a menor precio en el mercado nacional.

[24] Bolivia.Consumo Aparente de Leche y Lácteos. *Comunidad Andina de Naciones* [citado octubre 11, 2007] Disponible en Internet: www.sica.gov, 11 de octubre del 2007

Las ciudades de Oruro y La Paz, cuenta con una participación de más de 6000 productores de leche y posee una producción de leche cruda de alrededor de 24.000 toneladas al año según datos registrados en el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia.

La misma fuente indica que aproximadamente el 60 por ciento del total del volumen de producción está destinado a proveer materia prima a la planta Industrializadora de Leche, PIL Andina y el restante 40 por ciento a la transformación artesanal de derivados lácteos como el queso fresco y yogurt. [25]

Según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, en enero del 2007, el precio de la leche fluida pasteurizada correspondiente a un litro en funda es de 3,60 bolivianos es decir 50 centavos de dólar. La leche ultra pasteurizada en envase de cartón cuesta entre 6,95 y 7,10 bolivianos, o sea 88 centavos y 90 centavos de dólar.

Condiciones Socio-Políticas.

El país cuenta con un amplio programa de seguridad social, pero solo cubre a la mitad de la población trabajadora. En la actualidad, las relaciones políticas y diplomáticas entre Ecuador y Bolivia son buenas. Tanto el presidente Evo Morales de Bolivia como el presidente Rafael Correa comparten ideologías similares. Ambos presidentes tienen una metodología de gobierno enfocada al bienestar de la población, por tanto resulta más fácil llegar a un acuerdo.

Ecuador y Bolivia han establecido buenas relaciones tanto comerciales como sociales y políticas. Ambos países buscan fortalecer su desarrollo y estabilizar de mejor manera su economía. Al mismo tiempo que intentan dar mayor importancia a América Latina ante un contexto internacional.

2.1.2 Colombia.

Proximidad y localidad geográfica.

Colombia limita al norte con Panamá y el mar Caribe, al este con Venezuela y Brasil, al sur con el Perú y Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Colombia es

[25] Comercio Exterior. *Reporte de prensa- economía y comercio.*[citado octubre 14, 2007] Disponible en Internet: www.prensabolivia_interlatin.com

el único país de América del Sur con costas tanto en el océano Atlántico como en el océano Pacífico.

La población de Colombia se estima en 42.800.000 de habitantes de acuerdo al último censo realizado en el 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. La tasa de crecimiento poblacional se mantiene positiva, (en aproximadamente 1.4 por ciento)[26]

Condiciones Geofísicas y condiciones climáticas.

Colombia es un país andino y tropical cuyo elemento topográfico más característico es la cordillera de los Andes, ubicada en la parte central y occidental del país. En cuanto al clima, se puede decir que cada región se mantiene relativamente estable durante todo el año, aunque se alternan periodos de tres meses de lluvia y tres meses secos.

Estos factores climatológicos de lluvia y verano hacen que la producción de leche no sea constante durante todo el año, y en ciertas épocas la escasez hace que los precios varíen o que se proceda a la importación de productos lácteos.

Cultura alimenticia.

Colombia tiene una gran producción láctea de alto nivel que se ubica en niveles comparables a los lácteos europeos en cuanto a características de calidad, tecnología e higiene.

Esta es una de las razones por las cuales Colombia ha implementado en su dieta diaria y considera de suma importancia el consumo de leche; se dice que Colombia tiene uno de los más altos consumo per cápita de leche fluida en América Latina con aproximadamente 147 litros anuales para el 2007.[27]

Condiciones económicas.

En cuanto a la economía de este país, se puede decir que la correcta administración y políticas económicas han dado buenos resultados. El impulso del crecimiento económico y social ha causado que en los últimos meses el

[26] Población República de Colombia. Index Mundi [citado octubre 22, 2007] Disponible en Internet: www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_crecimiento.html

[27] Colombia: Fedegán rechaza propuesta de importar leche. Infoleche. *Consumo de Leche en Colombia* [en línea] Marzo 16, 2007. Colombia [citado octubre 22, 2007] Disponible en Internet: www.infoleche.com/www/contenido/noticias/detalle.asp?id=4150

crecimiento del empleo sea acelerado en varios sectores, como industria, comercio y construcción, principalmente en las principales áreas urbanas del país.

Ha aumentado la industria ligera y mediana de productos alimenticios procesados como lácteos y extractos, también productos elaborados como textiles y manufacturas, esto gracias a fuertes inversiones de capitales extranjeros.[28] La política de apertura económica colombiana que se centra principalmente en la liberación del comercio exterior.

Esto ha producido grandes efectos sobre las industrias colombianas en términos de reestructuración, modernización, alianzas, fusiones, ventas a grandes corporaciones transnacionales, inversiones extranjeras, modificaciones en la estructura financiera y obras de infraestructura para potenciar a Colombia como país altamente competitivo a nivel internacional.

Industria Láctea.

El sector lácteo registra crecimientos en los indicadores de productividad, competitividad y eficiencia, debido a las mejoras registradas en el proceso productivo, en cuanto generación de valor agregado y aumentos en la productividad laboral, por esta razón, la producción de leche en el país ha presentado un crecimiento del 2.8 por ciento en los últimos 15 años.[29]

En Colombia el mercado lácteo, es estimado en aproximadamente unos 600 millones de dólares anuales, la empresa colombiana Alpina posee una gran participación de mercado de productos lácteos, entre otras grandes y medianas empresas como Parmalat, Colanta entre otras.[30]

En los últimos años han proliferado cientos de pequeñas empresas productoras de leche y productos lácteos en Colombia, razón por la cual la competencia entre las distintas marcas ha provocado caídas en precios y competencias en cuestiones de calidad, con el fin de beneficiar al consumidor final.

---

[28] Industria de la República de Colombia. *Encarta 2007* [citado octubre 23, 2007] Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2007. "Colombia (república)." , 23 de octubre de 2007

[29] Ganadería en aumento. El Dinero- Lácteos [citado octubre 23, 2007] Disponible en Internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=20572

[30] Colombia: industriales comenzaron a subir el precio de la leche. Infoleche [citado octubre 23, 2007] Disponible en Internet: http://www.infoleche.com/www/contenido/noticias/detalle.asp?id=4059

Según la publicación de Infoleche, se afirma que la industria láctea de Colombia está en una posición cómoda, pues se produce más de 6.500.000 de litros de leche al año y la industria sólo procesa 4.000 millones, así queda un excedente de 2.500 millones de litros que se venden en el mercado en crudo o transformados en otros productos lácteos como quesos, yogurt y otros. [31]

Del total de leche que es procesada por la industria colombiana, se registra que el 51 por ciento corresponde a leche pasteurizada, el 32 por ciento a lecha cruda; 13 por ciento es sometida a procesos de ultra pasterización UHT y el resto en leche en polvo.[32]

La industria colombiana es cada vez más competitiva en lácteos debido a la diversificación de productos derivados de leche, las diferencias en las presentaciones de los productos y las estrategias que han desarrollado las empresas del sector permiten que Colombia pueda representar una ventaja en el mercado internacional.

Por estas razones, Colombia se torna un productor cada vez más importante de lácteos. Las empresas colombianas se enfocan en expandirse a nuevos nichos del mercado interno y aprovechar las oportunidades del mercado internacional. [33]Es decir, a nivel comercial la industria láctea ha tenido grandes avances en sus exportaciones, ha sustituido algunos bienes importados por productos elaborados localmente y ha generado excedentes exportables.

Condiciones Socio-Políticas.

Colombia es un país cuya política está abierta al mercado mundial para lo cual busca ampliar sus fronteras comerciales constantemente. Posee diferentes acuerdos de libre comercio y preferencias arancelarias unilaterales. Además Colombia posee zonas de regímenes económicos especiales con diez Zonas francas que ofrecen beneficios cambiarios, fiscales y aduaneros.[34]

---

[31] Guerra' en sector lechero. El Pais [citado octubre 23, 2007] Disponible en Internet: http://www.elpais.com.co/paisonline/notas/Marzo122007/lacteo.html

[32] Colombia: campaña para aumentar consumo de leche en caja. Infoleche [citado octubre 23, 2007] Disponible en Internet: http://www.infoleche.com/www/contenido/noticias/detalle.asp?id=3813

[33] Colombia Produce de Leche. El Dinero – Lácteos [citado octubre 23, 2007] Disponible en Internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=20572

[34] Razones para invertir. PROEXPORT Colombia [citado octubre 23, 2007] Disponible en Internet:

En cuanto al recurso humano, la fuerza laboral de Colombia es considerada como una de las mejores dentro de la Comunidad Andina de Naciones CAN y es una de las más calificadas a nivel gerencial y operativo de América Latina.

2.1.3 Chile.

Proximidad y localidad geográfica.

Chile limita al norte con el Perú, al noreste con Bolivia, al este con Argentina y al sur y oeste con el océano Pacífico. La población de Chile es aproximadamente de 16,700.000 de habitantes. Del total de la población, el 87 por ciento vive en zonas urbanas. De hecho, más de una tercera parte se concentra en la ciudad de Santiago. [35]

Condiciones Geofísicas y condiciones climáticas.

En Chile se pueden distinguir tres importantes regiones geográficas y climatológicas: la Septentrional, la Central y la Meridional. Las condiciones climáticas en Chile son diversas. En general las temperaturas son moderadas, posee un clima templado, los inviernos son suaves y los veranos relativamente cálidos.

Cultura Alimenticia.

En cuanto al hábito de consumo de leche, los chilenos consumen grandes cantidades de este producto. Según Víctor Esnaola, experto del sector lácteo de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA del Ministerio de Agricultura, en el año 2003 el consumo aparente de leche creció en un 6 por ciento, llegando a 130 litros por habitante. Actualmente el consumo chileno de leche casi alcanza el valor recomendado por los organismos internacionales que es de 146 litros por habitante al año.

Condiciones económicas.

En la actualidad, Chile es uno de los principales países industrializados de América Latina, así como uno de los más importantes productores de minerales. La

---

http://www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=5539&idcompany=20&ItemMenu=0_251

[35] Población Chilena. UNESCO [en línea] 2006 [citado octubre 16, 2007] Disponible en Internet: www.unesco.org/wef/countryreports/bolivia/rapport_1.html

industria se basa fundamentalmente en el refinado y procesamiento de los recursos minerales, agrícolas y forestales. [36]

Chile es un país muy abierto a las relaciones internacionales y es una de las economías más globalizadas y competitivas de América Latina. Mantiene acuerdos de asociación con muchos otros países del mundo.[37]

Industria Láctea.

Hoy en día, el sector lácteo de Chile pasa por un buen momento. Luego de afrontar periodos de inestabilidad en la industria láctea no solo a nivel nacional sino a nivel internacional debido a la variación de precios, la baja producción mundial y los bajos índices de consumo; las industrias y los productores han logrado coordinar y sacar adelante a esta industria que tiene un interesante potencial.

Además las condiciones del mercado han mejorado. Según la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del Ministerio de Agricultura, la elaboración de productos lácteos, como leches en polvo, leche fluida, quesos, yogur, quesillo, crema y mantequilla, sigue creciendo.[38]

Por una parte, las importaciones de leche han aumentado en Chile. El monto de productos lácteos importados creció un 59,3 por ciento en el primer semestre del 2006, pasando de 31.000.000 de dólares en el 2005 a 49.400.000 de dólares en el 2006. El aumento de las importaciones se debe en su mayoría al incremento del consumo de leche en polvo y quesos.[39]

El 71 por ciento del valor importado proviene de Argentina. Seguido por Uruguay cuyas importaciones son de 9,5 por ciento, luego Estados Unidos con 7,7 por ciento y Brasil con 5,2 por ciento. Le siguen en orden de importancia, Francia, Canadá, Dinamarca, Perú y una decena de países más.[40] Los principales destinos

[36] Industria de Chile. *Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile* [citado octubre 15, 2007] Disponible en Internet: www.minrel.cl
[37] Tratados de Libre Comercio. *Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales* [citado octubre 19, 2007] Disponible en Internet: http://www.direcon.cl/
[38]Mercado Lácteo. ODEPA. *Información del Servicio Nacional de Aduanas y el Banco Central*. [citado octubre 19, 2007] Disponible en Internet: www.odepa.gob.cl
[39] SCHKOLNIK CHAMUDES, Mariana. Directora del Instituto Nacional de Estadísticas. Edición: Oficina de Comunicaciones, Santiago, Chile [citado octubre 20, 2007] Disponible en Internet: www.ine.cl
[40]Producción de leche. Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas [citado octubre 20, 2007] Disponible en Internet: www.ine.cl

a los que Chile exporta son a México, Venezuela, Costa Rica, Perú y Estados Unidos. Otros países son Ecuador, Guatemala, El Salvador, Bolivia, República Dominicana entre otras.

A pesar de que Chile ha sacado adelante la industria láctea, siempre ha mantenido un déficit en el abastecimiento de leche y ha tenido que recurrir a las importaciones. Según explica Eduardo Anrique gerente de la Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras (Fenaleche), la elaboración de productos lácteos muestra una recuperación significativa en leches en polvo y quesos, entre otros.[41]

La producción de leche en Chile está más enfocada a la venta para plantas receptoras de grandes empresas. En Chile el mercado de la leche está liderado por un número reducido de empresas. Liderando el mercado se encuentran Nestlé S.A y Soprole; seguida por Loncoleche, Colún entre otras. Nestlé y Soprole poseen alrededor del 50 por ciento de la recepción nacional de leche en planta.[42]

El crecimiento de la producción de leche se concentra más en la leche en polvo, luego en queso y en tercer lugar la leche fluida. Chile busca fomentar más la producción de leche fluida para disminuir las importaciones y aumentar el consumo per cápita a niveles de países desarrollados. El principal objetivo es poder satisfacer la demanda interna y no verse obligados a importar de otros países.

Por su parte, expertos sobre el tema sostienen que Chile tiene condiciones climáticas, masa ganadera, mercados y capacidad empresarial que permiten mirar con optimismo el futuro del sector lácteo. Sin embargo, la industria debe enfrentar un cambio estructural en su producción que le permita ser más competitiva en términos de costos internos.

Pero quizás lo más importante en este tema es que Chile se ha propuesto ser un actor en el escenario internacional de los lácteos. Juan Manuel Ricciulli, presidente de la Asociación de Exportadores de Productos Lácteos (Exporlac) asegura que el

[41]ANRIQUE, Eduardo. Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras. FENALECHE. [citado octubre 22, 2007] Disponible en Internet: www.fedeleche.cl/boletines/BF_oct2006.pdf
[42]Producción de Leche. FENALECHE [citado octubre 22, 2007] Disponible en Internet: www.fedeleche.cl/boletines/BF_oct2006.pdf

compromiso que tienen es que Chile pueda llegar a convertirse en exportador gracias al resultado de una producción eficiente. [43]

Los precios de los productos lácteos, tanto a consumidores como comercializadores, han mostrado en general una tendencia de alza debido a gran parte por el aumento en los precios de alimentos. Según datos del Instituto Nacional de estadísticas de Chile y ODEPA, desde enero del 2006 hasta julio del 2007 los precios de la leche líquida aumentaron en un 6 por ciento.

En la actualidad, el precio de un litro de leche en envase Tetra Pak oscila entre 485.09 y 491.06 pesos chilenos, es decir, entre 0.94 y 0.95 centavos de dólar. [44] Aunque son precios que no tienen mayor diferencia con respecto a los precios de la leche en Ecuador; éstos podrían incrementar al momento de exportar el producto y calcular todos los costos que implica.

En cuanto a los impuestos a pagar por la importación de productos lácteos, el 13 de octubre del 2006, bajo decreto ejecutivo se estableció una sobretasa provisoria sólo a mencionados productos argentinos, ya que se considera que los demás orígenes no afectan la producción lechera nacional. De esta manera se cobraría un impuesto del 23 por ciento a la importación de leche fluida, leche en polvo y quesos.

Para otros países cuyos productos no incluyen preferencias se cobraría un impuesto del 6 por ciento. Para el caso de las importaciones lácteas provenientes de países miembros del MERCOSUR, Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina pagarán cero aranceles con excepción de los productos mencionados anteriormente para Argentina.

Condiciones Socio-Políticas.

Las relaciones socio – políticas y económicas entre Chile y Ecuador siempre han sido buenas. Ambos países han firmado convenios de cooperación y coordinación en materia de Sanidad Agropecuaria entre el Ministerio de Agricultura de Chile y el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador.

[43] Industria de Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile [citado octubre 21, 2007] Disponible en Internet: www.minrel.cl

[44] Índice de precios. ODEPA [citado octubre 22, 2007] Disponible en Internet: www.odepa.gob.cl

Actualmente, El Presidente Rafael Correa espera firmar acuerdos de materia comercial con Michelle Bachelet como presidenta de Chile. La presidenta Bachelet está muy abierta al diálogo y a las relaciones con América Latina y el resto del mundo.

2.1.4 Perú.

Proximidad y localidad geográfica.

Perú está situado en la zona centro-occidental de Sudamérica y limita al norte con Ecuador y Colombia, al sur con Chile, al este con Brasil y al oeste con el océano Pacífico. Según el censo poblacional realizado en el año 2006, se estima que el número de habitantes supera los 28.300.000 y mantiene una tasa de crecimiento anual de 1,4 por ciento. Del total de la población, el 74 por ciento viven en áreas urbanas. [45]

Condiciones Geofísicas y condiciones climáticas.

