



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

TÍTULO

PLAN DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DE PASTAS SUMESA
AL MERCADO VENEZOLANO

AUTOR

José Vicente Dager Crespo

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERÍA EN MARKETING

TUTORA

Econ. María Mercedes Baño Hifóng

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **José Vicente Dager Crespo**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing.

TUTORA

OPONENTE

Econ Mercedes Baño Hifóng

Ing. Erick Leonardo Carchi Rivera

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Patricia Torres Fuentes

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2.015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **José Vicente Dager Crespo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan De Marketing para la Introducción de Pastas Sumesa al Mercado Venezolano** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2.105

AUTOR

José Vicente Dager Crespo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

AUTORIZACIÓN

Yo, **José Vicente Dager Crespo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de Marketing para la Introducción de Pastas Sumesa al Mercado Venezolano** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2.105

AUTOR

José Vicente Dager Crespo

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más profundo a Dios por la fe infinita que tengo en el creador, por llenarme sabiduría y amor al prójimo.

Además quiero agradecer eternamente a mis Padres por haberme dado la vida y los ejemplos de fe y constancia que me inculcaron desde pequeño.

También quiero agradecer de manera muy especial a mi esposa por toda su comprensión y ternura durante todos estos años juntos.

Quiero agradecer a mis hijos por ser mi inspiración y la razón de mi existencia.

Agradezco a mis hermanos, a mis profesores por toda su tutoría.

José Vicente Dager Crespo

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien ha sabido a través de mi conciencia y voluntad escoger el camino correcto que sea de aporte para el prójimo. Se la dedico de manera muy especial a mi familia, mi esposa quien con su comprensión y serenidad ha podido apoyarme durante estos años para lograr y cristalizar todos mi éxitos que son de ella también.

Quiero también dedicarles esta tesis a mis hijos para que les sirva como fuente de inspiración y sigan adelante, que vean en mi alguien que les ha dado buenos consejos y ha predicado con el ejemplo para que sean ciudadanos de bien.

Finalmente se la dedico a mis padres, a mis hermanos y mis amigos, mis compañeros, maestros de toda la vida que me han ayudado a culminar siempre mis sueños con alegría y optimismo.

José Vicente Dager Crespo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

Econ Mercedes Baño Hifóng

TUTORA

Lcda. Patricia Torres Fuentes

DIRECTORA DE CARRERA

Ing. Erick Leonardo Carchi Rivera

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

CALIFICACIÓN

LETRAS

NUMEROS

**Econ Mercedes Baño Higfón
TUTORA**

**Lcda. Patricia Torres Fuentes
DIRECTOR DE CARRERA**

**Ing. Erick Leonardo Carchi Rivera
OPONENTE**

INDICE GENERAL

| | |
|-------------------------------------------------|----------|
| PORTADA..... | I |
| CERTIFICACIÓN..... | II |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | III |
| AUTORIZACIÓN..... | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| DEDICATORIA | VI |
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN | VII |
| CALIFICACIÓN | VIII |
| INDICE GENERAL | IX |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | XIII |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XIV |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | XV |
| | |
| CAPÍTULO I | 1 |
| | |
| 1. ASPECTOS GENERALES | 2 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 2 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA | 3 |
| 1.3 PROBLEMÁTICA..... | 3 |
| 1.4 OBJETIVOS | 4 |
| 1.4.1 Objetivo General | 4 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.5 RESULTADOS ESPERADOS | 5 |
| 1.6 CONTEXTUALIZACIÓN DE TIEMPO Y ESPACIO | 5 |
| | |
| CAPÍTULO II | 6 |
| | |
| 2. ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 7 |
| 2.1 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO | 7 |
| 2.1.1 Empresa: Reseña Histórica | 7 |
| 2.1.2 Misión | 8 |