En el Perú se distinguen tres grandes regiones geográficas; la región de la Costa donde se encuentra las principales ciudades industriales y los puertos más importantes del país, la región de la Sierra y la región de la selva.[46]

El clima en el Perú es sumamente variado, oscilando desde las temperaturas cálidas tropicales en la Selva al frío ártico en la cordillera de los Andes. En invierno las continuas lloviznas que se producen de junio a octubre, suministran suficiente humedad a los pastizales encargados de la producción agrícola, ganadera y láctea.

Cultura alimenticia.

Perú es un país que considera importante el consumo de leche dentro de su dieta alimenticia. La preferencia por la leche evaporada y en polvo constituye un hábito de consumo arraigado en la mayoría de la población peruana. Por el contrario, el consumo de leche fluida y ultra pasteurizada es poco común entre los habitantes debido a motivos económicos, de oferta de leche, precios y calidad de los productos entre otras razones.

---

45 Datos Perú. *Centro de información y documentación empresarial sobre Ibero América* [en línea]Perú [citado octubre 16, 2007] Disponible en Internet:: http://www.cideober.com

46 Población Peruana. *Encarta 2007.* [citado octubre 20, 2007] Disponible en: "Perú." Microsoft® Student 2007[DVD]. Microsoft Corporation, 2006.

Condiciones económicas.

En lo que respecta a la economía peruana, actualmente Perú ha demostrando ser uno de los países que más crece a nivel de Sudamérica. Su economía se basa en explotar, procesar y exportar sus recursos naturales; principalmente productos agrícolas, pesqueros y mineros. Al igual que la mayoría de países latinoamericanos, Perú ha diversificado su economía generando más servicios e industrias.

El gobierno peruano en el 2006 ha implementado medidas económicas que han ayudado a fortalecer la economía y han mejorado las inversiones tanto en las exportaciones como en la producción. Hoy en día, Perú considera a las materias primas y productos agroindustriales como grandes potenciales de explotación y exportación.[47]

Industria Láctea.

La situación actual de la producción de leche en Perú se encuentra en un proceso de crecimiento que depende de muchos factores, como es la exportación, la importación, los precios a nivel internacional, las políticas de subsidios en otros países, la formación de precios a nivel nacional, entre otros.

En el Perú la producción de leche posee tres destinos: leche de consumo, leche cruda y leche de industria. De la producción nacional, la leche de industria representa alrededor del 57 por ciento, la leche cruda el 30 por ciento, y el resto a la leche de consumo con 13 por ciento. Dentro del mercado interno existen nichos con potencial de crecimiento.[48]

Es importante destacar que los productos frescos con capacidad de diferenciación son los que han experimentado una mayor expansión y tienen un potencial de crecimiento interno dentro de los cuales merece destacarse los yogures y los quesos frescos. El yogurt es el producto que más ha crecido y a mantenido un ritmo constante, debido fundamentalmente al proceso de diferenciación del producto, con agregados de frutas, cereales, etc.

---

[47] Gobierno Peruano. *Ministerio de Agricultura Oficina General de Planificación.*[citado octubre 16, 2007] Disponible en Internet: http://www.minag.gob.pe/img_upload/b2dd4a691317560d019a3a5cfe1/PEI_MINAGdoc2006.pdf

[48]Producción Industrial Láctea. *Centro Peruano de Estudios Sociales* [citado octubre 16, 2007] Disponible en Internet: http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/vidalactea.htm

La utilización de leche fresca en la industria láctea tiene tendencia al aumento, desde hace varios años. Una de las razones se debe a una estrategia de la industria láctea, especialmente de Gloria S.A., que busca suministrar establemente de leche fresca a la población en términos de precios y volúmenes.

De acuerdo con el estudio realizado por el Centro Peruano de Estudios Sociales, la producción industrial láctea continúa siendo liderada por la leche evaporada, con un aumento de 17.5 por ciento en su producción. Le siguen la leche pasteurizada y el yogurt, con un crecimiento de 24.5 por ciento y 11.9 por ciento respectivamente, así también, la producción y venta de quesos también crece significativamente.[49]

En Perú la principal empresa fabricante de lácteos es Gloria S.A., que vende productos diferenciados a través de sus líneas de leche evaporada y fresca. El mismo estudio reporta que Gloria S.A. abastece el mercado en 74.4 por ciento en leche evaporada, 65 por ciento en yogurt y 53.8 por ciento en leche UHT. Y su participación en el mercado es de 79 por ciento, seguida por Nestlé y Laive.

De acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores peruanos, el producto lácteo que encabeza la lista comercial de la industrial, a comienzos del año 2006, continuó siendo la leche evaporada, en el segundo puesto se encuentra ubicado el yogurt, que mantiene un crecimiento estable en el mercado lácteo y logra desplazar a la leche pasteurizada.[50]

Con relación al comercio internacional, Perú ha disminuido constantemente las compras de leche en polvo descremada y entera al exterior. El principal importador es Gloria que concentra el 77 por ciento de las importaciones de leche entera en polvo y la mayoría de importaciones proviene de Bolivia.

En cuanto a utilidades y rentabilidad de la industria láctea, se puede decir que esta depende del tipo de producto que se comercializa. En el caso de la leche evaporada, se dice que la rentabilidad es muy baja debido a que se trata de un producto de consumo masivo y las ganancias están más relacionadas al volumen de ventas que al precio.

---

[49]Producción de Leche. *Centro Peruano de Estudios Sociales* [citado octubre 18, 2007] Disponible en Internet: http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/vidalactea.htm.
[50] Comercialización de Lácteos. *Centro Peruano de Estudios Sociales* [citado octubre 19, 2007] Disponible en Internet: http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/vidalactea.htm.

Condiciones Socio-Políticas.

En la última década, Perú pasó por una serie de inestabilidades políticas y diplomáticas causadas por algunos casos de corrupción, pero en los últimos años el gobierno peruano ha proporcionado cierta estabilidad política la cual ha favorecido el crecimiento económico.

Con respecto a la fuerza de trabajo se puede decir que la mano de obra en Perú es barata mientras que el grado de escolarización es relativamente alto. Y por otra parte, existe un régimen laboral especial, más flexible, para las PYMES.

La creciente integración económica internacional de Perú mediante su política de apertura comercial le ha permitido suscribir acuerdos de libre comercio y preferenciales con los mayores bloques económicos del mundo. [51]

2.2 Estudio del mercado objetivo: Venezuela.

Proximidad y localidad geográfica.

La República Bolivariana de Venezuela está situado al norte de América del Sur. Limita al norte con el Mar Caribe, al este con Guyana y parte del océano Atlántico, al sur con Brasil y al oeste con Colombia. El país cuenta con una superficie de 916,400 km2. Cuenta con una amplia línea de costa que va desde el mar Caribe hasta la cordillera oriental.

Actualmente Venezuela tiene una población aproximada de 28.100.000 de habitantes y una densidad poblacional de 29 habitantes por km2. Aproximadamente el 88 por ciento de la población se concentra en áreas urbanas más importantes del país. En el sur de Venezuela se localiza la mayor parte de la población indígena que alcanza el 1,5 por ciento del total nacional. El resto de la población vive en áreas rurales.

Entre las ciudades más importantes de Venezuela se encuentran Caracas que es la capital del país y la más poblada, tiene 5.400.000 de habitantes. Maracaibo que es la segunda ciudad más grande de Venezuela y basa su crecimiento en el desarrollo de actividades comerciales, industriales y de servicios; tiene una

[51] Relaciones Comerciales-Perú. *Instituto Español de Comercio Exterior* [en línea] 2007 [citado octubre 24, 2007] Disponible en Internet: www.icex.es/staticFiles/ANEXO%20I%20-20POR%20QUE%20PERU_6579_.doc

población de 4.900.000 de habitantes. Valencia tiene 2.200.000 de habitantes y es uno de los centros industriales y comerciales de mayor importancia para el desarrollo agropecuario y procesamiento de alimentos.

Entre otras ciudades están también Barquisimeto (1.000.000 de habitantes), centro de comunicaciones terrestres y ferroviarias. Maracay (2.089.000 habitantes), segunda zona industrial más grande del país después de la de Valencia. Ciudad Guayana (780.000 habitantes), ha tenido un gran crecimiento en los últimos años debido a la presencia de las industrias básicas del hierro y del aluminio; y San Cristóbal (316.000 habitantes), que tiene cercanía a las principales zonas ganaderas del país y ha dado un alto flujo de capital a la región.

Condiciones Geofísicas y condiciones climáticas.

El territorio de Venezuela está dividido en nueve regiones naturales. En la zona costera se encuentran los puertos más importantes del país: La Guaira, Maracaibo, Puerto Cabello y Puerto La Cruz. Debido a la diversidad territorial de Venezuela, el país presenta gran variedad de climas. De manera general el clima es cálido y lluvioso.

En Venezuela, las zonas ganaderas están divididas en diferentes regiones dependiendo de la actividad que realicen y de las características más aptas que tenga. En el caso de la producción de leche el 25 por ciento de la producción nacional se concentra en el estado de Zulia y el resto de producción se encuentra en el Área Andina conformada por los estados Táchira, Mérida y Trujillo. [52]

Cultura Alimenticia.

Como la mayoría de países latinoamericanos, Venezuela tiene raíces prehispánicas, hispánicas y africanas. En cuanto a su dieta alimenticia, la población venezolana tiene un bajo índice de consumo de leche.

A pesar de que en los últimos cuatro años el consumo se ha incrementado de 71,3 litros por persona en 2003 a 78,6 litros en el 2006, lo que representa un alza de

[52] DÍAZ, Freddy. Las actividades agrícolas. Geografía de Venezuela 9°. Editorial Teduca/Santillana, 1989. Caracas, Venezuela. [citado octubre 26, 2007] Disponible en Internet: www.ilustrados.com/publicaciones/EpylplpAVAEnn.php

10,2 por ciento en ese período; el consumo todavía no ha alcanzado lo recomendado por la FAO. [53]

Roger Figueroa, presidente de la Cámara Venezolana de Industrias Lácteas (Cavilac) explicó que es necesario incrementar el volumen de producción, pues el consumo de leche se ha incrementado en 17 por ciento en el año 2007, y las unidades colocadas en el mercado no son suficientes para satisfacer la demanda.[54]

Condiciones económicas.

Con respecto a la economía venezolana, se puede decir que está sostenida principalmente por la explotación petrolera y el procesamiento de sus derivados, pero durante las últimas décadas ha pasado por un proceso de diversificación productiva, por cuanto mantiene exportaciones de mineral de hierro, aluminio, carbón, cemento y productos no tradicionales, como materias petroquímicas, manufacturas metálicas de acero y otras.

Venezuela es un país que aprovechó las altas rentas producidas por la explotación petrolera en la década de 1980, esto permitió al estado aumentar el gasto sin aumentar la tributación interna y mejorar los servicios de salud y educación; se industrializó la producción interna y se dotó de una importante infraestructura vial, de regadío e hidroeléctrica y la formación de grandes empresas públicas.

Posteriormente en 1993 se produjo una caída de los precios del petróleo, lo que generó un mayor gasto en la deuda pública externa y una sostenida presión financiera por la salida de recursos monetarios internacionales, que culminó en 1994 con una grave crisis bancaria, con altos niveles de corrupción, y un descenso en la calidad de vida.

En la actualidad, el tamaño de la economía venezolana es de aproximadamente 135 billones de dólares en 2005, lo que representa alrededor del 5 por ciento del

[53] Incremento de Consumo de Leche. Diario el Universal [en línea] Caracas [citado octubre 26, 2007] Disponible en Internet: www.eluniversal.com/2007/09/05/eco_art_consumo-de-leche-se.html

[54] Consumo de leche se ha incrementado. Diario el Universal [en línea] Caracas [citado octubre 26, 2007] Disponible en Internet: www.eluniversal.com/2007/09/02/eco_art_incremento-leche-html

tamaño de la economía de América Latina y el Caribe (ALC), ésta con un PIB global de un poco más de 2.000 billones de dólares.[55]

Desde principios del siglo XXI el Producto Interno Bruto de Venezuela ha mantenido un nivel de crecimiento regular. En el año 2002 se cambió el régimen cambiario, de un esquema con tasa de cambio flotante a un esquema de precio fijo controlado por el gobierno.

En este momento, debido a los altos precios petroleros y la nueva política petrolera que el gobierno está desarrollando, se estima para los próximos años un gran desarrollo social y económico. Se espera que la inversión social del gobierno en los campos educativos, alimenticios y de salud, logren incrementar la calidad de vida de los ciudadanos con más bajos recursos.

El PIB de Venezuela llego en 2007, a los 186.300 millones de dólares, una cifra record para Venezuela y el PIB per cápita estaría bordeando los 7200 dólares anuales. El Ministro de Planificación venezolano, Jorge Giordani asegura que éste logro se debe en gran medida a las políticas económicas puestas en marcha por el actual gobierno. Políticas que permiten retener los ingresos petroleros e invertirlos para beneficio de la población.[56]

En julio del 2007, Venezuela alcanzó la mayor tasa de inflación anual en América Latina con el 17,2 por ciento, aunque en agosto descendió. El gobierno venezolano esta aplicando una serie de medidas de control económico como la disminución del Impuesto al Valor Agregado del 14 por ciento al 11 por ciento, y luego al 9 por ciento, y ha propuesto quitar tres ceros a la moneda para el 2008, con una nueva moneda llamada el bolívar fuerte. De esta manera, un bolívar fuerte equivaldrá a 1.000 bolívares actuales.[57]

---

[55] Producto Interno Bruto. Observatorio de la Economía de Venezuela [citado octubre 27, 2007] Disponible en Internet: http://www.eumed.net/oe-ve/dbas/pib2.htm

[56] Centro de Estudios Latino Americanos. VENEZUELA: El PIB de Venezuela llegará en 2007 a US$ 200.000 millones. Boletín [en línea] noviembre 4, 2007 [citado octubre 27, 2007] Disponible en Internet: http://www.cesla.com/gaceta/noticia.php?idi=8910&ano=2007&ti=1

[57] IZARRA, Sandra. La reconversión monetaria es un asunto sencillo. Dpto. de Producción YVKE Mundial [en línea] septiembre 20, 2007,[citado octubre 27, 2007] Disponible en Internet: www.radiomundial.com.ve/yvke/noticia.php?162

El gobierno venezolano estableció un control cambiario en la compra y venta de divisas extranjeras pero debido al mercado negro de venta de dólares el bolívar se ha venido devaluando constantemente. La actual moneda de Venezuela es el bolívar de 100 céntimos en donde 2144 bolívares equivalen a 1 dólar estadounidense en noviembre de 2007. El Banco Central de Venezuela, es una institución del gobierno y el único banco emisor de la moneda y el centro de intercambio para los bancos comerciales.[58]

Sus principales socios comerciales son: Estados Unidos, Colombia, Países Bajos, México, Ecuador y Brasil. También ha aumentado el comercio con los países miembros de organizaciones como la CAN, Comunidad del Caribe (CARICOM), el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y MERCOSUR.

Industria Láctea.

La industria láctea en Venezuela ha tenido un desarrollo lento y poco significativo para la economía nacional. A partir del 2005, la producción de lácteos registró un aumento en el mercado. Sin embargo, la disponibilidad total del producto es escasa; en parte, esto se debe a la reducción de las importaciones totales de leche en polvo.

Según un informe del Instituto Nacional de Estadística y CAVILAC, en 2006 la mayoría de las disminuciones de las importaciones de leche para consumo industrial proceden de Colombia, y la reducción importante de la leche en polvo del mismo origen. Aún cuando aumentaron sensiblemente las importaciones de leche UHT procedentes del mismo país, su monto tiene poca importancia relativa para la disponibilidad total, pues representa solo el 0.2 por ciento del mismo.

De esta manera, el mercado nacional de Venezuela se enfrenta a problemas de escasez de leche, debido a la caída en el crecimiento de los rebaños y la producción, que ha experimentado la industria recientemente. Por otro lado, se ha observado una lenta recuperación en 2007, la cual no ha sido suficiente para atender el incremento constante de la demanda.

Entre 2005 y 2006 la producción aumentó 7,5 por ciento, mientras que el consumo aumentó 13,5 por ciento. Al leve incremento de la producción se suman las

[58]Tipo de Cambio. Banco Central de Venezuela [citado octubre 27, 2007] Disponible en Internet: http://www.bcv.org.ve/

dificultades para conseguir leche en polvo en el exterior, y los altos precios.[59] Aunque se están colocando cerca de 600.000 litros diarios en el mercado, no se garantiza un buen abastecimiento.

El mercado local continúa reportando fallas en el abastecimiento de leche pasteurizada. Los industriales señalan que los costos de producción siguen incrementándose, debido a que la leche cruda se está comercializando a precios por encima de la regulación.

La realidad de la economía de la producción lechera nacional, se refleja en una tendencia de aumento de los precios de la leche cruda y a un receso cada vez menos notorio de esa tendencia al comienzo de la temporada de lluvias, aun con los incrementos de la producción.

En el Supermercado Central Madeirense en Caracas y demás establecimientos, por disposición del Gobierno, la leche en polvo tiene que ser vendida a 12,500 bolívares (US$5.83) y la pasteurizada a 1,890 bolívares (US$0.88) por litro, pero es difícil encontrarlas en estos abastos y por ello, en otros centros de comercio informales los ciudadanos pagan hasta el 60 por ciento más por los mismos productos.[60]

Cavilac anunció el 25 de Octubre del 2007 ante la prensa venezolana que la leche pasteurizada es un producto que necesita ser comprado a un precio para que al transformarla y venderla, se pueda tener una utilidad. El litro de leche cruda se está comprando en las fincas a precios que pueden superar los Bs. 1400, cuando lo establecido por el gobierno es Bs. 1100 y debe venderse en Bs. 1.890, por lo que es imposible para las empresas mantenerse en el negocio.

En comparación con otros países productores de leche en América Latina, Venezuela aparece no solo como uno de los países que más paga por leche cruda al productor, sino que también su costo sigue en aumento.

[59]Industria Alimenticia de Lácteos. Industria Alimenticia [citado octubre 26, 2007] Disponible en Internet: www.industriaalimenticia.com/article-details.php?ida=480
[60] CARCACHE, Douglas. Empresarios manos arriba. Enviado Especial [en línea] Caracas, Venezuela [citado octubre 26, 2007] Disponible en Internet: www.laprensa.com.ni/archivo/2007/octubre/11/noticias/nacionales

Por mucho tiempo la industria láctea ha estado vendiendo leche a pérdida, y por tanto los empresarios ya no pueden seguir consintiendo ésta situación. La industria láctea ofreció al gobierno tres propuestas para reparar la escasez de leche pasteurizada. La conclusión, en cada una de ellas, es que el precio final del litro debería ser 2.700 bolívares, es decir 1,26 dólares.

Las industrias dedicadas a la producción de leche están sujetas a las decisiones del Gobierno Nacional quien no tiene intenciones de acceder a la subida de precios de la leche. Las empresas están obligadas a bajar sus costos de producción para obtener mejores utilidades. Según Cavilac una de las posibilidades podría ser sustituir el envase de cartón, Tetra Pak por un envase más barato como bolsas de plástico.

A su vez, el crecimiento de la producción de leche de larga duración se mantiene y el ligero aumento de la disponibilidad total del producto en el mercado se debe al incremento de las importaciones. La producción de leche en polvo nacional aumentó un 21 por ciento, aun con la desventaja de la regulación de la leche entera, por la orientación hacia otros productos pulverizados. [61] El incremento esperado en la demanda de leche descremada es cubierto por importaciones, siendo los Estados Unidos el origen más importante de ellas.

En Venezuela se produce entre 1.200 millones y 1.300 millones de litros de leche al año, pero se consumen entre 2.400 millones y 2.600 millones de litros. En el transcurso del 2007, el gobierno ha entregado licencias de importación hasta por 130.000 toneladas (46,15 por ciento destinado a la marca de leche CASA, la cual es subsidiada por el gobierno.)

Según Cavilac, la producción de leche pasteurizada experimentó un retroceso durante el año 2006, existió un incremento general de los costos de producción y especialmente del costo de la materia prima debido a mayores exigencias de calidad higiénica, en un mercado muy deficitario que favorece la comercialización de leche cruda sin supervisión sanitaria.

La producción nacional de leche de larga duración, también percibió un decrecimiento durante el año 2006, pero se compensó con la oferta y disponibilidad

[61] La Industria Lechera en Venezuela. Instituto Nacional de Estadística. CAVILAC [citado octubre 30, 2007] Disponible en Internet: www.cavilac.com.ve

del producto gracias al aumento de las importaciones procedentes de Colombia, que hicieron crecer el consumo al nivel más alto desde 1998 dentro de una tendencia muy estable.

El ligero incremento del consumo promedio de lácteos, no alcanza para sacar a Venezuela de los índices más bajos de consumo de América Latina luego de Perú, Guatemala y Bolivia. Cavilac advierte de la importante necesidad de aumentar la producción nacional y hasta compensar al mercado con la importación de más productos lácteos.

El 30 de octubre del 2005, la Cámara Venezolana de Industrias Lácteas organizó el III Foro Venezolano de leche en el que participaron distintas regiones del país. Se trató varios temas respecto a la difícil situación de la producción lechera y se enfatizó la falta de una política agrícola. Se presentó una propuesta para potenciar la producción y el consumo lácteo en el país.

También se propuso la creación de programas de mini plantas lecheras, la importancia en la calidad e inocuidad de la leche, los nuevos ingredientes para la recombinación y reconstitución de productos lácteos, las aplicaciones y beneficios del suero de leche; y la presentación de los programas de desarrollo de la producción lechera tropical, y la transferencia de tecnología al sector lechero.

El sector lácteo de Venezuela está interesado en mejorar su situación ya desde hace varios años. Cavilac no solo organiza foros sino también se dedica a la investigación del mercado año tras año para proporcionar una información cada vez más actualizada del tema. Así también, intenta revaluar y buscar posibles soluciones a este problema.

Por otra parte, hay que considerar cuales son las marcas de leche que se están comercializando en el mercado venezolano. De esta manera se puede identificar la competencia y analizar de mejor manera estrategias de mercadeo. Si bien la leche en polvo es el producto que predomina en los supermercados y abastos venezolanos, en estratos socioeconómicos más altos la leche pasteurizada es la más preferida, más aún si es de larga duración.

Parmalat es la marca que lidera el mercado, especialmente en la venta de leche en polvo. Natulac es otra marca reconocida y en lo que respecta a la venta de leche

líquida, la Corporación Inlaca, con su marca Carabobo, tiene muy buena participación (31 por ciento), su ventaja es su larga trayectoria en el mercado lo cual hace que se posicione en la mente de los consumidores. El nivel de participación de Parmalat en el mercado es del 28 por ciento y el resto se reparte entre otras empresas como Alpina, compañía colombiana, la Campesina, Vida, Mi Vaca que también son marcas de Incala.[62]

Otra marca a tomar en consideración es Casa, que es una leche subsidiada por el gobierno para el sector más pobre. Este producto se vende en los mercados populares en precios que oscilan entre Bs. 1.000 y 1.200 Bs. Es decir entre $0,47 y $0,56 centavos de dólar.

Yaracuy, Upaca, Sur de Lago, son marcas populares de precios económicos y son las preferidas en la clase media. Pertenecen a productores privados y no reciben subsidio alguno del gobierno. Su precio es bajo debido a que no es leche ultra pasteurizada, por lo tanto no dura más de 4 días. El precio de este tipo de leche es de Bs. 1500, es decir $0, 70 centavos de dólar.

Otras marcas que están presentes en el mercado son Anlene; Huesitos, pensada para el segmento infantil; La Parisiene, para la alta cocina, y Yoplait (yogures y gelatina). Sin embargo, son marcas que no representan competencia para Nutri Leche pues el producto que se planea exportar posee diferentes características.

Condiciones Socio-Políticas.

Venezuela es un estado social de derecho y de justicia, democrático, federal y la figura de poder público nacional, que es conformado por todas las instituciones y órganos del Gobierno con competencias nacionales. El actual presidente de Venezuela es Hugo Chávez Frías que fue elegido democráticamente y asumió el poder en 1999 y cursa su segundo periodo presidencial.

El presidente venezolano está encabezando lo que ha denominado la “revolución bolivariana” que es una serie de reformas que se está realizando en Venezuela y el sueño de lograr una unión continental que cambie las actuales condiciones de América Latina. Al ganar mucha popularidad entre las masas, el presidente

[62] Marcas lecheras Venezuela. Productos Venezolanos [citado noviembre 1, 2007] Disponible en Internet: http://www.producto.com.ve/243/notas/portada3.html

venezolano ha nacionalizado empresas que tiempo atrás fueron privatizadas como petroleras, comunicaciones y servicios públicos.[63]

En medio de estas reformas, el gobierno venezolano intenta atraer a este proceso a otros países latinoamericanos, consciente de que es difícil oponerse en forma individual a Estados Unidos. La situación socio-política de Venezuela es complicada. El nivel de desempleo es uno de los más altos en occidente, el 12,3 por ciento y el 47 por ciento de la población es pobre.[64]

Se puede decir que aproximadamente el 10 por ciento de la población activa de Venezuela trabaja en la agricultura, el 68 por ciento en el comercio y en actividades de servicios y el resto en la explotación petrolera y minera, en industrias manufactureras y actividades ligadas a la construcción, la electricidad y el transporte.[65]

En cuanto a las relaciones diplomáticas entre Venezuela y Ecuador, se puede decir que son muy fluidas. Hay una gran coincidencia por parte de los presidentes de cada nación en el tratamiento de temas como el reconocimiento y decisión política del pago de la deuda externa previas gestiones para lograr condiciones de pago aceptables a sus realidades, condena al narcotráfico, defensa de los derechos humanos, prioridad al desarrollo social, salud, educación, entre otros.

2.3 Análisis del mercado objetivo con respecto al producto.

Para efectos de análisis del mercado venezolano hemos considerado importante la proximidad geográfica, las condiciones geofísicas, climáticas y culturales, las relaciones comerciales y condiciones económicas, la realidad social y política; y el precio de venta de leche en Venezuela.

La producción nacional de leche en Venezuela sólo alcanza para la mitad del consumo nacional, y el resto de la demanda es suplido mediante importaciones.

---

[63] Retrato Político, Hugo Chávez. Red de prensa no alineados [citado noviembre 3, 2007] Disponible en Internet: http://www.voltairenet.org/article144265.html

[64] Retrato Político, Hugo Chávez. Red de prensa no alineados [citado noviembre 3, 2007] Disponible en Internet: http://www.voltairenet.org/article144265.html

[65] Condiciones sociales de Venezuela. Portal Iberoamericano [citado noviembre 3, 2007] Disponible en Internet: http://www.ciberamerica.org/Ciberamerica/Castellano/Paises/Venezuela/sociedad.htm

Venezuela, a diferencia de los cuatro países analizados anteriormente, representa una oportunidad para Nutri Leche.

Venezuela tiene un problema estructural crónico en la producción de leche desde 1988, cuando el gobierno decidió dar prioridad a las importaciones, y dejó de lado el sector nacional. La demanda de leche de la población venezolana ha tenido un crecimiento significativo y sostenido. En el 2005 la demanda superó la oferta en 110 por ciento según datos obtenidos por la Cámara Venezolana de Lácteos.

El aumento registrado en la cantidad de leche por motivos de importación durante los años 2005 y 2006, no disminuye la urgencia de aumentar la variedad de productos lácteos, que le permita al consumidor venezolano restituir los niveles de consumo de acuerdo a sus hábitos alimenticios establecidos anteriormente entre 110 y 120 litros por persona al año.

Los actuales niveles de consumo indican un comportamiento positivo en la dieta alimentaría. (ver gráficos anexo 1). En el anexo 1 se puede apreciar la disminución en la producción total de leche en Venezuela en los últimos años. A diferencia de Ecuador cuya producción se ha venido incrementando en el mismo periodo.

Según la Cámara Venezolana de Lácteos, el mercado venezolano de leche es el más caro entre los países de América Latina y el único en el cual la producción ha estado disminuyendo de forma constante, debido a la falta de estrategias de desarrollo para el sector lácteo.

En el anexo 2 se puede apreciar una comparación gráfica del consumo per cápita de leche de ciertos países, entre los cuales se destacan a algunos de los mayores consumidores de leche en el mundo (Dinamarca, Uruguay, entre otros). En Venezuela, este indicador resulta alarmante, debido a que es uno de los pocos países latinoamericanos en los cuales el consumo está por debajo de lo recomendado por la FAO (Food and Agricultural Organization)

Por otra parte, es importante tener en consideración que el precio de venta al público de un litro de leche UHT en envase Tetra Pak de Nutri Leche en el Ecuador es de $0.88 centavos de dólar, mientras que en Venezuela el precio establecido por el gobierno es similar; pero debido a la gran demanda los consumidores están dispuestos a pagar hasta el 60 por ciento más, es decir, 1.40 dólares por litro.

Esta demanda y los altos costos de producción han ocasionado que los industriales propongan elevar el precio del litro de leche a aproximadamente 1.26 dólares para poder subsistir en el mercado de forma rentable.

Los precios de la leche en Venezuela varían según la marca y el segmento de la clase socio-económica a la que se dirigen. Pero en general estos mantienen una estrecha relación de acuerdo a la calidad del producto, es decir, la leche de bajo costo no logra cumplir ni los mínimos requerimientos fitosanitarios de producción, calidad y gusto.

Por otra parte, la leche que si cumple con estos requerimientos y logra satisfacer las necesidades del consumidor se vende a precios muy elevados para el consumidor de clase económica media en Venezuela, esto representa una gran ventaja competitiva para el producto de Nutri Leche.

De acuerdo a la información presentada, se puede decir que Venezuela requiere de manera indispensable la participación de empresas privadas que impulsen las importaciones lácteas para permitir satisfacer los requerimientos para el suministro adecuado de estos productos al consumidor.

Para concluir el capítulo y luego de presentar un breve análisis de la situación actual de cada país en lo referente a aspectos importantes para emprender un plan de exportación de leche, se puede decir que ninguno de los países analizados (Bolivia, Colombia, Chile y Perú) se perfilan como idóneos para recibir el producto de Nutri Leche. Esto debido, en los diferentes casos, a factores de sobre-producción de leche nacional, poca competitividad en cuanto a precios, impuestos y regulaciones, entre otras.

Por su parte, Venezuela representa una posibilidad de negocio debido a su baja producción de leche y a su necesidad de consumo. Nutri Leche estaría en la capacidad de competir con marcas que se dirigen a las clases económicas media-alta y alta ofreciendo un producto de excelente calidad y precio.

2.4 Matriz Competitiva

Las marcas de leche Parmalat, Carabobo (Inlaca) y Natulac son las que representan competencia en el mercado y en el segmento al que Nutri Leche dirige

su exportación. Por ello, es importante conocer los perfiles de estas marcas para posteriormente interpretar su nivel competitivo ante la marca de Nutri Leche.

PARMALAT

La empresa Parmalat es una compañía italiana de lácteos que se inició en 1961 como envasadora de leche. Posteriormente, esta compañía comienza su rápido desarrollo obteniendo una gran reputación. Actualmente es reconocida internacionalmente como líder en la producción y comercialización de leche UHT larga duración y la industria procesadora de alimentos más importante de Italia. .

Hoy en día la empresa italiana está presente en más de 40 países alrededor del mundo, de los cuales, los más importantes son: Italia, Canadá, Estados Unidos, Brasil, Venezuela, Australia, Sur-África, España y Portugal. .

Parmalat se introduce en Venezuela en 1995 a través de la compra de Indulac (Industria Láctea Venezolana) y de Frica (Frutera Industrial). Estas dos grandes empresas tenían una trayectoria por más de 40 años y líderes en la comercialización de leche en polvo, jugos, yogures, etc. Así se juntan dos grandes empresas como un solo equipo integrado. .

Posteriormente, Parmalat compró la compañía Quesos Nacionales C.A. (QUENACA), incorporando quesos a los productos de Parmalat. De esta manera logró diversificar aún más su extensa línea de productos. .

Desde que Parmalat inició operaciones en Venezuela, han buscado la satisfacción de los clientes, mediante la comercialización y distribución de productos alimenticios de excelente calidad, elaborados de acuerdo a las exigencias de los consumidores y permitiendo mantener elevados niveles de rotación.

Parmalat Venezuela hoy se consolida como una empresa multinacional con seis años de experiencia directa en el mercado interno, con un recurso humano activo, como pieza clave para lograr y mantener la solidez, confiabilidad y crecimiento a nivel nacional e internacional.
Además cuenta con un laboratorio central con equipos de alta tecnología y con la aprobación y certificado Covenin de Laboratorios otorgada por el ministerio de

Fomento, respaldando así los controles de calidad de todos y cada uno de los productos que elabora.

Su misión es “Administrar, producir y comercializar nuestros productos con la más alta calidad, manteniendo estrategias claves que produzcan ventajas competitivas y nos lleven a ser una empresa exitosa.”[66]

Parmalat tiene como objetivo fundamental administrar, producir y comercializar calidad junto con sus proveedores y clientes, como estrategia clave para lograr ventajas competitivas y ser una expresa exitosa. .

Sus objetivos de calidad son:
1- Lograr la satisfacción de nuestros Clientes y Consumidores. .
2- Mantener el mejor recurso humano en un clima de permanente capacitación, desarrollo y participación. .
3- Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Calidad. .
4- Hacer de la Calidad la principal ventaja competitiva ante nuestros competidores nacionales y en los mercados de exportación. .
5- Desarrollar proveedores y clientes que compartan nuestra preocupación por la calidad y adopten los sistemas adecuados para satisfacer nuestras exigencias. .
6- Prevenir, investigar, analizar y corregir nuestros errores, reaccionando a tiempo en cada situación. .
7- Cumplir con las disposiciones Legislativas, el más alto estándar de higiene, seguridad y respeto al ambiente.