| | |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1.3 Visión..... | 8 |
| 2.1.4 Valores | 8 |
| 2.1.5 Objetivos Organizacionales | 8 |
| 2.1.6 Estructura organizacional y funciones..... | 9 |
| Gerente General..... | 9 |
| Objetivo del cargo..... | 9 |
| Temas fundamentales | 9 |
| Director de Venta y Distribución..... | 10 |
| Objetivo del cargo..... | 10 |
| Temas fundamentales | 10 |
| Gerente Canal de Distribuidores..... | 11 |
| Objetivo del cargo..... | 11 |
| Temas fundamentales | 11 |
| Asistente de Compras | 12 |
| Objetivo del cargo..... | 12 |
| Temas fundamentales | 12 |
| Objetivo del cargo..... | 12 |
| Temas fundamentales | 12 |
| 2.1.7 Cartera de Productos..... | 13 |
| 2.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO..... | 16 |
| 2.2.1 Producto Interno | 16 |
| 2.2.2 Inflación | 17 |
| 2.2.3 Ingreso per cápita | 18 |
| 2.2.4 Situación Política | 18 |
| 2.2.5 Aspectos Culturales | 18 |
| Religión | 21 |
| 2.2.6 Entorno Político-legal..... | 22 |
| 2.2.7 Entorno Económico..... | 23 |
| 2.2.8 Entorno Socio-cultural..... | 23 |
| 2.2.9 Entorno Tecnológico: | 24 |
| 2.2.10 Análisis P.E.S.T | 25 |
| 2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL..... | 28 |
| 2.3.1 Participación de Mercado..... | 28 |
| 2.3.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO | 29 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3 Análisis F.O.D.A. | 30 |
| 2.3.4 Matriz EFI-EFE | 31 |
| 2.3.5 Análisis de la cadena de valor | 33 |
| 2.3.6 Cinco Fuerzas de Porter | 34 |
| 2.3.7 Conclusiones del capítulo | 37 |
| | |
| CAPÍTULO III | 38 |
| | |
| 3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 39 |
| 3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.3 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN | 42 |
| 3.4 DEFINICIÓN MUESTRAL..... | 44 |
| 3.4.1 Definición de la población | 44 |
| 3.4.2 Definición de la muestra y tipo de muestreo | 44 |
| 3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 58 |
| 3.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO..... | 62 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 63 |
| | |
| 4. PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX | 64 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 64 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 64 |
| 4.3 SEGMENTACIÓN..... | 65 |
| 4.3.1Estrategia de Segmentación | 65 |
| 4.3.2 Macro segmentación..... | 65 |
| 4.3.3 Micro segmentación | 65 |
| 4.4 POSICIONAMIENTO | 68 |
| 4.4.1Estrategia de posicionamiento | 68 |
| 4.4.2 Posicionamiento publicitario slogan | 68 |
| 4.5 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR..... | 69 |
| 4.5.1 Matriz FCB..... | 69 |
| 4.6 ANÁLISIS DE COMPETENCIA..... | 70 |
| 4.6.1 Matriz de perfil competitivo o matriz importancia-resultado..... | 70 |
| 4.7 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | 71 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.7.1 Estrategias básicas de Porter | 71 |
| 4.7.2 Marketing Mix | 73 |
| CAPÍTULO V | 82 |
| 5. ANÁLISIS FINANCIERO..... | 83 |
| 5.1 DETALLE DE INGRESO | 83 |
| 5.5.1 Proyección anual de la demanda | 83 |
| 5.5.2 Calculo de unidades vendidas | 84 |
| 5.5.3 Proyección mensual de ingresos | 85 |
| 5.2 DETALLE DE EGRESOS | 85 |
| 5.2.1 Detalle de costos | 85 |
| 5.2.2 Detalle de gastos (administrativos, operativos, marketing y ventas). .. | 86 |
| 5.2.3 Detalle de inversión, amortización y gastos financieros | 86 |
| 5.3 FLUJO DE CAJA MENSUAL (PARA PLANES DE COMUNICACIÓN O AQUELLOS QUE NO TENGAN INVERSIÓN). | 87 |
| 5.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A TRES AÑOS (PARA AQUELLOS QUE TENGAN INVERSIÓN INICIAL) | 87 |
| 5.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD..... | 88 |
| 5.5.1 Marketing ROI (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión) | 88 |
| 5.5.2 TIR - VAN y Tiempo de recuperación (para los planes que posean inversión inicial) | 88 |
| 5.6 GRÁFICO DE INGRESOS Y EGRESOS (EN EL TIEMPO) | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 95 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico N° 1 Estructura Organizacional | 9 |
| Gráfico N° 2 Productos Sumesa de sus líneas Pastas, Solubles y Líquidos. | 15 |
| Gráfico N° 3 Producto Interno Bruto..... | 16 |
| Gráfico N° 4 Variación Porcentual del PIB | 17 |
| Gráfico N° 5 Inflación en Venezuela | 17 |
| Gráfico N° 6 HIPERINFLACIÓN | 25 |
| Gráfico N° 7 EXPORTACIONES DE PETRÓLEO..... | 27 |
| Gráfico N° 8 Participación de Mercado por Marca en Venezuela— Mercado de Pastas | 28 |
| Gráfico N° 9 Ciclo de vida de los productos | 29 |
| Gráfico N° 10 Cadena de Valor..... | 33 |
| Gráfico N° 11 ANALISIS DE PORTER..... | 36 |
| Gráfico N° 12 Muestra Maestra de Establecimientos Detallistas | 44 |
| Gráfico N° 13 Hábitos de alimentación | 58 |
| Gráfico N° 14 Conexión espontanea con la categoría..... | 59 |
| Gráfico N° 15 Prueba de producto | 60 |
| Gráfico N° 16 Probabilidad de compra del Producto | 61 |
| Gráfico N° 17 Tipo de Segmentación..... | 67 |
| Gráfico N° 18 Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 71 |
| Gráfico N° 19 Mercado de Pasta en Venezuela..... | 74 |
| Gráfico N° 20 Trigo de Oro – Segmento Premium | 75 |
| Gráfico N° 21 Sumesa – Segmento Mainstream..... | 75 |
| Gráfico N° 22 Diana – Segmento Mainstream | 76 |
| Gráfico N° 23 Diamante – Segmento Económico..... | 76 |
| Gráfico N° 24 Distribuidor de Sumesa en Venezuela | 77 |
| Gráfico N° 25 Presencia de DIGA a nivel Nacional | 78 |
| Gráfico N° 26 Alcance de 20.000 puntos de venta de DIGA | 78 |
| Gráfico N° 27 Plan de Medios 2015 | 79 |
| Gráfico N° 28 Flujo de Caja | 91 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Tabla N° 1 Capacidad instalada de la planta Sumesa | 24 |
| Tabla N° 2 Matriz de Factores internos | 32 |
| Tabla N° 3 Matriz de factores externos | 32 |
| Tabla N° 4 Encuesta de investigación de Mercado | 43 |
| Tabla N° 5 Encuestas al consumidor | 51 |
| Tabla N° 6 Matriz FCB | 69 |
| Tabla N° 7 Matriz de perfil competitivo..... | 70 |
| Tabla N° 8 Matriz de Ansoff | 72 |
| Tabla N° 9 Proyeccion de ventas en toneladas..... | 83 |
| Tabla N° 10 Proyección de ventas en unidades 500 gramos | 84 |
| Tabla N° 11 Flujo de caja mensual ingresos | 85 |
| Tabla N° 12 Detalle de egresos en toneladas | 85 |
| Tabla N° 13 FLUJO DE CAJA MENSUAL EGRESOS | 86 |
| Tabla N° 14 Estado de pérdidas y ganancias | 87 |
| Tabla N° 15 VAN – TIR..... | 90 |
| Tabla N° 16 DETALLE DE INGRESOS | 91 |
| Tabla N° 17 DETALLE DE EGRESOS..... | 92 |
| Tabla N° 18 Gastos Corrientes | 93 |