La empresa Parmalat tiene una amplia variedad de productos a través de submarcas que compiten muy bien en el mercado dependiendo el segmento al que se dirigen. En el mercado se encuentran los siguientes productos:

>Parmalat	>La Campiña	>Frigurt
>RicoMalt	>Yoka	>Indosa
>El Chichero	>Quenaca	>Gaby
>Oh-landa	>Leche Extra Calcio	>Leche Omega
>KidsUp	>Dietalat	>Gelatina Geli
>Rika	>Santal Light	>Santal Active

[66] PARMALAT Venezuela- Misión, [citado 24 de julio] Disponible en Internet: http://www.pramalat.com.ve

>Santal Plus	>TedOr Light	>Frica
>Té Parmalat	>Eny	

Por otra parte, Parmalat posee seis plantas propias que se ubican en diferentes zonas del país de Venezuela. Estas son; Planta Miranda ubicada en el Estado Carabobo, Planta Barinas en el Estado Barinas, Planta Upata en el Estado Bolívar, Planta Machiques en el Estado Zulia, Planta Barquisimeto en el Estado Lara y la Planta Yaracal en Quenaca

Parmalat Venezuela, controla el 15 por ciento de la leche líquida, además de da trabajo a más de 2.500 personas y emite una facturación de 250 millones de dólares anuales en el país. La producción venezolana de leche líquida es de 3 millones y medio de litros diarios, de las que Parmalat absorbe 500 mil litros (13 por ciento), considerando que más de la mitad de la producción de leche líquida es utilizada en Venezuela para la producción de quesos. En detalle, Parmalat Venezuela abastece el 30 por ciento de leche pasteurizada.[67]

CARABOBO

Carabobo es una submarca creada por la Corporación Inlaca en Venezuela. Esta Corporación tiene una gran trayectoria y desarrollo empresarial desde el año de 1949 en la sociedad venezolana. Su objetivo siempre ha sido ofrecer mayor variedad de productos y de mejor calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores del país.

Inlaca ha sido una empresa socialmente responsable, con una visión de largo plazo. Ha fortalecido su imagen y ha crecido significativamente en cuanto a la producción pues se expandió a más de 100 millones de litros en el año 2005.

Ramón Bolívar, gerente general de la empresa, señaló que Inlaca ha afianzado a lo largo de su historia gran variedad de marcas que ocupan primeros lugares en las categorías en las que participan como Carabobo, Mi Vaca, Jugos California, Huesitos y Yoplait.

[67] Diseño por: Alcides León - Kevin Rodríguez
DINERO es una publicación del Grupo Editorial Producto
Piso 7, Torre ACO, c. Orinoco, Las Mercedes, Caracas, Venezuela

Como empresa busca siempre innovarse y actualizarse en el mercado. Fue precursora y única en la adopción de la Certificación ISO 9000 en lácteos UHT, así como en la marca NORVEN la cual es un reconocimiento de calidad a nivel nacional.

Además fue pionera en organizar un departamento de apoyo al productor, para más tarde constituirse en la Fundación INLACA, y también fue pionera en la apertura de receptorías de leche, directa e indirectamente, con lo cual ha brindado apoyo a la constitución de cooperativas de leche a lo largo del país.

Posteriormente, Inlaca realizó una alianza que actualmente está constituida por DPA Venezuela (Grupo Maldonado, Fonterra, y Nestlé Sociedad General), ésta alianza ayudó a que la empresa se expanda y sobretodo le dió la oportunidad de entrar en el negocio de UHT. Con Mi Vaca y Carabobo, la clasificación de sus productos y marcas integra hoy marcas especializadas en salud y bienestar; y tradición y comodidad respectivamente.

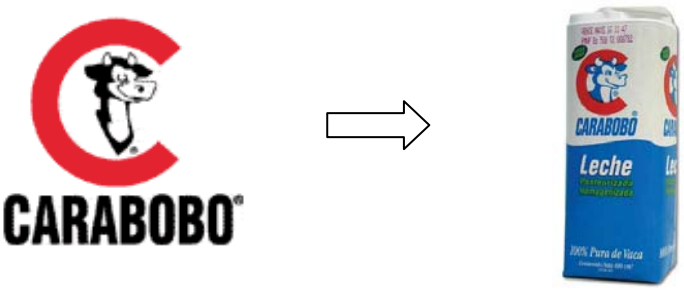
Hoy en día Inlaca, junto con su socio estratégico Nestlé Venezuela, representan los mayores compradores de leche cruda en el mercado venezolano. Por ello, la corporación siempre se ha preocupado por mantener excelentes relaciones con todos los sectores involucrados, como son los ganaderos y productores de leche.

Desde el año 2003, la empresa incorporó nuevas tecnologías de empaques. Con ello hoy la corporación ofrece a los consumidores la tradicional Leche Carabobo en empaque Tetra Pak, que aporta mayores elementos de comodidad, higiene y vanguardia en al área de leches pasteurizadas.

En estos últimos años, Inlaca ha estado trabajando en renovar sus productos pasteurizados mediante la incorporación de una nueva tecnología de envasado. El objetivo es brindar una propuesta más vanguardista y de mayor funcionalidad que la actual tradicional y así prolongar la vida útil del producto pasteurizado en el mercado.

La nueva fase de la marca incluyó además una imagen más actual, en la cual la tradicional vaquita Carabobo aparece con los ojos abiertos. La principal

característica del empaque es la de estar elaborado con cartón más resistente que incluye una tapa de rosca.



La participación de Inlaca en el mercado de leches refrigeradas se ubica en 42 por ciento, cifra que les otorga el liderazgo de la categoría. Además de Carabobo, las marcas Mi Vaca pasteurizada, Vida, La Campesina pasteurizada y Carabobo Premium también presentan el nuevo empaque.[68]

NATULAC

Natulac es una empresa venezolana que elabora y comercializa productos alimenticios, ubicada en Barquisimeto; considerada la región más estratégica comercialmente del país por sus vías de acceso rápido por tierra, aire y mar.

Aunque la empresa se especializa en la producción de néctares de frutas, sus productos como leche condensada, jugos, arequipe y leche pasteurizada tienen gran acogida en el mercado. Además todos sus productos son comercializados a nivel internacional en Colombia, Perú, Costa Rica, y EEUU

Los envases de los productos son fabricados por empresas transnacionales ubicadas en el país de Venezuela. El material que se utiliza para envasar los productos son aluminio y vidrio en el caso de los néctares, arequipes y leche condensada. Para el envase de la leche entera pasteurizada se utiliza envase de cartón Tetra Pak.

En cuanto al proceso de elaboración, la empresa no utiliza preservantes ni colorantes, el producto es pasteurizado a noventa grados centígrados para

[68] Raking de Marcas, [en línea] Consulting.[citado 24 de julio del 2008] Disponible en http://www.publicidadymercadeo.net/articulos/noticia.php?ArticuloID=4293

garantizar la calidad sanitaria. Además es importante mencionar que los equipos son de acero inoxidable y mantienen un excelente grado alimenticio.

Cada envase es etiquetado y a su vez es marcado su precio de venta, su fecha de expiración y los códigos de elaboración. Su proceso de producción cuenta con alta tecnología. Los equipos tienen la capacidad de envasar noventa cajas de un litro leche por minuto.

Durante el proceso de sellado del vidrio se trabaja con tapa que permite el vacío que garantiza la esterilidad del producto a ochenta y cinco grados centígrados. Para el sellado del aluminio se incorpora el nitrógeno líquido para evitar el desarrollo de bacteria y darle la rigidez al envase. La misma precaución se tiene con los envases de cartón Tetar Pak.

Una vez sellados los envases, pasan por un túnel de enfriamiento para producir un choque térmico; este proceso es similar al que realiza la empresa Nutri Leche. Este cambio de temperatura en los productos garantiza la eliminación de toda bacteria y además ayuda a la duración de la vida del producto una vez puesto en el mercado

CAPITULO 3

PLAN DE EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN A VENEZUELA

Una vez realizado el análisis del mercado objetivo, Venezuela; y considerando que las posibilidades de exportar el producto seleccionado de Nutri Leche son buenas debido al déficit que presenta este país en el consumo de leche. La situación del mercado lácteo en Venezuela es crítica y su producción indica cifras bajas en los últimos años.

Durante la investigación se encontró que las mayores importaciones de leche en Venezuela son realizadas por el Estado para procesar su propio producto lácteo cuyas características no superan la calidad del producto a exportar de Nutri Leche.

En el presente capítulo se pretende detallar el proceso de exportación, tomando en consideración los aspectos legales, trámites aduaneros y procedimientos operativos de acuerdos a las reglas vigentes en el comercio exterior. Además, se establecerá la forma como se propone comercializar el producto en el mercado Venezolano.

3.1 Logística de exportación.

3.1.1 Embalaje del producto.

En un proceso de exportación es importante considerar la manera en la que se protege la mercadería al momento de transportarla y almacenarla. Un buen embalaje garantiza la seguridad física del producto, puesto que es indispensable que el producto llegue a su destino en óptimas condiciones, cumpliendo con estándares de calidad, sanidad y estética.

El embalaje del producto de Nutri Leche, leche entera y semidescremada en envase Tetra Pak, mantendrá los aspectos técnicos comúnmente utilizados en la exportación de alimentos. Se tomará en cuenta su protección física y seguridad. Incluirá una lista de embalaje en la que consta la marca, cantidad, peso bruto y peso neto en kilogramos, dimensiones en centímetros, volumen y detalle del contenido.

Para facilitar el manejo, control y movilización de la mercadería, se considera importante juntar las cajas de doce unidades de leche (12 litros) en paletas de carga, considerando el peso máximo de arrumaje. Las mismas que serán transportadas dentro de un contenedor.

3.1.2 Seguro de Transporte.

El transporte de la mercadería se realizará por vía marítima. En general la garantía que ofrecen las empresas aseguradoras en este tipo de transporte es de hasta sesenta días después del descargue del buque.

Obtener un seguro de transporte es un requisito indispensable para la exportación de la mercadería. En primer lugar garantiza que el producto llegue a su destino o en su defecto que la empresa no sufra pérdidas. En segundo lugar, el valor del seguro es importante para calcular los costos de exportación y proceder a desaduanizar el producto.

3.1.3 Trámites Aduaneros (Año 2007)

El mercado venezolano esta abierto a la importación de leche, por tanto no impone ningún tipo de barrera arancelaria para productos lácteos provenientes de Ecuador. La nomenclatura arancelaria de la leche entera y semidescremada corresponde a la partida número 0401000000.

Para iniciar los trámites de exportación se debe obtener RUC como actividad de exportador en el SRI, registrarse como exportador ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) y registrarse como exportador ante el Banco Central. Debido a que la exportación supera los 2.000 dólares y de acuerdo con la ley orgánica de aduana es obligatoria la contratación de un Agente Afianzado de Aduana.

Luego, es un requisito indispensable adquirir el Formulario Único de Exportación (FUE) cuyo plazo de validez es indefinido debido a que el producto no tiene restricciones. Debido a que la exportación se va a realizar vía marítima se requiere obtener el documento original o copia del Conocimiento de Embarque Marítimo o Bill of Lading, B/L.

Posteriormente se deberá elaborar una factura comercial y lista de bultos o empaque que comprenda un original y 5 copias. La factura debe contener:

- Número del Formulario Único de Exportación, FUE.
- Partida arancelaria del producto.
- Descripción de mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura.
- Forma de pago.
- Información del comprador (nombre y dirección).

La lista de empaque (packing list) no tiene carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada de lo que contiene cada caja, numerándolas. [69]

Una vez elaborada la factura comercial con las 5 copias, se debe obtener una autorización previa de cualquier Banco Corresponsal. Para ello se presenta la factura comercial junto con el FUE para la obtención del visto bueno.

Luego se procede a obtener un certificado de inspección, un certificado de origen y una licencia del Ministerio de Alimentos del Gobierno venezolano. Una vez obtenidos todos estos documentos se procede a realizar la declaración aduanera previo al embarque de la mercadería.

La declaración debe ser presentada en la Aduana de salida en un plazo de siete días antes de que ingrese la mercadería a la Zona Primaria Aduanera o hasta máximo quince días después de que haya ingresado. Caso contrario, si estos plazos no se cumplen la mercadería es declarada por la Aduana como “abandono tácito”.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana puede aceptar la declaración y autorizar la exportación siempre y cuando los documentos sean presentados en un plazo no mayor de treinta días y considerando que los productos no sean de prohibida exportación. [70]

[69] Como exportar. Tramites y Procedimientos. CORPEI [citado diciembre 5, 2007] Disponible en Internet: www.corpei.org/FRAMECENTER.ASP?OPCION=9_4_6
[70] Como exportar. Trámites y Procedimientos. CORPEI [citado diciembre 5, 2007] Disponible en Internet: www.corpei.org/FRAMECENTER.ASP?OPCION=9_4_6

Existen ciertos trámites complementarios que se realizan en la Aduana, tales como el Aforo (físico o documentado), obtención de un certificado de calidad (Instituto Ecuatoriano de Normalización), certificado fitosanitario que se obtiene en el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), certificado sanitario que se obtiene en el Ministerio de Salud.

Finalmente, las exportaciones que se realizan por puertos, pagan una tasa en la Autoridad Portuaria y de allí pasan a la compañía naviera. Adicionalmente se debe pagar a la CORPEI por la exportación de la mercadería un valor reglamentario del 0,15 por ciento por mil del valor FOB exportado.

3.1.4 INCOTERMS.

Los INCOTERMS son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, su aplicación es básica para realizar negocios de compra y venta internacional y ayuda a evitar confusión en los trámites comerciales.

La Cámara de Comercio Internacional realizó una actualización de los INCOTERMS de 1990 y presenta una nueva versión 2000 con cambios sustanciales frente a los anteriores. Actualmente es importante que los comerciantes indiquen que el contrato está sometido a la nueva versión de los INCOTERMS 2000. (Ver INCOTERMS 2000 en el anexo 4).

3.1.5 Requisitos de Importación en Venezuela y Trámites de desaduanización.

Los requisitos necesarios para nacionalizar la mercadería en Venezuela son presentar la Declaración Única de Aduana emitida por el Seniat (Servicio Integrado de Administracion Aduanera y Tributaria), la Planilla de Liquidación Aduanera, la copia de Autorización de Divisas de CADIVI (Comisión de Administración de Divisas.), la factura de la mercadería, la Declaración Andina de Valores, y la nota de entrega que especifique la cantidad de leche y presentaciones entregadas a los comercios.

La Constitución establece que los importadores deben notificar al Indecu (Instituto para la Defensa y Educacion del Consumidor y del Usuario), el Seniat y el Ministerio de Salud tres días antes que arriben los embarques de leche a los

puertos, para que estos organismos verifiquen que los volúmenes de mercadería declarada coincidan con lo realmente nacionalizado y que estén aptos para consumo humano. [71]

3.2 Mecanismos de familiarización con el mercado.

Resulta difícil introducir un nuevo producto a un mercado extranjero debido a que el producto de competencia ya se ha posicionado en el mercado, y los gustos y preferencias de los consumidores están familiarizados con la oferta existente.

La familiarización del producto a exportar con el mercado es de vital importancia al momento de comercializarlo. Es por esta razón que la estrategia de mercadeo es fundamental para que el producto sea conocido y demandado por los consumidores en Venezuela.

Para una mejor distribución del producto es necesario segmentar el mercado Venezolano y definir que zona sería óptima para la introducción del producto.

3.2.1 Segmentación y definición del target.

Para segmentar y definir el target es importante obtener información del mercado al cual está dirigido el proyecto de exportación. Es por esta razón que se elaborará una lista de perfiles que agrupen las características más importantes del segmento al cual nos dirigimos.

Perfil geográfico.

Venezuela cuenta con varias ciudades grandes y de gran importancia por la cantidad de población. Además, muchas de ellas han alcanzado niveles de industrialización y riqueza significativos dentro de la economía venezolana.

Entre todas las ciudades de Venezuela, la más poblada es su capital, Caracas, que tiene aproximadamente 5.400.000 de habitantes. Por lo que está ciudad sería ideal para recibir el producto de Nutri Leche e iniciar con su comercialización en el país debido a su amplio mercado.

[71] Regimenes de Importación. Gaceta Oficial. SENIAT [citado enero 15, 2007] Disponible en Internet: http://www.tsj.gov.ve/gaceta/gacetaoficial.asp, 15 de enero del 2008

Perfil Demográfico.

La leche es un producto recomendado en la dieta alimenticia diaria y es consumida por personas de todas las edades, por tanto se ha realizado una división del perfil demográfico en:

- Niños y adolescentes.
- Jóvenes y adultos.

En la actualidad Venezuela cuenta con una población aproximada de 28.100.000 de habitantes y una densidad poblacional de 29 habitantes por km2.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de Venezuela, INE, la población está estructura de la siguiente manera:

VENEZUELA.

0 - 14 años: 8.900.000 de personas (32 por ciento).
15 - 49 años: 14.890.000 de personas (53 por ciento).
50 años y más: 4.300.000 de personas (15 por ciento).

CARACAS.

0 - 14 años: 1.560.000 de personas (29 por ciento).
15 - 49 años: 3.290.000 de personas (61 por ciento).
50 años y más: 540.000 de personas (10 por ciento).

Perfil Psicográfico.

La leche es un producto que está dirigido a un público cuyos gustos y preferencias se basan en tener una buena nutrición y salud. Hoy en día, la mayoría de personas están preocupadas por llevar un estilo de vida que incluya una dieta sana con productos de calidad.

Los procesos de ultra pasteurización garantizan la calidad y conservación del producto que Nutri Leche ofrece. Esta cualidad es valiosa para el consumidor y coincide con el perfil psicográfico descrito.

Definición del Target.

Luego de haber organizado y analizado la información que presenta cada perfil, se considera que el mercado venezolano es muy extenso. Por esta razón, para iniciar

las operaciones de distribución del producto, se ha seleccionado la ciudad de Caracas; y debido a las características de precio y calidad del producto de Nutri Leche, el segmento poblacional al que se enfocará el proyecto es la clase social económica media alta y alta de todas las edades.

Caracas a su vez será subdividida en zonas de distribución claves con el objetivo de alcanzar la mayor parte del mercado. Luego de haber alcanzado un posicionamiento del producto en el mercado, se puede ampliar a largo plazo la distribución del mismo en otras ciudades de Venezuela.

3.2.2 Estrategia de posicionamiento del producto.

En Caracas y el resto del país, existen varias marcas de leche muy bien posicionadas entre las diferentes clases sociales. Las marcas que abastecen el segmento al que Nutri Leche se dirige, y por lo tanto representan la competencia para la empresa son Parmalat, Natulac y Carabobo.

Parmalat tiene una participación del 28 por ciento en el mercado y es líder en la venta de leche en polvo. Natulac tiene una participación aproximada del 23 por ciento y Carabobo es una marca creada por la Corporación Incala cuya participación es del 31 por ciento. El resto se reparte entre otras empresas. [72]

Otras marcas de leche como Alpina, la Campesina, Vida, Mi Vaca y Casa son consumidas por la clase media baja. Yaracuy, Upaca, Sur de Lago, son marcas populares de precios económicos y son las preferidas en la clase baja. Por tanto, todas estas marcas se dirigen a un segmento distinto al cual Nutri Leche se enfoca y no compiten con este producto.

La leche de marca Casa es elaborada por el Estado venezolano y no representa ningún tipo de competencia para el producto de Nutri Leche, puesto que su contenido y características no igualan la calidad que el producto a exportarse ofrece.

Las marcas mencionadas tienen varios años de trayectoria en el mercado y las personas en Venezuela están familiarizadas con su consumo. Por lo tanto es

[72]Marcas lecheras Venezuela. Productos Venezolanos [citado noviembre 1, 2007] Disponible en Internet: http://www.producto.com.ve/243/notas/portada3.html

importante considerar una estrategia de posicionamiento original e impactante que destaque nuestro producto como saludable, de calidad y practico.

Los atributos de Nutri Leche que se van a promocionar son los siguientes:

- Leche 100% natural, sin preservantes.
- De alta calidad.
- Envase practico de usar.

Estrategia de posicionamiento.

Parte del posicionamiento implica adoptar una estrategia de diferenciación basada en el producto, la imagen y el precio. El producto presenta una gran ventaja. El envase con tapa en la parte superior facilita el uso práctico del producto y lo mantiene fresco con el mismo sabor una vez abierto.

La imagen actual podría no favorecer al producto por verse algo simple y poco llamativa, sin embargo Nutri Leche no pretende cambiar su imagen puesto que prefiere que el consumidor valore el producto de manera tradicional y clásico, reflejando cualidades de satisfacción para el consumidor.

El diseño actual del producto será lo que identifique a Nutri Leche y lo diferenciará del resto de marcas. La empresa considera que su diseño es funcional y adecuado al segmento de mercado al que se dirige.

Por otra parte, el precio hace al producto de Nutri Leche altamente competitivo, al ser la leche un producto escaso en Venezuela su precio es relativamente alto. Nutri Leche obtiene un precio de producción bajo que le permite competir en el mercado tanto a nivel nacional como internacional y a su vez obtener utilidades de su comercialización.

3.2.3 Establecer el Marketing Mix.

- **Descripción del producto.**

Marca:

La marca del producto es Nutri Leche

Diseño y Envase:

El diseñó del producto presenta una imagen sencilla y tradicional cuyos colores se basan en azul y blanco para la leche entera y rojo y blanco para la leche semidescremada. La característica principal del diseño de Nutri Leche se representa por medio del dibujo que muestra el rostro de una vaca.

El producto de Nutri Leche está envasado en cartón Tetra Pak que mantiene las cualidades del producto y lo conserva fresco. Además, posee una tapa en la parte superior que facilita el manejo del práctico envase

Funcionalidad:

El producto de Nutri Leche constituye un alimento saludable que puede ser incluido en la dieta alimenticia de personas de todas las edades.

Calidad y Tecnología:

El producto contiene leche 100 por ciento natural sin preservantes y no necesita ser hervida porque ha sido sometida al proceso de ultra pasteurización UHT.

El producto está elaborado con tecnología de punta cumpliendo con la normatividad INEN 701 y está adaptando todos sus procesos para obtener normativas ISO 22000: 2005 referente a la inocuidad de alimentos, en los próximos meses.

La tecnología del envase permite que el producto sea más resistente a condiciones de temperatura y daños físicos. Además el proceso de elaboración permite que la leche conserve su calidad en óptimas condiciones hasta por seis meses.

Valor Agregado:

El envase esta elaborado pensando en la comodidad del consumidor, posee una tapa que facilita su uso y la conservación del producto. Adicionalmente, la calidad de la leche está aprobada por la Federación Ecuatoriana de Pediatría. Estas características dan valor agregado al producto.

Categorización:

Se propone exportar dos tipos de productos de Nutri Leche; Leche entera UHT y Leche Semidescremada UHT en envase de un litro.

Etiqueta:

La parte frontal y reverso del envase consta de la imagen y la marca de la empresa, descripción del producto según su categoría (Leche entera o Leche semidescremada), cantidad de leche contenida en el envase (1 litro). En la esquina inferior está el sello de certificación de la Federación Ecuatoriana de Pediatría.

Las partes laterales del envase describen la información nutricional, ingredientes, características e información de servicio al consumidor.

La Imagen actual del producto se muestra en el grafico 1.

Grafico 1.

Logotipo | Leche entera | Leche semidescremada

Fuente: Nutri Leche S.A. [2008].

- **Análisis de los canales de distribución: Plaza.**

Para empezar la exportación de leche a Venezuela, es conveniente comenzar por una ciudad antes de dirigirse a todo el país. En este sentido, es apropiado comenzar la distribución del producto en Caracas, pues no solo es la capital de Venezuela sino también es la ciudad más poblada (5.400.000 habitantes). En años posteriores se puede expandir la distribución a más ciudades.

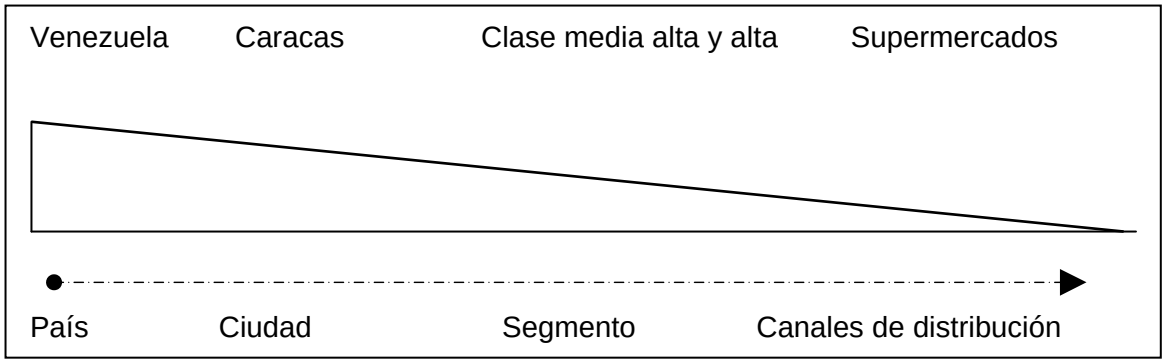
Debido a la calidad y al precio del producto (el cual será analizado a profundidad en el capitulo cuatro referente a precios y costos), este proyecto de exportación se dirige a las clases económicas media alta y alta.

En la ciudad de Caracas, el nivel socio - económico de la población está estructurado de la siguiente manera; 63 por ciento representa niveles de pobreza media y extrema, el 37 por ciento de la población pertenecen a la clase media y alta. [73]

El target al que se dirige este proyecto es gente cuyo poder adquisitivo es alto, de todas las edades, principalmente las amas de casa y los niños. Aquellos cuya preferencia por tomar leche de vaca esté incluida en su dieta alimenticia diaria.

El producto de Nutri Leche Las personas podrán adquirir el producto en los principales supermercados de la ciudad y demás tiendas minoristas que permitan el fácil acceso al mismo (Ver grafico 2).

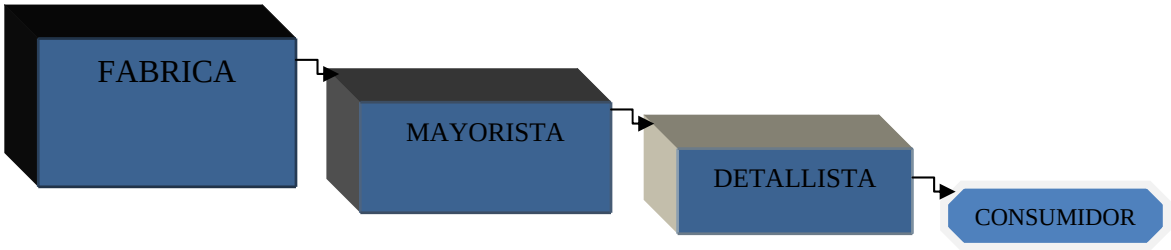
Grafico 2. Target y canales de distribución.



Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco. [2008].

Canales de distribución:

La manera en la que se propone distribuir el producto en Caracas es a través de la adquisición de una bodega y oficina para la logística de distribución interna.



Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco. [2008].

[73] Censo Caracas. Instituto Nacional de Estadística de Venezuela, [citado enero 28, 2007] Disponible en Internet: www.ine.com.ve, 28 de enero del 2008

El canal de distribución que se propone ha sido elaborado con el fin de mantener la política de distribución actual que tiene la empresa en el Ecuador. De esta manera el producto que sale de la fábrica y es transportado hasta Caracas- Venezuela se vende a mayoristas quienes hacen el servicio de distribuidores, los cuales mediante un contrato se encargaran de distribuir el producto a detallistas.

A su vez, los detallistas (supermercados y tiendas populares) ponen el producto al alcance del consumidor. Los supermercados en Caracas más importantes son La Central Madeirense y el Mercal.

- Ventajas:

- La logística de distribución es simple debido a que la mercadería llega a bodega para luego ser entregada a los mayoristas.
- La venta del producto es al por mayor por lo tanto los clientes se reducen y facilita la cobranza.
- La venta al por mayor favorece la distribución debido a la alta rotación del producto (20000 litros semanales).
- La entrega del producto a mayoristas permite llegar a más lugares en menor tiempo debido a que la distribución se realiza por redes.

- Desventajas:

- El valor de producto se incrementa debido a la cadena de valor.
- Existiría poco control del servicio de distribución en la ciudad de Caracas
- No existe una relación directa entre el consumidor final y la empresa.
- Puede existir un mala organización en la logística de distribución entre mayoristas.

Logística internacional:

En cuanto a la logística internacional, las cajas de leche serán puestas en un contenedor de 20 pies desde la fábrica de Nutri Leche en Cuenca. Las mismas serán trasladadas vía terrestre hasta el puerto de Guayaquil. Posteriormente la mercadería se embarcará con destino al puerto de La Guaira en Venezuela.

Este trayecto lo realizan las navieras que salen todas las semanas. Una vez llegado al puerto de La Guaira la mercadería será trasladada por transportes internos del país hasta las bodegas de destino en Caracas.

- **Publicidad y promoción del producto.**

La promoción y la publicidad es un aspecto fundamental cuando una marca entra al mercado. Una buena estrategia de mercadeo es lo que determina que el producto se familiarice entre los consumidores.

Publicidad.

A pesar de que la empresa de Nutri Leche tiene varios años de trayectoria en el Ecuador y todos sus productos se encuentran en una fase de madurez; al realizar la exportación del producto, éste pasa a estar en una fase inicial frente a un mercado nuevo y desconocido.

Por esta razón, la campaña publicitaria tiene que ser agresiva y creativa. Es recomendable que los tres primeros meses la intensidad de la publicidad sea fuerte.

Se realizará una campaña agresiva de introducción, y posteriormente debido a que el producto es de primera necesidad, y debido a que la oferta de este tipo de productos es muy limitada en Venezuela el producto se venderá solo, utilizando solo un “recordatorio de imagen”.

Para iniciar la campaña publicitaria es una buena estrategia realizar un lanzamiento del producto por medio de un free press o relaciones públicas.
Además, los primeros seis meses, se utilizarán medios de comunicación como la prensa escrita y revistas de mayor circulación.

- La última hora (prensa)
- El tiempo (revista)

También se colocarán banners, vallas y afiches en puntos estratégicos en la ciudad de Caracas. A partir del sexto mes de introducción del producto, se utilizarán también otros medios de comunicación como la radio a través de gingles que capten la atención del cliente.

A su vez, el producto será exhibido en ferias alimenticias internacionales y nacionales del país que se presenten según diferentes ocasiones.

Promoción.

La promoción debe ir de acuerdo con la propuesta de publicidad y se encarga sobretodo de asegurar que el concepto de Nutri Leche como empresa sea transmitido al momento de promocionar su producto.

Si la imagen y concepto del producto no están bien estructurados y promocionados, la calidad del producto pierde todo su valor y la marca se deteriora en el mercado. Por ello es importante tener bien claro el concepto que se quiere transmitir en el mercado extranjero.

Nutri Leche es una empresa muy tradicional que prefiere siempre mantener su imagen y esencia como una industria clásica. El concepto básico que Nutri Leche quiere transmitir al consumidor es ser la mejor opción nutricional para la salud de las personas.

Por lo tanto, la marca del producto debe ser percibida como una buena alternativa para vivir sano. Nutri Leche pretende destacar los valores tradicionales y proporcionar a las familias una leche cien por ciento pura y de buena calidad.

Plan de medios de la estrategia publicitaria.

MEDIO	SOPORTE	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	IMPACTO	CONTROL	PRESUPUESTO MENSUAL
Prensa Escrita	la última hora	Informativo	Sábados y Domingos durante el primer mes	Local - Caracas	Posicionamiento de la marca	300 mil personas por día	Asistente de Administración en Venezuela	800
Revista	el tiempo	Informativo	Mensual	Local - Caracas	Posicionamiento de la marca	80 mil personas al mes	Asistente de Administración en Venezuela	400
Radio	capital FM	Informativo	10 cuñas diarias de lunes a sábado	Local - Caracas	Posicionamiento de la marca	1,5 millones de personas	Asistente de Administración en Venezuela	600
Banners		Informativo	Permanente durante 4 meses	Local - Caracas	Posicionamiento de la marca	1 millón de personas	Asistente de Administración en Venezuela	700
Vallas		Informativo	1 Valla durante 6 meses	Local - Caracas	Posicionamiento de la marca	100 mil personas	Asistente de Administración en Venezuela	3000
Afiches		Informativo	500 por 2 meses	Local - Caracas	Posicionamiento de la marca	80 mil personas al mes	Asistente de Administración en Venezuela	300
							TOTAL	5800

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco. [2008].

Fuente: MARTINEZ, Bernarda, ADEO Comunicaciones. [2008].

Análisis del precio del producto.

Para determinar el correcto precio al consumidor venezolano se debe considerar todos los costos y gastos que se originan al momento de poner el producto a disposición del consumidor.

Se requiere determinar el *costing o costeo* que está representado por todos los costos de producción, utilidades esperadas, almacenaje, trámites de documentos, transporte, seguro, aduana.

Luego de obtener el costo total del producto, se debe fijar el *pricing*, para ello es necesario comparar el producto con el precio de venta de la competencia, considerando el tamaño del mercado, demanda y tipo de cambio de la divisa en el mercado de destino.

3.3 Tabla Comparativa de Precios de la oferta existente.

Producto	Precio Bolivares	Precio Dolares
LECHE CARABOBO PASTEURIZADA 1800cc.	4480	2.09
LECHE PARMALAT UHT 1LT	2800	1.31
LECHE MI VACA EXTRA CALCIO 1LT	4850	2.26
LECHE MI VACA DESCREMADA 1LT.	4500	2.10
LECHE NATULAC 1LT UHT	4700	2.19

Precios incluyen IVA
Fuente: El Plazas.com [2008].[74]

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

El producto de Nutri Leche tiene un precio de venta al público en el Ecuador de 0,86 centavos de dólar. Es evidente que el consumidor venezolano está

[74] Tienda On line. Automercado de Venezuela [en línea] [citado junio 28, 2007] Disponible en Internet: http://www.elplazas.com/

acostumbrado a pagar precios más altos por víveres y alimentos. La estrategia para determinar el precio se basa en ventaja comparativa en cuanto a la relación del precio con otros competidores. Resulta bastante atractivo promocionar un nuevo producto en el mercado con cualidades de similar calidad a otros y a precios más bajos. En el siguiente capítulo se detallará mejor la determinación del precio.

Como conclusión del presente capítulo es importante recalcar que el producto de Nutri Leche presenta excelentes características para ofrecer al mercado. La promoción del producto va acompañada de una campaña introductora agresiva, permitiendo de esta manera que la marca se posicione rápidamente en el nuevo mercado.

Se ha definido un target y un segmento que suele ser muy selectivo al momento de comprar y consumir un producto. Por ello, la imagen de Nutri Leche no cambiará su atractivo tradicional y se resaltará sus mejores atributos de calidad.