Resumen Ejecutivo

En resumen ingresar al mercado venezolano no es tarea sencilla debido a su complejidad, existe una gran oportunidad por la insuficiencia de alimentos hoy por hoy, sin embargo cumplir con los requisitos y asegurar el pago lo hace más complejo; sus cuatro tipos de cambio (OFICIAL, SICAD 1, SICAD 2 y MERCADO PARALELO), complican la situación si a esto se suma que existen dos mercados de consumo compradores el uno es el sector público y el otro es el sector privado, ambos con márgenes de contribución diferente, existen entes reguladores como el CENCOEX (Centro de Comercio Exterior) quien es el encargado de aprobar las importaciones y los montos de divisas para las importaciones, la licencia para importar como es el RUSAD, los permisos de importación, etc.

Todos estos obstáculos no se comparan al gran volumen de pastas que consumen los venezolanos, estamos hablando de quinientas mil toneladas anuales lo que los convierte en el segundo mercado de mayor consumo de pastas del mundo después de Italia, esto hace que se torne atractivo para cualquier industria de pastas.

En este mercado compiten grandes corporaciones poderosas con alta tecnología y excelente calidad, la idea será primero aprender de las exportaciones para luego constituir una empresa importadora que capitalice esa experiencia para esa se está preparando Sumesa utilizando todo su know how aplicado para el mercado venezolano.

El macro entorno se torna más crítico aún cuando sabemos que Venezuela es un país exportador de Petróleo donde también tiene un sitio estelar, pues es el segundo país del mundo con mayores reservas de petróleo. Sin embargo al caer en el 2015 los precios del Petróleo a menos de la mitad del precio bordeando los US\$ 39 dólares genera una incertidumbre para quienes apuestan por ese país.

Si a todo esto le sumamos la política económica inestable debido al tipo de gobierno de corte socialista es todo un desafío ingresar a Venezuela.

Para esto se ha planteado una estrategia de ingreso sui generis que plasmada en una teoría de marketing moderna es posible y capaz de competir con grandes empresas como son Polar y Carguill que lideran el mercado de pastas en Venezuela.

La idea de Sumesa es internacionalizar las marcas con las que competimos en Ecuador para de alguna manera colaborar con nuestro gobierno en el afán de construir la deseada matriz productiva en la que la sustitución de las importaciones impulsando la industria nacional nos llevan a buscar otros mercados para exportar y colaborar con la balanza comercial ecuatoriana

La estrategia de marketing utilizada en esta tesis nos servirá como material didáctico para ejemplo de otras empresas que quieran apostar a otros mercados basados en un concepto mercadológico que nos lleve a los resultados esperados.

Palabras claves (6), Sumesa, Pastas, Venezuela, Marketing, alimentos, escasez,

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1. ASPECTOS GENERALES

Tema

Plan de marketing para la introducción de la pasta SUMESA al mercado venezolano.