CAPITULO 4

EVALUACIÓN EX – ANTE DEL PROYECTO

En el marco del proceso administrativo para la elaboración de proyectos, la planeación y evaluación ex – ante son pasos fundamentales para determinar si un proyecto puede o no ser viable. Este es un paso decisivo cuyo propósito es controlar cuales serán los resultados que se esperan obtener y asegurar que se pueda cumplir con los objetivos de la organización.

Para ello es necesario tener un plan estructurado de manera cualitativa y cuantitativa sobre cuáles serán las metas a las que se espera llegar. En el presente capítulo se analizará de manera clara y concreta las condiciones económicas y financieras en las cuales el proyecto de exportación de Nutri Leche se basará, así como los costos, gastos y rentabilidad del proyecto.

4.1 Objetivos de venta, inversión y utilidades.

Los objetivos de ventas son estimados de la cantidad de leche que se espera vender en un período determinado. El presupuesto de ventas es la base del plan de exportación sobre la cual se planificaran los otros presupuestos, puesto que del cuidado y exactitud de éste dependerá la confiabilidad de los resultados de otros presupuestos.

El pronóstico de ventas suministrará la información para elaborar los presupuestos de costos, gastos de ventas y gastos administrativos.

Dentro del plan de ventas existe una serie de factores que pueden afectar el cumplimiento de las metas propuestas, tales como la competencia en el mercado de Venezuela, la actitud de los compradores frente al producto, las condiciones económicas de Venezuela, situación política y social, política de precios sobre el producto, capacidad de producción, etc.

Para determinar el objetivo de ventas es importante analizar el factor capacidad de producción y tomar en cuenta que al ser un proyecto piloto de exportación se debe racionalizar la cantidad exportable.

Nutri Leche S.A. cuenta con una capacidad instalada de producción de 240.000 litros diarios, de los cuales utiliza únicamente el 40 a 60 por ciento para producir cerca de 170000 litros por día entre leche Pasteurizada en funda (45.000 litros aproximadamente) y Ultra Pasteurizada en envase Tetra Pak (80.000 a 120.000 litros aproximadamente).

Esto permite que Nutri Leche obtenga un excedente de 20.000 a 30.000 litros semanales de leche que no procesa debido a que la demanda no la consume, esta cantidad es revendida a precios de perdida a pequeños productores para la producción de quesos u otros productos lácteos[75].

El plan de exportación de leche Ultra Pasteurizada en envase Tetra Pak, tiene como objetivo exportar en un inicio, el excedente de leche, esto es aproximadamente 20.000 litros semanales que serán destinados a la comercialización en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Es importante destacar que se puede enviar un máximo de 20328 litros de leche en cada contenedor de 20 pies debido a que el peso de esta cantidad es el máximo permitido en dicho contenedor por las normas internacionales. Por lo tanto, exportar una mayor cantidad que no llene por completo un segundo contenedor resultaría en mayores costos debido a la ineficiencia y los costos fijos.

De esta manera, no es factible el envío de la carga en un contenedor de 40 pies debido a que el peso máximo de carga es similar al de un contenedor de 20 pies, es decir su peso máximo es de 25 toneladas.

La política de exportación (80.000 litros mensuales) se mantendrá por un periodo de ocho meses hasta fortalecer y posicionar la marca del producto en el mercado objetivo. Luego de este período se realizará una evaluación de las operaciones con el fin de determinar si es viable duplicar la cantidad de producción y exportación a 160.000 litros mensuales.

4.1.1 Costos y gastos de comercialización.

A continuación se desglosan los costos de exportación y envió de la cantidad propuesta para comercializar en Venezuela.

[75] ROMERO, Juan Carlos. Coordinador del Sistema de Inocuidad de Alimentos . Nutri Leche. ENTREVISTA [citado noviembre 5, 2007]

El precio de venta a distribuidores en Ecuador por unidad en Tetra Pak de Leche Ultra Pasteurizada es de 0.70 centavos de dólar. Se debe tomar en cuenta que el precio de venta a distribuidores ya incluye un margen de utilidad para Nutri Leche S.A (Cuadro1).

Cuadro 1. Costo de ventas.

Costo Unitario a Distribuidor (Dólares)	Litros a Exportar (Litros)	Total Costo de Ventas (Dólares)
0.70	20000	14.000

Fuente: Nutri Leche [2008]
Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

Costos de Exportación y Transporte.

El producto deberá ser correctamente empacado y almacenado, desde la fabrica procesadora de Nutri Leche en Cuenca, en un contenedor de 20, pies el cual será transportado vía terrestre hasta el puerto de Guayaquil para ser enviado vía marítima hasta el puerto de La Guaira en Venezuela, este proceso tiene un tiempo de transito de aproximadamente 18 días, para que el producto llegue a su destino.

Posteriormente la mercadería será transportada vía terrestre hasta las bodegas de comercialización en Caracas. El proceso de desaduanización y transporte a la bodega toma aproximadamente 5 días. [76]

El Puerto de la Guaira se encuentra ubicado a 35 Km. de Caracas lo que facilita el movimiento de la carga. Este puerto abastece a los grandes centros de consumo y producción industrial; posee una superficie de 843.200 m2, de los cuales 120.000 m2 son patios y 120.000 m2 son almacenes para depósito. [77]

Los INCOTERMS, gastos de transporte, gastos de puerto, gastos en trámites de exportación y gastos de movilización dentro de Venezuela se muestran desglosados en los cuadros 2, 3 y 4.

[76] HERNANDEZ, Orlando. Sales Manager. Cotización Mundial Cargo. Servicios Aduanales C.A. [citado enero 29, 2008]
[77] Perfil de logística. Proexport [citado febrero 7, 2008] Disponible en internet en: http://www.proexport.com.co/VBeContent/logistica/NewsDetail.asp?ID=1238&IDCompany=8

Cuadro 2. Costos de Ventas CIF.

COSTOS DE VENTAS CIF (Valores en dólares americanos)					
	Semana 1	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**TOTAL MES**
COSTO EXW	14000.00	14000.00	14000.00	14000.00	56000.00
TRANSPORTE CUENCA - GUAYAQUIL[78]	400.00	400.00	400.00	400.00	1600.00
COSTO FOB	14400.00	14400.00	14400.00	14400.00	57600.00
COSTO FLETE	2150.00	2150.00	2150.00	2150.00	8600.00
SEGURO (1.5% FOB)	216.00	216.00	216.00	216.00	864.00
TOTAL CIF	**16766.00**	**16766.00**	**16766.00**	**16766.00**	**67064.00**

Fuente: ORTIZ, Frank [2008]

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

[78] ORTIZ, Frank. Cotización Transportes Ortiz [citado febrero 2, 2008]

Cuadro 3. Gastos de exportación transporte.

GASTOS DE EXPORTACION Y TRANSPORTE[79] (Valores en dólares americanos)					
	Semana 1	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**TOTAL MES**
RECARGOS LOCALES EN NAVIERA	335.00	335.00	335.00	335.00	1340.00
ARANCEL 0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MANEJO DE CARGA	180.00	180.00	180.00	180.00	720.00
CERTIFICADO DE INSPECCION (ANTINARCOTICOS)	285.00	285.00	285.00	285.00	1140.00
TRAMITE ADUANERO	120.00	120.00	120.00	120.00	480.00
AGENTE AFIANZADO	100.00	100.00	100.00	100.00	400.00
TOTAL	1020.00	1020.00	1020.00	1020.00	4080.00

Fuente: FLORES, Pedro [2008].

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

[79] FLORES, Pedro. Cotización COMEXTER [citado febrero 2, 2008]

Cuadro 4. Gastos de desaduanización y transporte en Venezuela.

GASTOS DE DESADUANIZACIÓN Y TRANSPORTE EN VENEZUELA (Valores en dólares americanos)						
Servicio	**Descripción**	**Semana1**	**Semana2**	**Semana3**	**Semana4**	**Total Mes**
Costo operativo	Por conteiner	220.00	220.00	220.00	220.00	880.00
Servicio Aduanal	1% Valor CIF	168.00	168.00	168.00	168.00	672.00
Mínimo Servicio Aduanal	Por Embarque	300.00	300.00	300.00	300.00	1200.00
Transmisión Sidunea	Por Embarque	35.00	35.00	35.00	35.00	140.00
Reconocimiento Seniat 1er. Reconocimiento	Por conteiner	120.00	120.00	120.00	120.00	480.00
Reconocimiento CADIVI, 1er. Reconocimiento	Por conteiner	120.00	120.00	120.00	120.00	480.00
Tramitación CADIVI	Por embarque	50.00	50.00	50.00	50.00	200.00
Despacho	Por conteiner	110.00	110.00	110.00	110.00	440.00
Transporte terrestre	Por conteiner	600.00	600.00	600.00	600.00	2400.00
Total		**1723.00**	**1723.00**	**1723.00**	**1723.00**	**6892.00**

Fuente: ORIZOLI, Orlando [2008].

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

Nota la tarifa no incluye:

- Tasas aduanales e Impuestos, impuestos municipales,
- Gastos de Almacenaje.
- Gastos en proceso(tramitaciones especiales, manifiesto especial).
- 2dos. Reconocimientos, Seniat, CADIVI, Sanidad, Antidrogas, Sanidad, Sasa.
- IVA, ITF.[80]

Gastos Administrativos.

[80] ORIZZOLI, Orlando. Cotización Mundial Cargo. Servicios Aduanales C.A. [citado enero 29, 2008]

Los gastos administrativos son la parte medular en todo proyecto y hacen referencia a todos los egresos destinados a la necesidad de contar con el personal requerido para el correcto funcionamiento de las operaciones en el proceso de comercialización del producto en Venezuela.

La logística de distribución del producto de Nutri Leche en Venezuela mantendrá la misma estructura que la utilizada para su distribución a nivel nacional, la cual funciona de la siguiente manera. Se vende el producto desde la comercializadora principal en Caracas a distribuidores particulares quienes serán los encargados de repartir y vender el producto a minoristas y consumidores finales.

La estructura organizacional para la comercialización de Leche en Venezuela deberá estar estructurada de la siguiente manera:

- Coordinador de Exportaciones en Ecuador: Será el encargado de llenar formularios de exportación, realizar los trámites pertinentes, coordinar con los departamentos de ventas y producción en Nutri Leche, coordinar con el representante en Venezuela y cualquier otra actividad relacionada.
- Administrador en Venezuela: Sera el encargado de coordinar la llegada de la mercadería a la oficina principal, realizar los trámites pertinentes para la desaduanización, coordinar las estrategias de publicidad, dirigir la comercialización y venta del producto, dar reportes semanales sobre las operaciones en Caracas.
- Asistente de administración: Sera la persona encargada de llevar la contabilidad, organizar y asistir al administrador y demás funciones.
- Conserje: Encargado realizar el aseo, velar por la seguridad de la oficina, realizar tareas de mensajería y ayudante en otras tareas.

Los sueldos y salarios se han considerado tomando en cuenta la realidad económica del proyecto, estimados del costo de vida, tipo de cambio de la divisa al país de destino, y referencias del margen de utilidades.

Venezuela tiene un tipo de cambio controlado por el gobierno en el cual 1 dólar equivale a 2144 Bolívares. La canasta básica de Venezuela incluida los costos de servicios básicos está alrededor de 1.560.147 bolívares (aproximadamente 728 dólares) para una familia de cinco personas, y el sueldo mínimo fue fijado por el

gobierno en abril del 2007 en 614.790 bolívares, (lo que se traduce en 286 dólares).[81] Los sueldos se desglosan en el cuadro 5.

Cuadro 5. Sueldos y salarios mensuales.

SUELDOS Y SALARIOS MENSUALES		
	Dólares	**Bolívares**
Coordinador exportaciones Nutri Leche	500.00	
Administrador en Venezuela	800.00	1.715.200
Asistente de Administración	500.00	1.072.000
Conserje	300.00	643.200
Total	**2100.00**	

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

Total Gastos Operacionales.

Los gastos operacionales enmarcan a todos los egresos requeridos para que el proyecto de exportación pueda cumplir con su objetivo, comercializar el producto de Nutri Leche en Venezuela. Ver cuadro 6.

Cuadro 6. Gastos Operacionales.

GASTOS OPERACIONALES (Valores en dólares americanos)	
Gastos de exportación y transporte	4080.00
Gastos de desaduanización y transporte en Venezuela	6892.00
Sueldos y Salarios	2100.00
Oficina/Bodega en Venezuela	1500.00
Gastos de Publicidad y Promoción	500.00
Otros gastos de administración	300.00
GASTOS OPERACIONALES TOTALES	**15372.00**

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

Costo Unitario.

[81] Venezuela con el salario mínimo más alto de Latinoamérica. ABN [citado abril 30, 2007] Disponible en Internet: http://www.abn.info.ve/go_news5.php?articulo=90437&lee=4

El costo unitario es obtenido de dividir la suma de costos generados totales para la cantidad del producto a exportar. Como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7. Costo Unitario

COSTO UNITARIO (Valores en dólares americanos)		
Costos de Ventas	67064.00	
Gastos Operacionales	15372.00	
Costos Totales		82436.00
Cantidad (unidades/mes)		80000.00
Costo Unitario		**1.030**

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

Costo Unitario: 82436 / 80000 = 1.03

El costo unitario de cada litro de leche puesto en el mercado venezolano es 1.03 dólares, es decir un 47 por ciento más que en Ecuador. Esto se debe a los costos de exportación generados.

Nutri Leche se reserva la información del costo de producción; por esta razón, este costo unitario se ha calculado en base al precio de venta al distribuidor y por tanto ya incluye un margen de utilidad para la empresa.

4.1.2 Inversión Inicial.

La inversión inicial representa la colocación de dinero o capital sobre el cual la empresa espera obtener un rendimiento a futuro mediante la venta a un mayor valor del costo de adquisición.

En un principio para iniciar las operaciones se requerirá de una mayor inversión debido a que es necesario realizar gastos que permitan el posterior funcionamiento de la empresa en Venezuela.

Los gastos requeridos son el acondicionamiento del local de trabajo en donde se deben comprar materiales y suministros de oficina, se generara un mayor gasto inicial por la campaña publicitaria de introducción y otros gastos como; permisos

sanitarios, documentos de exportación obligatorios, patente de industria y comercio, registro sanitario del producto y permisos especiales[82].

Los gastos de inversión para iniciar las operaciones se desglosan en el cuadro 8.

Cuadro 8. Inversión inicial.

INVERSION INICIAL	
Costo de Ventas	67064.00
Costos de Exportación y Transporte	4080.00
Gastos de desaduanización y transporte en Venezuela	6892.00
Sueldos y Salarios	2100.00
Oficina y Bodega en Venezuela	1500.00
Publicidad y Promoción	6000.00
Gasto de acondicionamiento del local, materiales y suministros	3000.00
Permiso sanitario	23.00
Patente de Industria y Comercio	50.00
Registro Sanitario del Producto	200.00
Permiso de habitabilidad	40.00
Otros gastos de administración	700.00
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	**91649.00**

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

4.1.3 Precio del producto.

El precio del producto en el mercado objetivo está fijado de acuerdo a factores tales como; costos de producción y envió, margen de utilidad esperado, precios referenciales en Venezuela, demanda del producto, tipo de cambio y calidad del producto.

Precios de productos similares en Venezuela.

[82] Creación de una microempresa. SENIAT [en línea] [citado febrero 6, 2008] Disponible en Internet: http://www.seniat.com.ve /inversion-y-creacion-de-una-microempresa-de-quesos.htm

Es muy necesario considerar los precios del producto competidor en el mercado Venezolano, puesto que es un producto que estará en un proceso de introducción, este debe tener un precio atractivo al público, de tal manera que impacte al consumidor por su relación de calidad y precio.

Las siguientes marcas de productos son las que comparten características similares con el producto de Nutri Leche en cuanto a calidad, envase y composición.

- Parmalat.
- Natulac.
- Carabobo.

En marzo del 2007 el gobierno venezolano decretó que la leche debía ser incluida en el control de precios, fijando un precio regulado de la leche UHT 1000 ml en 2300 bolívares (1.07 dólares) por lo que el sector lácteo manifestó que era imposible continuar con la producción de este insumo debido a los altos costos operativos, así que la leche UHT prácticamente desapareció del mercado.[83]

Posteriormente, el 11 de diciembre de 2007, debido a la presión de los productores y los consumidores se logró la liberación del precio de la leche esterilizada UHT en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones comerciales (completa, descremada y semidescremada incluyendo las enriquecidas). [84]

El 13 de diciembre del mismo año se reunió la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA) y La Cámara Venezolana de Importadores, Fabricantes y Distribuidores de Productos Lácteos (CAVELACTEOS) para discutir cual será el precio de la leche líquida UHT.

El precio sugerido de venta aún no lo determinan y según las cuentas que están sacando los importadores y el ofrecimiento de los exportadores, hay una referencia de 1,60 centavos de dólar el litro de leche puesto en el mercado venezolano[85].

[83] La Crisis del devastesimiento de Leche en Venezuela. Guía Noticias [en línea] Venezuela [citado febrero 8, 2008] Disponible en Internet: http://www.guia.com.ve/noticias/?id=14986
[84] Gobierno libera precio de leche de larga duración. El Universal [en línea] [citado diciembre 11, 2007] Disponible en Internet: http://www.eluniversal.com/2007/12/10/eco_ava_gobierno-libera-prec_10A1255081.shtml
[85] Cevelacteos y Ansa discutirán precio de la leche. Banca y Negocios [citado diciembre 13, 2007] Disponible en Internet: *http://www.bancaynegocios.com/noticia_det.asp?id=8843*

En Venezuela existe una gran especulación de precios ante la gran demanda y poca oferta del producto. Se ha visto que un litro de leche UHT de marca Mi Vaca (producto similar al de Nutri Leche) ha llegado a costar 7000 bolívares (3.26 dólares) [86].

Análisis del Margen de Rentabilidad en Ecuador.

Para determinar el precio de venta al consumidor en Venezuela, es importante también tomar como referencia los márgenes de utilidad que se generan en el Ecuador. Estos datos se muestran en el cuadro 9.

Cuadro 9. Márgenes de Rentabilidad en Ecuador.

Márgenes de Rentabilidad en Ecuador (Valores en dólares americanos)					
Precio al Distribuidor	0.70 $				
		Utilidad Distribuidor	0.10 $	Margen utilidad	14.29%
Precio al Minorista	0.80 $				
		Utilidad Minorista	0.13 $	Margen utilidad	16.25%
Precio al Consumidor	0.93 $				

Fuente: Nuti Leche S.A. [2008]

El precio del producto sufre tres variaciones debido a la cadena de valor. Esto se debe a que el producto en primer lugar es vendido al distribuidor, luego al minorista hasta llegar al consumidor final.

El distribuidor tiene un margen de utilidad que no es muy significativo, porcentualmente comparado con el precio; esto debido a que la rentabilidad del distribuidor está dada por el mayor volumen de producto que comercializa.

Posteriormente el producto aumenta su precio debido a que es entregado por los distribuidores a los minoristas quienes perciben un mayor margen de utilidad por unidad debido a que la cantidad del producto que venden al consumidor final, es menor.

Precios Finales de Nutri Leche en Venezuela.

[86] Publico cree que liberación de leche UHT es insuficiente. El Tiempo [en línea] [citado diciembre 13, 2007] Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com.ve/noticias/default.asp?id=133949

Luego del análisis de los principales factores que afectan el precio del producto en Venezuela, se determino la cadena de valor del producto en el mercado objetivo como se muestra en el cuadro 10.

Cuadro 10. Márgenes de utilidad en Venezuela.

Márgenes de Utilidad en Venezuela					
Costo Unitario en Venezuela	1.03				
		Utilidad Nutri Leche	0.07	Margen utilidad	6.80%
Precio al Distribuidor	1.10				
		Utilidad Distribuidor	0.10	Margen utilidad	9.09%
Precio al Minorista	1.20				
		Utilidad Minorista	0.15	Margen utilidad	12.50%
Precio al Consumidor	1.35				

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

El costo unitario de leche en Venezuela es de 1.03 dólares por litro. Cada litro de leche es vendido al distribuidor a 1.10 dólares, obteniendo de esta manera un margen de ganancias de 6.80 por ciento sobre el costo unitario. A su vez el distribuidor vende al minorista a 1.20 dólares y obtiene un margen de ganancias de 9.09 por ciento.

Finalmente el minorista obtiene un margen de ganancias mayor al productor y distribuidor (12.5 por ciento), debido a que el volumen de ventas es menor. De esta manera, el precio de venta al público venezolano es de 1.35 dólares lo que equivale a 2894.4 bolívares.

4.1.4 Utilidades.

En el primer mes varían los resultados debido a que en este se realiza un mayor gasto por inicio de operaciones, por lo tanto las utilidades serán negativas hasta llegar al segundo mes de operación y a partir del noveno mes se espera duplicar la cantidad de litros exportados y por consecuencia se duplican las ventas. El desglose de los resultados mensuales es calculado en la tabla de pronóstico de efectivo.

Pronostico de Efectivo.

El Pronóstico de efectivo nos da a conocer las entradas y salidas de efectivo en un período determinado. Esta herramienta nos permite conocer si es que existe un deficiente uso de recursos, para buscar oportunamente las fuentes que permitan dar solución al problema y/o para poder planificar la inversión de recursos excedentes con anticipación.

En el anexo 5 se muestra el pronóstico de efectivo del primer año de operaciones del proyecto de exportación. Se debe considerar que la política de exportación es de 80 .000 litros mensuales por los ocho primeros meses, a partir del noveno mes se planea que la cantidad exportable se incremente al doble (160 .000 litros mensuales).

Como se puede ver en el anexo 5, el primer mes de operaciones genera un resultado negativo, esto se debe a los costos y gastos de inversión para iniciar las operaciones en el nuevo mercado. Posteriormente las utilidades se hacen positivas y constantes.

El incremento del 100 por ciento en la cantidad exportada a partir del noveno mes, aumenta en un 308.8 por ciento las utilidades mensuales. Esto se debe a que hay un alto grado de apalancamiento operativo (1.53), es decir el incremento en las ventas supone un incremento en los costos variables pero no en los costos fijos; por tanto el incremento en los ingresos es mayor al incremento en los costos totales.

Estado de Resultados.

A continuación, en el cuadro 11 se muestra en el estado de resultados cuales serán las utilidades anuales reales del proyecto de exportación. Se considera la venta de 1.280.000 de litros de leche al año a un precio de 1.10 dólares.

Cuadro 11. Estado de resultados.

NUTRI LECHE S.A.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

Ingresos			
Ingresos Operacionales			
Ventas			1,408,000.00
-Costos y Gastos			1,304,579.00
- Costos			
Costo de Ventas CIF		1,073,024.00	
- Gastos Operacionales		231,555.00	
Exportación y Transporte	65,280.00		
Transporte y manejo en Venezuela	104,112.00		
Sueldos y salarios	25,200.00		
Publicidad	11,500.00		
Arriendo	18,000.00		
Mantenimiento y limpieza	600.00		
Materiales y suministros	3,550.00		
Luz, Agua y Teléfono	1,200.00		
Otros gastos	1,800.00		
Pago Permisos de Operación y Documentos	313.00		
=Utilidad Operacional			**103,421.00**

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

4.2 Análisis Financiero.

4.2.1 Periodo de repago del proyecto.

El tiempo de repago es el tiempo esperado que tomara el proyecto para generar flujos de efectivo que cubran los desembolsos iníciales o inversión en efectivo del proyecto. Cuadro 13.
La inversión inicial se estima en 91649 dólares.

Cuadro 13. Tiempo de repago.

Tiempo de Repago (Valores en dólares americanos)		
Mes	Se recupera	Acumulado
1	0.00	0.00
2	1,765.00	1,765.00
3	5,564.00	7,329.00
4	5,564.00	12,893.00
5	5,564.00	18,457.00
6	5,564.00	24,021.00
7	5,564.00	29,585.00
8	5,564.00	35,149.00
9	17,068.00	52,217.00
10	17,068.00	69,285.00
11	17,068.00	86,353.00
12	17,068.00	103,421.00

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

De acuerdo a los cálculos realizados, el tiempo de recuperación de la inversión inicial es de 12 meses. Periodo en el cual ya se han cubierto todos los desembolsos y se generan 11772 dólares en ganancias.

4.2.2 Evaluación de presupuestos de inversión.

Para la evaluación de la inversión de capital se estiman los flujos de caja en un periodo de cinco años desde la implementación del proyecto, se consideran todos

los costos operativos de funcionamiento, los incrementos en el ingreso dado por el aumento en la cantidad exportada del 100 por ciento a partir del noveno mes, y el aumento de los costos totales. Cuadro 14.

Cuadro 14. Flujos de caja anual.

FLUJOS DE CAJA ANNUAL (Valores en dólares americanos)					
Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-91,649.00	103,441.00	204,816.00	204,816.00	204,816.00	204,816.00

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

TIR = 154%

VAN = $363,664.21

La TIR del proyecto es 154 por ciento anual y el Valor Actual Neto para el mismo periodo es de 363 .000 dólares, lo que representa una oportunidad de inversión altamente rentable. También se debe considerar que las estimaciones son realizadas con un margen de variabilidad moderado, estableciendo un precio de venta del producto altamente atractivo para el consumidor y que podría ser ajustado en caso de incurrirse en gastos imprevistos.

Como conclusión del capítulo es importante considerar que el costo por litro de leche ha sido calculado en base al precio que Nutri Leche vende al distribuidor obteniendo ya ganancias por ello. Sin embargo, luego de evaluar los costos producidos por la exportación, almacenaje y comercialización en general, este plan de exportación es viable y presenta una tasa de retorno muy atractiva para la empresa.

CAPITULO 5

CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Luego de exponer detalladamente el plan de exportación, la logística internacional y el análisis de los estados financieros se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

Nutri Leche S.A. es una empresa que se ha posicionado en el mercado local y nacional debido a la calidad de sus productos y precios asequibles. Conocida en la actualidad como una marca clásica que se enfoca en la calidad de sus productos, planea expandir sus fronteras a nivel internacional.

La empresa cuenta con una infraestructura altamente tecnificada y capaz de ampliar su actual nivel de producción con el fin incrementar su rentabilidad.

Nutri Leche tiene un excedente de 20.000 a 30.000 litros de leche a la semana en su producción, que no son aprovechados y es causa de perdida para la empresa. Por lo tanto el proyecto planea desviar estos recursos al mercado internacional.

Los mercados latinoamericanos son los principales destinos para el producto de Nutri Leche por factores como cercanía geográfica, economía y relaciones comerciales, pero el mercado más viable resulta ser Venezuela debido a los siguientes factores:

- Bajo consumo de leche per cápita de la población venezolana.
- Bajo nivel de producción láctea debido a la pobre tecnificación de esta industria y a las políticas estatales que no han favorecido el crecimiento de este sector.
- Precios elevados del producto nacional en Venezuela, lo que hace altamente competitivo al producto de Nutri Leche.
- Relaciones comerciales muy favorables para la exportación de este insumo apoyado en la liberación de aranceles como incentivos a la importación de leche por parte del gobierno venezolano.

El proyecto establece una logística internacional que supone el envió de 20.000 litros de leche ultra pasteurizada semanalmente, los cuales serán transportados vía marítima desde Guayaquil en un contenedor de 20 pies hasta el puerto de la Guaira y posteriormente a Caracas.

La estrategia de marketing para introducir el producto en el mercado objetivo implica una agresiva campaña publicitaria durante los primeros meses para posesionar la marca y posteriormente aplicar un recordatorio de imagen.

La inversión inicial sin considerar los costos de operación, son relativamente bajos y afrontables para una empresa como Nutri Leche.

Finalmente, los retornos del proyecto en cuanto a utilidades son considerablemente altos y con tendencia incremental; y de acuerdo al análisis financiero el proyecto de exportación de leche UHT a Venezuela representa una oportunidad viable y fuertemente recomendable para Nutri Leche como estrategia de crecimiento.

5.2 Recomendaciones.

Debido a la dificultad para conseguir información se recomienda a la empresa Nutri Leche realizar un estudio de campo en el mercado venezolano sobre costos de productos competidores y demanda real del producto puesto que los valores y cantidades establecidos en el presente trabajo son aproximaciones basadas en investigaciones de fuentes secundarias.

Es recomendable que la cantidad exportada se incremente lo antes posible como estrategia de publicidad de la marca, para permitir llegar a una mayor cantidad de consumidores y en beneficio de la rentabilidad del proyecto.

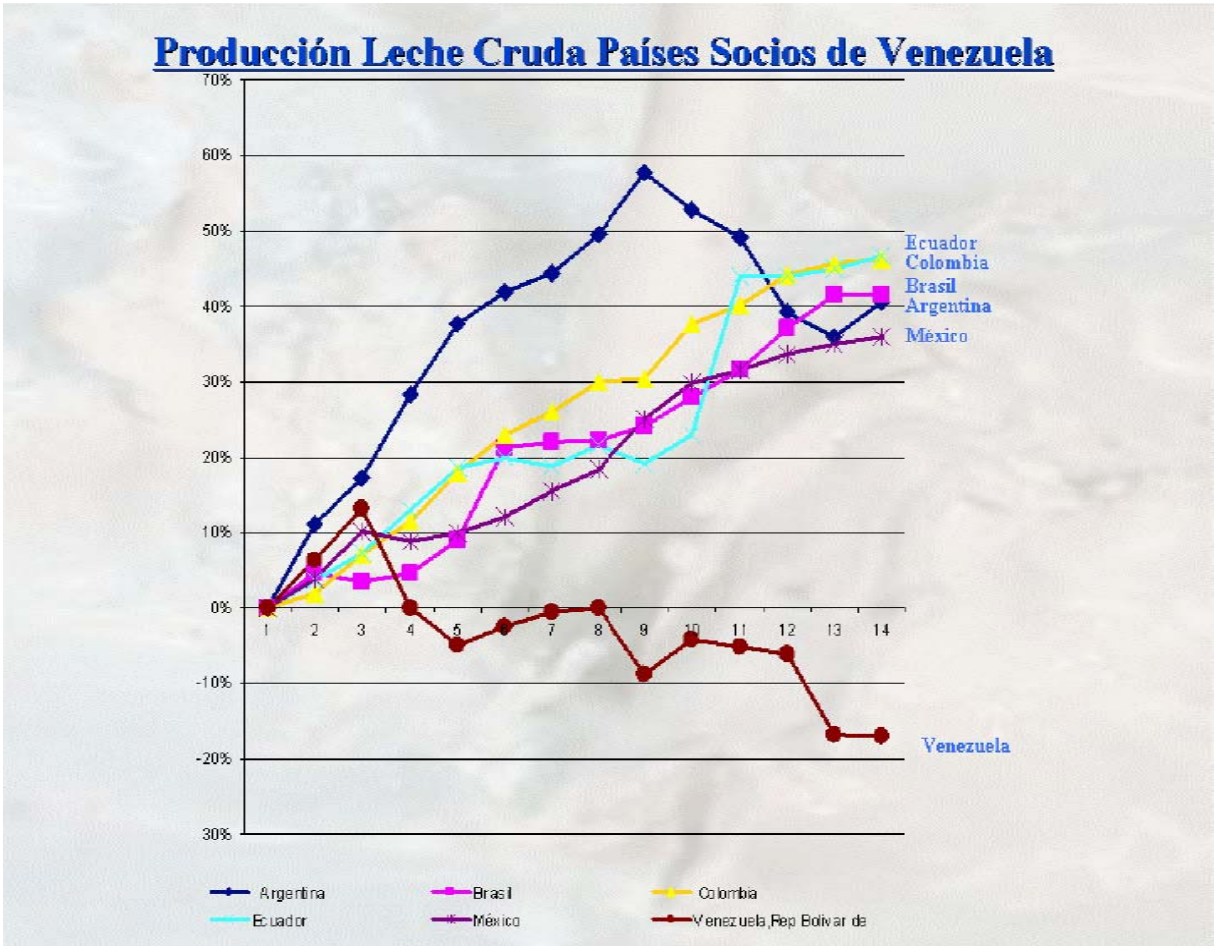
Por otra parte, debido a que Nutri Leche posee una capacidad instalada mayor a la capacidad actual de producción se recomienda que una vez implementado el plan de exportación se amplíe su nivel de procesamiento para cubrir un mayor porcentaje de mercado.

En base al análisis realizado de las fortalezas y debilidades de la empresa, se recomienda la implementación de un departamento o área dedicada específicamente al marketing y promoción del producto a nivel nacional e internacional.

Consideramos conveniente para la empresa, luego de iniciado el plan de exportación con la línea de leche entera y semidescremada UHT, se amplié su portafolio de productos exportables que tendrían gran acogida en el mercado, tales como leche descremada, light y omega y sus variedades de leches de sabores.

ANEXOS

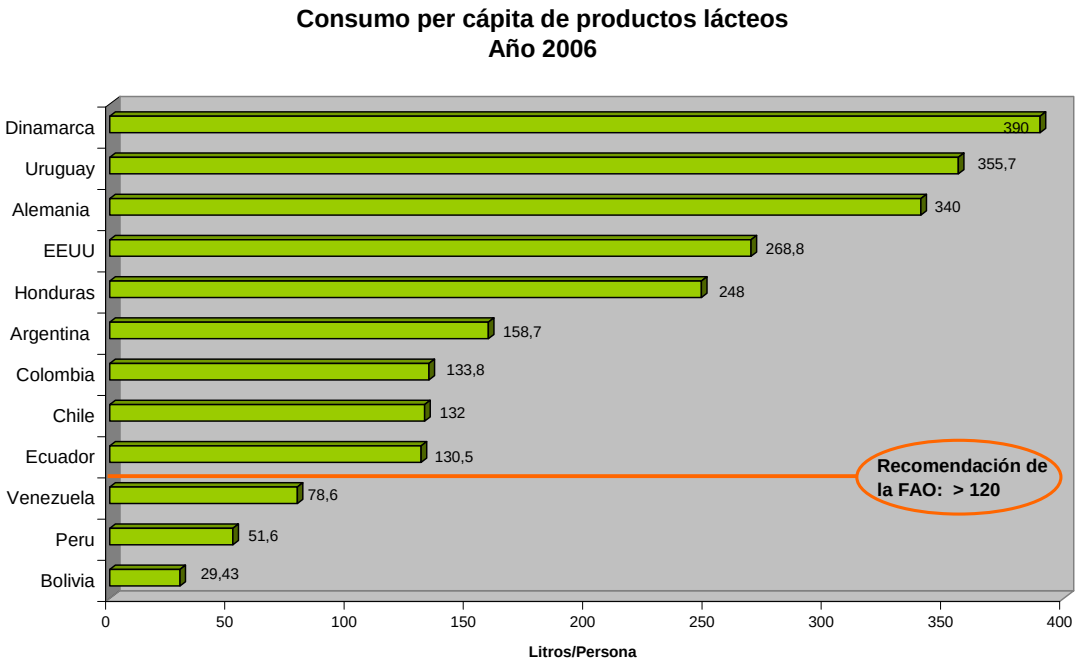
Anexo 1. Producción de leche cruda de países socios de Venezuela



Fuente: CAVILAC [2005].