1.1 Antecedentes

Sumesa es una empresa ecuatoriana con productos de alta calidad y buen posicionamiento en la mente de los consumidores. En 1999 trató de incursionar en el mercado peruano, pero no lo logró debido a la competencia de grandes multinacional en el mismo. Luego de doce años, en 2011, buscó expandirse una vez más, pero en este caso al mercado venezolano. Así, en el 2013 estableció relaciones con el sector público, Mercal, y realizó la venta de un cargamento de pasta al mismo.

Actualmente, lo que la empresa busca es abrir operaciones en el país para así vender al sector privado. Se tomó esta decisión debido a las condiciones favorables que se presentan en Venezuela, como: la riqueza en petróleo en el país, la importación de la mayoría de sus productos alimenticios (aproximadamente el 70 %), la escasez de alimentos existente, el hecho de que tiene el mayor consumo per cápita de pasta en Latinoamérica y el segundo en el mundo (17,8 kg per cápita), y finalmente, los costos de producción de muchas empresas venezolanas superan al precio de venta fijado por el gobierno.

Además, Ecuador se convirtió en un miembro del ALBA (Alianza Bolivariana para las Américas) en 2009, al igual que Venezuela. Dicha asociación favorece el comercio entre sus países miembros.

1.2 Justificación del tema

Venezuela posee un producto interno producto (PIB) cinco veces más grande que el del Ecuador.

El índice alto de inflación en la categoría de alimentos hace que exista escasez de productos alimenticios. La política del gobierno venezolano es fomentar la importación de alimentos para contrarrestar la escasez de productos. Las relaciones bilaterales entre Ecuador y Venezuela, aunadas a la creación de la moneda virtual SUCRE benefician el comercio entre ambos países. La caída de los precios del petróleo complica la política económica de Venezuela; sin embargo, la categoría de alimentos básicos seguro será prioridad para el gobierno venezolano; decisión por la cual la población de bajos recursos en Venezuela saldrá beneficiada. Esto se debe a que si su gobierno optara por permitir la importación continua de los productos SUMESA, tendrían la opción de consumir productos de alta calidad a bajo precio, debido a los subsidios del Estado.

Así mismo, Sumesa resultaría beneficiada puesto que las características (como mayor tamaño y tendencias de consumo) del mercado venezolano significarían mucha más utilidad para la empresa. Así, por ejemplo, el consumo per cápita de pastas en Venezuela es 17,8 kg, versus el de Ecuador que es 1,89 kg. En Venezuela se consumen 537,000 toneladas de pasta al año versus 26,000 toneladas en Ecuador.

1.3 Problemática

En el 2011, Sumesa vio una oportunidad de expansión en el mercado venezolano de pastas. Las condiciones del mismo resultan sumamente favorables para la empresa puesto que no solo hay escasez de pasta en Venezuela, sino que los venezolanos son los mayores consumidores de pasta en Latinoamérica y los segundos del mundo, solo después de Italia. Además, muchas empresas en Venezuela están perdiendo debido a que sus costos de

producción por kilo son mayores al precio de venta de dicho kilo, que es fijado por el gobierno. Sin embargo, existen dos principales problemas con la entrada de Sumesa en este mercado: los controles sobre las importaciones del gobierno y la inestabilidad política del país.

Por estas razones, Sumesa debe evaluar cuidadosamente la decisión de incursionar en dicho mercado, para así poder determinar si los beneficios monetarios que obtendrá de la misma son mayores a los riesgos que implica. Así, la problemática consiste en si se debería abrir operaciones en Venezuela para gestionar la venta de productos Sumesa al sector privado a pesar de los riesgos que dicha decisión significaría para la compañía.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan de marketing para la introducción de los productos SUMESA al mercado venezolano.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar las condiciones de mercado venezolano para la introducción de los productos Sumesa.
- Realizar una investigación de mercado para definir la posibilidad de ingresar al mercado de pastas venezolano.
- Proponer estrategias de marketing que permitan la introducción de las pastas de Sumesa en el mercado venezolano.
- Calcular el costo de la inversión para ver la factibilidad de comprar maquinarias para elaborar pastas y expandir la capacidad instalada para satisfacer las necesidades de consumo de pasta del mercado venezolano.

1.5 Resultados esperados

-
- Lograr identificar efectivamente las oportunidades y amenazas específicas existentes en el mercado venezolano, así como las fortalezas y debilidades concretas de Sumesa para hacer una comparación de estas.
- Procesar la información obtenida sobre el mercado venezolano de pastas mediante gráficos y cálculos pertinentes y luego realizar la interpretación de los mismos y lo que esto implica para el proyecto.
- Elaborar un plan de marketing detallado con el conocimiento del funcionamiento del mercado de pastas venezolano y de la mente de los compradores.
- Determinar la factibilidad financiera de la introducción de los productos Sumesa al mercado venezolano.