Elaborado por: CAVILAC [2005].

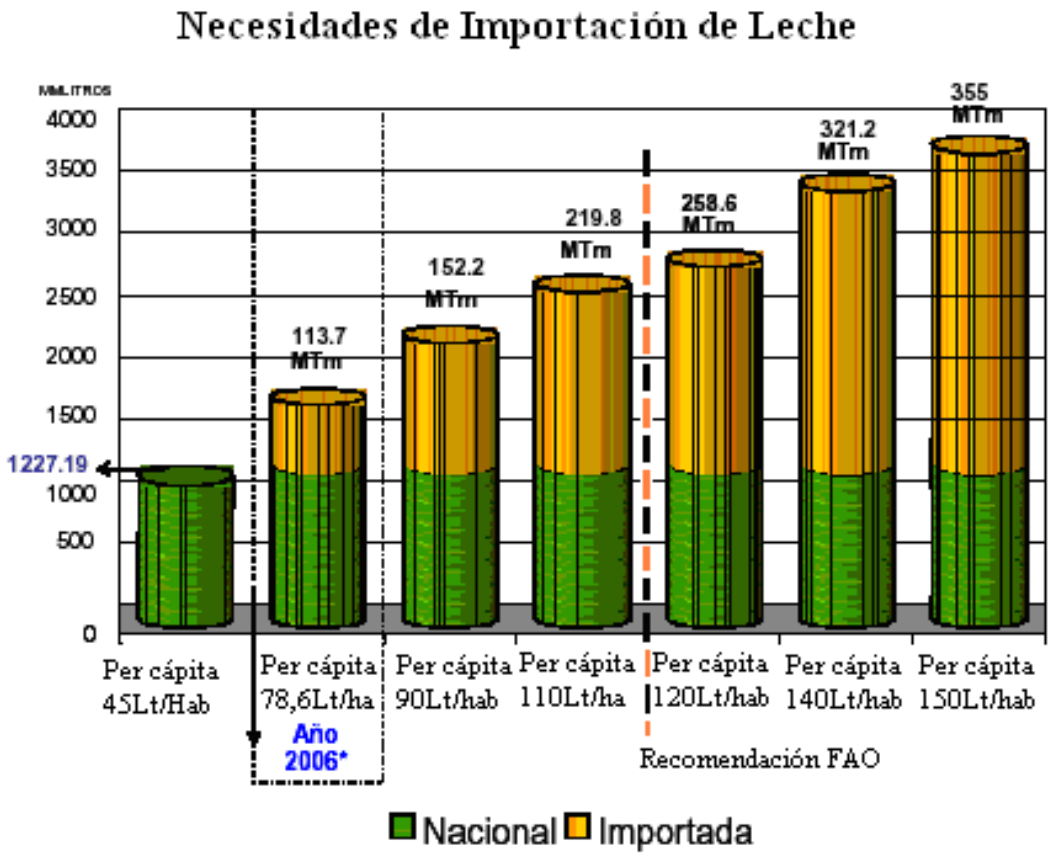
Anexo 2. Consumo per cápita de productos lácteos Año 2006



Fuente: FAO – FEPALE – CAVILAC [2006].

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

Anexo 3. Necesidad de importacion de leche, Venezuela



Fuente: CAVILAC [2006].

Elaborado por: CAVILAC [6006]

Anexo 4. INCOTERMS 2000

√ **Grupo E:**	EXW En fábrica **Ex Works**	**EXW:** el término de mínima obligación para el vendedor. La mercadería se entrega en su taller, fábrica, etc. sin despacharla ni cargarla.
√ **Grupo F:**	**FCA Franco transportista** (Término válido para cualquier medio de transporte). **FAS Franco al costado del buque**. (Sólo para transporte marítimo o fluvial). **FOB Franco a bordo**. (Sólo para transporte marítimo o fluvial).	**FCA:** vendedor despacha la mercancía al transportista elegido por el comprador, en el lugar convenido. Vendedor realiza los trámites de exportación. **FAS:** vendedor entrega la mercancía al costado del buque, en el puerto acordado. Vendedor realiza los trámites de exportación. **FOB:** Vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. Vendedor hace el despacho en aduana para exportación.
√ **Grupo C:** Transporte principal pagado. Estos términos son propios de contratos de salida, que acaban con el embarque, en el país de despacho.	**CFR Coste y flete**. (Sólo para transporte marítimo o fluvial). **CIF Coste, seguro y flete**. (Sólo para transporte marítimo o fluvial).	**CFR:** vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. Vendedor paga el valor del flete para que la mercancía llegue al puerto acordado y realiza los trámites de exportación. **CIF:** Vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. Vendedor paga costos, flete, un seguro marítimo con cobertura mínima y realiza los trámites de exportación.

	<u>CPT</u> Transporte pagado hasta	**<u>CPT:</u>** vendedor entrega la mercancía al transportista que él mismo designa, paga el valor del transporte para que la mercancía llegue al lugar acordado y realiza el despacho aduanero para exportación.
	<u>CIP</u> Transporte y seguro pagados hasta	**<u>CIP:</u>** vendedor entrega la mercancía al transportista que él mismo designa, paga el costo del transporte para poner la mercadería en el lugar acordado, contrata un seguro con cobertura mínima contra riesgo en el transporte y realiza los trámites de exportación.
√ **Grupo D:** Llegada. Estos son contratos de llegada. El vendedor cubre todos los costos y se hace responsable de todos los riesgos hasta que la mercadería llega al **país donde se produce la importación.**	**<u>DAF</u> Entregada en frontera**	**<u>DAF:</u>** Vendedor entrega la mercadería sobre el medio de transporte, sin descargarla, en un lugar de la frontera que haya definido con el importador y realiza los trámites de exportación.
	<u>DES</u> Entregada sobre buque (Sólo para transporte marítimo o fluvial).	**<u>DES:</u>** vendedor realiza los trámites de exportación y entrega la mercadería a bordo del buque, en el puerto de llegada acordado.
	<u>DEQ</u> Entregada en muelle (Sólo para transporte marítimo o fluvial).	**<u>DEQ:</u>** vendedor realiza los trámites de exportación y debe entregar la mercadería descargada en el muelle del puerto de llegada acordado.
	DDU Entregada derechos no pagados	**<u>DDU:</u>** vendedor realiza los trámites de exportación y entrega la mercadería sobre el medio de transporte utilizado -sin descargarla- en el destino acordado.

	DDP Entregada derechos pagados	**DDP:** vendedor entrega la mercadería sobre el medio de transporte utilizado - sin descargarla- en el destino acordado. Realizando además los trámites de exportación e importación, en el país del comprador.

Fuente: INCOTERMS 2000, *Comité Español de la CCI [2000].*

Elaborado por: GARATE, Daniela. MARTINEZ, Francisco [2008].

EMPRESA NUTRILECHE S.A.

PRONOSTICO DE EFECTIVO ANNUAL

INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Anterior	-	-3,799.00	1,765.00	7,329.00	12,893.00	18,457.00	24,021.00	29,585.00	35,149.00	52,217.00	69,285.00	86,353.00
Ventas al Contado	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	88,000.00	176,000.00	176,000.00	176,000.00	176,000.00
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	**88,000.00**	**84,201.00**	**89,765.00**	**95,329.00**	**100,893.00**	**106,457.00**	**112,021.00**	**117,585.00**	**211,149.00**	**228,217.00**	**245,285.00**	**262,353.00**
EGRESOS												
Costo de Ventas CIF	67,064.00	67,064.00	67,064.00	67,064.00	67,064.00	67,064.00	67,064.00	67,064.00	134,128.00	134,128.00	134,128.00	134,128.00
Exportación y Transporte	4,080.00	4,080.00	4,080.00	4,080.00	4,080.00	4,080.00	4,080.00	4,080.00	8,160.00	8,160.00	8,160.00	8,160.00
Transporte y manejo en Venezuela	6,892.00	6,892.00	6,892.00	6,892.00	6,892.00	6,892.00	6,892.00	6,892.00	12,244.00	12,244.00	12,244.00	12,244.00
Pago de Sueldos y Salarios	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
Pago de Publicidad	6,000.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Pago de Arriendo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Pago de mantenimiento y limpieza	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Pago de Materiales y suministros	3,000.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Pago por Servicios Básicos	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Pago Gastos Varios	700.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Pago Permisos de Operación y Documentos	313.00											
Total Egresos	**91,799.00**	**82,436.00**	**82,436.00**	**82,436.00**	**82,436.00**	**82,436.00**	**82,436.00**	**82,436.00**	**158,932.00**	**158,932.00**	**158,932.00**	**158,932.00**
Utilidad Mensual	**- 3,799.00**	**5,564.00**	**5,564.00**	**5,564.00**	**5,564.00**	**5,564.00**	**5,564.00**	**5,564.00**	**17,068.00**	**17,068.00**	**17,068.00**	**17,068.00**
Saldo	- 3,799.00	1,765.00	7,329.00	12,893.00	18,457.00	24,021.00	29,585.00	35,149.00	52,217.00	69,285.00	86,353.00	103,421.00

BIBLIOGRAFÍA

ANRIQUE, Eduardo. Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lechera. FENALECHE. Disponible en Internet: www.fedeleche.cl.pdf

Bolivia – Condiciones climáticas. *Encarta 2007.* Disponible en: "Bolivia" Microsoft Student 2007-DVD. Microsoft Corporation, 2006

Bolivia - Geografía. *Centro de Información y documentación sobre Iberoamérica*. Disponible en Internet: www.cideober.com

Bolivia.Consumo Aparente de Leche y Lácteos. *Comunidad Andina de Naciones*. Disponible en Internet: www.sica.gov.

CARCACHE, Douglas. Empresarios manos arriba. Caracas, Venezuela. Disponible en Internet: www.laprensa.com.ni.

Chile. *Comunidad Andina de Naciones.* CAN. Disponible en Internet: http://www.comunidadandina.org/exterior/Chile.htm

Centro de Estudios Latino Americanos. VENEZUELA: El PIB de Venezuela llegará en 2007 a US$ 200.000 millones. Boletín. Disponible en Internet: www.cesla.com.php

Censo Caracas. Instituto Nacional de Estadística de Venezuela. Disponible en Internet: www.ine.com.ve.

Cevelacteos y Ansa discutirán precio de la leche. Banca y Negocios. Disponible en Internet: www.bancaynegocios.com

Colombia: Fedegán rechaza propuesta de importar leche. Infoleche. *Consumo de Leche en Colombia*. Colombia. Disponible en Internet: www.infoleche.com

Colombia: industriales comenzaron a subir el precio de la leche. Infoleche. Disponible en Internet: www.infoleche.com

Colombia Produce de Leche. El Dinero – Lácteos. Disponible en Internet: www.dinero.com

Consumo de leche se ha incrementado. Diario el Universal. Caracas. Disponible en Internet: www.eluniversal.com

Condiciones sociales de Venezuela. Portal Iberoamericano. Disponible en Internet: www.ciberamerica.org

Como exportar. Trámites y Procedimientos. CORPEI. Disponible en Internet: www.corpei.org

Comercio Exterior. *Reporte de prensa- economía y comercio.* Disponible en Internet: www.prensabolivia_interlatin.com

Creación de una microempresa. SENIAT. Disponible en Internet: www.seniat.com.ve

Datos Perú. *Centro de información y documentación empresarial sobre Ibero América.* Perú. Disponible en Internet: www.cideober.com

DÍAZ, Freddy. Las actividades agrícolas. Geografía de Venezuela 9°. Editorial Teduca/Santillana, 1989. Caracas, Venezuela. Disponible en Internet: www.ilustrados.com

Economía – Bolivia. *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.* Disponible en Internet: www.pnud.org.ec.

Estudio de la Industria Láctea. *Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente.* Ecuador. Disponible en Internet: www.infortambo.com

Ganadería en aumento. El Dinero- Lácteos. Disponible en Internet: www.dinero.com

Gobierno Peruano. *Ministerio de Agricultura Oficina General de Planificación.* Disponible en Internet: www.minag.gob.pe.pdf

Gobierno libera precio de leche de larga duración. El Universal. Disponible en Internet: www.eluniversal.com

Guerra' en sector lechero. El País. Disponible en Internet: www.elpais.com.col

Incremento de Consumo de Leche. Diario el Universal. Caracas. Disponible en Internet: www.eluniversal.com

Industria de la República de Colombia. *Encarta 2007.* Disponible en: Microsoft ® Encarta ® 2007. "Colombia (república)."

Industria Láctea. *Industria alimenticia.* Ecuador. Disponible en: www.industriaalimenticia.com/search.php

Industria Boliviana. Servicio de Información Agropecuaria. *Comunidad Andina de Naciones*. Disponible en Internet: www.sica.gov

Industria de Chile. *Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile*. Disponible en Internet: www.minrel.cl

Industria de Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Disponible en Internet: www.minrel.cl

Índice de precios. ODEPA. Disponible en Internet: www.odepa.gob.cl

INFORME. Producción Láctea. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.* 2005. Disponible en Internet: www.inti.gov.ar/ue/pdf/InfocampoCreceProduccionLactea.pdf.

INFORME. Comercialización Láctea. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.* 2006. Disponible en Internet: http://www.inti.gov.ar/capacitacion/lacteos/mozzar.htm

IPSA Group Latinoamericana. La Industria Láctea en Ecuador. *Revista Digital Vanguardia* Enero 2007

IZARRA, Sandra. La reconversión monetaria es un asunto sencillo. Dpto. de Producción YVKE Mundial. Disponible en Internet: www.radiomundial.com.ve/php.

La Industria Lechera en Venezuela. Instituto Nacional de Estadística. CAVILAC. Disponible en Internet: www.cavilac.com.ve

La Crisis del devastesimiento de Leche en Venezuela. Guía Noticia. Venezuela. Disponible en Internet: www.guia.com.ve

Marcas lecheras Venezuela. Productos Venezolanos. Disponible en Internet: www.producto.com.ve

Mercado Lácteo. ODEPA. *Información del Servicio Nacional de Aduanas y el Banco Central*. Disponible en Internet: www.odepa.gob.cl

MORENO, Carlos. Industria Láctea. *Industria Alimenticia.* Mayo 2006. Disponible en Internet: www.industriaalimenticia.com/scommon/print.php

Nivel de Consumo Lácteo en Bolivia. *Organización Panamericana de la salud, Bolivia*. Disponible en Internet: www.ops.org.bo

Perfil de logística. Proexport. Disponible en Internet en: www.proexport.com.co

Población República de Colombia. Index Mundi. Disponible en Internet: www.indexmundi.com

Población de Bolivia. *Instituto Nacional de Estadística de Bolivia*. Disponible en Internet: www.ine.gob.bo

Población Chilena. UNESCO. 2006. Disponible en Internet: www.unesco.org

Población Peruana. *Encarta 2007.* Disponible en: "Perú." Microsoft® Student 2007[DVD]. Microsoft Corporation, 2006.

Producción de leche. Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en Internet: www.ine.cl

Producción Láctea en Ecuador. *Diario Hoy online.* Ecuador. Disponible en Internet: www.hoyonline.com

Producción Láctea Peruana. *Diario El Telégrafo.* Ecuador. Disponible en Internet: www.perulactea.com/noticiasdetalle.php

Producción Industrial Láctea. *Centro Peruano de Estudios Sociales*. Disponible en Internet: www.cepes.org.pe

Producto Interno Bruto. Observatorio de la Economía de Venezuela. Disponible en Internet: www.eumed.net.

Razones para invertir. PROEXPORT Colombia. Disponible en Internet: www.proexport.com.co

Regiones de Bolivia. *Bolivia online.* Disponible en Internet: www.solobolivia.com
Relaciones Comerciales-Perú. *Instituto Español de Comercio Exterior* . Disponible en Internet: www.icex.es/staticFiles/ANEXO.doc

Retrato Político, Hugo Chávez. Red de prensa no alineados. Disponible en Internet: www.voltairenet.org

Regimenes de Importación. Gaceta Oficial. SENIAT. Disponible en Internet: www.tsj.gov.ve

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., *Fundamentos de Administración.* 3era ed. PEARSON EDUCATION, México,2002.

SCHKOLNIK CHAMUDES, Mariana. Directora del Instituto Nacional de Estadísticas. Edición: Oficina de Comunicaciones, Santiago, Chile. Disponible en Internet: www.ine.cl

Tratados de Libre Comercio. *Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.* Disponible en Internet: www.direcon.cl/

Tipo de Cambio. Banco Central de Venezuela. Disponible en Internet: www.bcv.org.ve.

Venezuela con el salario mínimo más alto de Latinoamérica. ABN. Disponible en Internet:www.abn.info.ve/gob.