1.6 Contextualización de tiempo y espacio

Sumesa desde el año 2013 ha estado exportando a Venezuela al mercado público para esto se ha hecho una inmersión completa del mercado Venezolano, considerando también todos sus índices macroeconómicos y riesgo país.

En el año 2015 Sumesa tiene planificado entrar en el mercado privado y comenzar a consolidar posición en la categoría de pastas, construyendo posicionamiento de su marca bandera, Sumesa.

CAPÍTULO II
ESTUDIO Y ANÁLISIS
SITUACIONAL

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis del Micro entorno

2.1.1 Empresa: Reseña Histórica

El 3 de septiembre de 1973, el Ing. Jorge García fundó Productos Fármaco Industriales SUMESA Cía. Ltda. En un espacio de 21 metros cuadrados en la ciudad de Guayaquil, con la intención de dedicar sus esfuerzos a las ramas farmacéutica e industrial. Debido al gran éxito de su primer producto, “Fresco Solo”—el primer refresco hecho en polvo comercializado en América del Sur—, su fundador optó por concentrarse en la producción de alimentos y bebidas procesados bajo la razón social a SUMESA S.A

Desde su creación, Sumesa ha experimentado un crecimiento constante y se ha convertido en una de las marcas mejor posicionadas en la mente de los consumidores ecuatorianos (Industria Alimenticia, 2012) poniendo a su disposición productos que combinan la buena calidad y precios asequibles. La compañía distribuye sus productos a través de la venta directa llegando a 50,000 puntos en mercado local así como también supermercados, mayoristas y distribuidores.

Actualmente, sus líneas de mayor éxito son la de caldos instantáneos, denominada “Ranchero”, y la de pastas Sumesa, que se elaboran con maquinarias adquiridas en la empresa italiana Pavan. La empresa también produce agua de calidad superior a través del proceso de ósmosis inversa, jugos y néctares naturales, energizante, té, maicenas y gelatinas.

La empresa Sumesa se encuentra en la búsqueda de crecer el volumen de ventas de pastas. Después de consolidar su posición en Ecuador a lo largo de los años, Sumesa decidió incursionar en el mercado peruano en 1999 luego de que Ecuador y Perú firmaran un Tratado de Comercio y Navegación como resultado del final de la Guerra del Cenepa en 1998. Aquí se estableció una planta de producción en la zona franca de Paita; sin embargo, no pudo

entrar al mercado por la fortaleza de las marcas existentes en el mismo, así como la magnitud de las empresas multinacionales con las que debía competir.

A pesar de esto, la empresa comenzó a producir en Perú para vender en el mercado ecuatoriano. Y desde 2011, la compañía ha considerado entrar en el mercado de la pasta en Venezuela debido a las condiciones favorables del mismo.

2.1.2 Misión

La misión de Sumesa es la producción y comercialización de alimentos de excelente calidad que garanticen la satisfacción de sus consumidores y demás grupos de interés.

2.1.3 Visión

Comercializar sus productos y los de terceros a través de una red de distribución cada vez más amplia que lleve a la empresa a nuevos mercados. Esto se logrará con el desarrollo continuo de sus marcas y la mejora de la calidad de sus productos y procesos, con prácticas socialmente responsables.

2.1.4 Valores

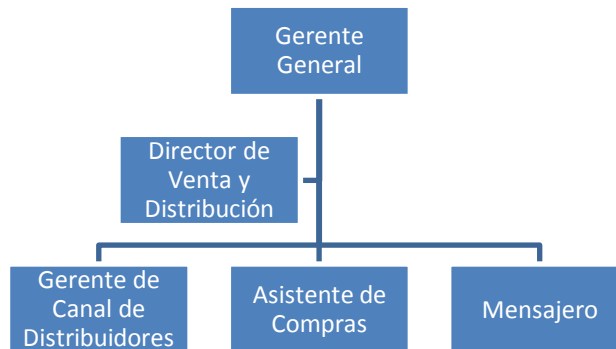
- Ética
- Trabajo en equipo
- Dinamismo

2.1.5 Objetivos Organizacionales

- El principal objetivo de Sumesa es encontrar un mercado internacional en donde pueda colocar en volumen por lo menos el 30% de su capacidad instalada.

2.1.6 Estructura organizacional y funciones

Gráfico N° 1 Estructura Organizacional



Elaborado por: Autor

Gerente General

Objetivo del cargo

Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos aprobados por el directorio así como las normativas y reglamentos vigentes.

Temas fundamentales

- Liderar el levantamiento y la gestión del plan estratégico
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios
- Alinear a las distintas Gerencias para la consecución de los objetivos
- Definir políticas generales de la compañía
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Presentar al Directorio estados de situación e información de las marcha de la empresa
- Ser el representante de la empresa ante todos los grupos de interés

- Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con autoridades y reguladores (Ministerios, Contraloría, etc.).
- Velar por el respecto de las normativas y reglamentos vigentes
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales

Director de Venta y Distribución

Objetivo del cargo

Maximizar las ventas de los productos de la empresa por medio de la validación y seguimiento del presupuesto planificado de acuerdo a las metas y objetivos definidos contando con el apoyo de un equipo de trabajo comprometido y motivado permitiendo la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes.

Crear estrategias para la planificación de la red de distribución de los productos considerando los procesos de recepción, almacenamiento, despacho de productos terminados, y la entrega del producto hasta el punto de venta, asegurando así el cumplimiento de la promesa de servicio a todos los Clientes: internos y externos.

Temas fundamentales

- Definir la estructura comercial y de distribución adecuada al modelo de negocio que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Diseñar el modelo de gestión comercial asegurando procesos efectivos y oportunos
- Monitorear aleatoriamente la capacidad existente vs la capacidad demandada por la operación dentro de la cadena de valor, para generar propuestas de optimización o de ampliación de la infraestructura disponible.
- Efectuar el presupuesto de gastos e inversiones de Distribución, a fin de racionalizar los recursos financieros asignados.

- Analizar los Indicadores de Gestión del Área, en reuniones de equipos de trabajo; para determinar planes de acción, proyectos de mejoramiento que permitan optimizar los recursos, mejorar el nivel de servicio al cliente e identificar oportunidades de mejora.
- Conocimiento de la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas.
- Revisar mensualmente informes de ventas, competencia y clientela.

Gerente Canal de Distribuidores

Objetivo del cargo

Desarrollar un sistema de negociación efectiva y eficiente con los clientes Distribuidores, que permitan alcanzar los objetivos comerciales contando con un equipo humano empoderado, disciplinado, organizado y altamente motivado hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Temas fundamentales

- Generar estrategias comerciales eficaces y eficientes que consoliden las relaciones Clientes – Proveedores.
- Garantizar la correcta implementación de las diferentes actividades de Trade y Marketing el menor tiempo posible.
- Garantizar una retroalimentación a la Dirección Ejecutiva de Ventas y Distribución de manera oportuna, veraz y precisa basada en el conocimiento del negocio que nos lleve a tomar decisiones acertadas.
- Aplicar modelo de control de Inventarios, sell – out, sell – in; controlando los inventarios, caducidad y rotación.
- Atraer, seleccionar, capacitar, retener el talento humano y filtrar; consolidando un equipo humano altamente competitivo.

Asistente de Compras

Objetivo del cargo

Garantizar la correcta ejecución del proceso de compras, generando y dando seguimiento oportuno a las órdenes de compras locales e importaciones, cumpliendo con los parámetros de oportunidad, calidad, y costos definidos para cada actividad.

Temas fundamentales

- Asegurar que todas las negociaciones efectuadas se encuentren dentro del marco legal vigente y cuenten con las garantías o respaldos necesarios para proteger los intereses de la empresa.
- Ampliar, seleccionar y evaluar constantemente los Proveedores a fin de que contribuyan con la excelencia que buscamos en tiempos, calidad, garantías y costos.
- Cotizar, generar y dar seguimiento oportuno a las órdenes de compras locales e importaciones.
- Coordinar las actividades aduaneras requeridas en el caso de importación de materiales.

Mensajero

Objetivo del cargo

Realizar los pagos, depósitos y trámites en general que soliciten los diferentes departamentos de la empresa

Temas fundamentales

- Garantizar la realización diaria y oportuna de los pagos y depósitos encomendados
- Ejecución oportuna y efectiva de trámites y demás actividades asignadas

2.1.7 Cartera de Productos

Pastas

- Fideos Sumesa: Los fideos Sumesa están elaborados con 100% sémola de trigo durum y son enriquecidos con vitaminas B1, B2, B3, B9, así como hierro. Entre los fideos Sumesa se pueden encontrar algunas variedades, como la pasta larga, la pasta corta, la Lasaña Sumesa, Sopitas Sumesa y Macarroni&Cheese.
- Diamante: Los fideos Diamante son una alternativa menos costosa a los fideos Sumesa. Estos se encuentran elaborados con sémola de trigo ámbar durum.
- Diana: Elaborados con sémola de trigo durum canadiense y harina de trigo especial.
- Trigo D'Oro: Elaborados con sémola de trigo durum canadiense y harina de trigo especial.

Solubles

- Ranchero: Ranchero es una mezcla concentrada de ingredientes y especias naturales en polvo que sirve para realzar el sabor final de las comidas. Dos de sus ingredientes más importantes son la carne de pollo deshidratada y la vitamina B2. Existen tres variedades: Ranchero Caldo de Gallina, Ranchero Menestra y Ranchero Costilla.
- Adobo Ranchero: Otra mezcla de ingredientes naturales y especias que sirve para sazonar carnes, pescados y pollos.
- Fresco Solo: Una mezcla en polvo que contiene vitamina C, la cual sirve para preparar bebidas frutales con sabor y aroma naturales.
- Yupi: Otra mezcla en polvo similar a Fresco Solo que sirve para preparar bebidas con sabor a fruta natural.
- Gelasola: Una mezcla en polvo enriquecida con vitamina C que constituye un postre de gelatina.

- Maicena: Producto elaborado con pura fécula de maíz. Es rico en carbohidratos por lo que representa un alimento sumamente nutritivo que se utiliza en varias recetas como sopas, salsas, postres, aderezos, entre otros.

Bebidas

- Frutal: Bebida tipo néctar hecha de pulpa de fruta natural que contiene 7 vitaminas y calcio. Es envasada en Tetrapak y en botellas de vidrio, lo que hace que logre larga vida con alta calidad.
- Volcán: Bebida energética carbonatada que contiene vitaminas. Su target de mercado son los deportistas o personas muy activas debido a la carga energética que provee.
- Sumesa Té: Elaborado con extracto de té blanco, ayuda a controlar el peso y transforma el exceso de grasa en energía ya que contiene L-Carnitina.
- Solo Té: Bebida refrescante con sabor a té y frutas naturales que no contiene colorantes artificiales y es sometida a un proceso de pasteurización que garantiza su calidad.
- Jugos Sumesa: Bebidas refrescantes con sabor a fruta natural.
- Aguas Sumesa: El única agua envasada que es purificada a través del proceso de micro filtración denominado ósmosis inversa, mediante el cual es tratada con rayos ultravioleta para garantizar la calidad del producto. Para este mismo fin, es envasada en un ambiente ozonificado que garantiza la salud de aquellos que la consumen.
- PowerYus: Bebida destinada a los deportistas con sales minerales y electrolitos que reponen la energía rápidamente luego del ejercicio físico.

2.2. Análisis del Macro entorno

2.2.1 Producto Interno

Gráfico N° 3 Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Mundial

El Producto Interno Bruto de Venezuela, pese a tener una economía devastada, sigue siendo un referente en el entorno Latinoamericano debido que en su gran mayoría dependen de un solo producto como el petróleo llevándolos a niveles de más de 400 mil millones de dólares.

Sin embargo al bajar los precios del Petróleo el Producto Interno Bruto de este país se encuentra afectado de manera considerable ya que de tener un precio del barril de Petróleo superior a los US\$ 150 dólares en la actualidad por los precios WTI de los esquistos se reduce a tan solo US\$ 39 dólares de esta manera los ubica es una desventaja respecto a la Balanza Comercial.

Gráfico N° 4 Variación Porcentual del PIB



Fuente: Banco Mundial

2.2.2 Inflación

Venezuela posee la tasa de inflación más alta de Latinoamérica y la sexta a nivel mundial. En el 2012 esta era del 20.1 % y en el 2013 fue del 56 %. La inflación en el mercado de alimentos se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5 Inflación en Venezuela



Fuente: Banco Mundial

La inflación en Venezuela producto de una política económica no adecuada se encuentra galopante, por lo tanto uno de los sectores más afectados es el de alimentos donde un factor preponderante es la escasez adicional a la devaluación de la moneda hacen que la situación de este indicado se haga insostenible, sin embargo este factor negativo resulta atractivo para países como Ecuador que se acogen a la moneda virtual sucre en una categoría como las pastas tenga como resultado exportaciones que benefician a Sumesa como exportador de este producto.

2.2.3 Ingreso per cápita

Según los datos del Banco Mundial (2014), en el año 2013, el PIB per cápita de Venezuela fue de USD \$14.415. De los cuales el ?% se utiliza en alimentos.

2.2.4 Situación Política

El continuo riesgo de inestabilidad política en el país es un importante obstáculo para Sumesa, pues un cambio de gobierno o de modelo económico podría complicar el curso del proyecto. Actualmente, el gobierno chavista está viviendo su peor momento en quince años y Venezuela está siendo golpeada por peleas internas, sin que la oposición logre concretarse debido a que cada vez está más dividida (Lozano, 2014). Se puede decir que la situación ha llegado a un impasse generalizado, pero aún así no se puede descartar la incerteza causada por la tensión latente que existe en el país.

2.2.5 Aspectos Culturales

En Venezuela es una costumbre consumir pastas. De hecho, los venezolanos las consumen de cinco a seis veces por semana como plato fuerte (es decir, no las acompañan con algún otro carbohidrato). La mayoría de los venezolanos compra pasta en presentaciones de 1 kilogramo y 500 gramos, adquiriendo hasta 5 kilogramos por semana.

Los consumidores generalmente prefieren la pasta italiana, que es la “no regulada” en los supermercados privados, puesto que consideran que la regulada (de marcas Primor y Capri, por ejemplo) es de mala calidad. No obstante, deben comprarla por su precio. Por esto se dice que no mantienen alta fidelidad a las marcas; no existe una marca habitual debido a la escasez y los problemas económicos, pero sí existen las preferidas (e.g. Ronco), que compran cuando las encuentran en los supermercados (Nielsen, 2014).

Aunque el país es mayormente monolingüe hablen en castellano,¹² se hablan numerosas lenguas en Venezuela.³ Los idiomas oficiales reconocidos en la constitución son el castellano y los idiomas indígenas, es decir, más de una treintena de lenguas (guajiro, warao, pemón, entre otros), para el uso oficial de los pueblos indígenas, la mayoría de ellos con pocos hablantes (menos del 1% de la población total). Los inmigrantes además del Castellano, hablan sus propios idiomas; destacando el árabe, italiano, portugués, inglés, chino, gallego, entre otros. El árabe se habla principalmente por las colonias libanesas en la Isla de Margarita, Maracaibo, Puerto la Cruz, Maracay y Caracas; el Varaqueño man es hablado en Santa Elena de Uairén estado (Miranda) por buena parte de la población, dada su cercanía a Bolívar , mientras que parte de la población de la Colonia Tovar (Aragua) habla un dialecto del alemán, llamado (alemán coloniero). Por su parte, el idioma inglés está muy extendido debido a la influencia de los inmigrantes estadounidenses (principalmente motivado a la explotación petrolera).

Los venezolanos poseen una combinación rica de herencias. A partir del período colonial se mezclaron indígenas, españoles y africanos, y hoy en día la mayoría de los venezolanos tiene una o más de esas ascendencias: mulatos 30%, mestizos 35%, descendientes de europeos 25% (en su mayoría italianos, españoles, portugueses, alemanes, entre otros), afrodescendientes 8% , indígenas 1,5%, asiáticos 0,5%. Las comunidades indígenas en la actualidad rondan el 1% de población total nacional, y están

establecidas principalmente en el Estado Zulia y al sur del río Orinoco y su desembocadura.

“Con el inicio de las explotaciones petroleras a principios del siglo XX, se establecen compañías y ciudadanos provenientes en su mayoría de los Estados Unidos. Posteriormente, a mediados de siglo, especialmente a principios de la época de la post-guerra, vinieron a incorporarse a la sociedad venezolana, una nueva ola otra vez de inmigrantes de origen italiano, español, y nuevos inmigrantes portugueses, libaneses, alemanes, croatas, chinos, japoneses (entre otros); y de diversos países de la América Latina (Colombia, Ecuador, Argentina, Perú, Chile, República Dominicana, Haití, México, etc.) durante el Boom Petrolero de los años setenta.

El Censo General de Población y Vivienda del año 2001, indica que las principales colonias extranjeras establecidas en el país son originarias, en este orden y citando solo las más numerosas de: España, Italia, Líbano, Portugal, Alemania, Argentina, Estados Unidos, China, Colombia, República Dominicana, Chile, Ecuador, Perú, Cuba, Guyana, Brasil, Uruguay, Francia, México y Trinidad y Tobago, y representan alrededor de un 7,7% de la población total.

La mayoría de la inmigración árabe en Venezuela consiste en libaneses y sirios. A finales del siglo XIX llegaron los primeros inmigrantes de habla árabe, dedicándose al comercio y a la pesca de perlas en la Isla de Margarita. A principios del siglo XX llegaron más personas de origen árabe. Como en aquel entonces estos países estaban bajo el dominio turco, estos inmigrantes traían pasaporte de ese país, razón por la que hasta hoy se les llama coloquialmente turcos. Todavía en la actualidad muchos de estos inmigrantes se dedican al comercio en las principales ciudades del país. Hay indígenas americanos principalmente de origen caribeño. Gran cantidad de inmigrantes latinoamericanos atraídos por los grandes recursos del país han llegado a Venezuela en el siglo XX. Estas continuas oleadas migratorias aumentaron el complejo mosaico racial del país. En Venezuela nunca ha habido

problemas raciales. Es por ello que el poema Píntame Angelitos Negros, popularizado a través de una famosa canción a mediados del siglo XX y que representa una especie de himno en contra de todo tipo de discriminación racial, es de un famoso escritor, poeta, humorista, abogado y político venezolano: Andrés Eloy Blanco. Como la mayor parte de los inmigrantes han sido blancos, las poblaciones negras e indígenas han disminuido su importancia, para aumentar la mestiza y la blanca.

Religión

La constitución establece la libertad de culto y alrededor de un 88% de la población venezolana se identifica como Católica en su mayoría pertenecientes a la Iglesia Católica Apostólica Romana; el resto está conformado por personas que practican otras religiones como la Islámica, Evangélica, Hinduista, Budista, Judaísmo, Santería y otras acepciones del Cristianismo,9etc. Mientras que algunos grupos practican religiones con algunas raíces prehispánica. Hay grupos de ateos, como en el resto del mundo. Una minoría que ha ido en aumento se ha unido también a grupos religiosos norteamericanos, siendo los Testigos de Jehová, Mormones (Iglesia de Jesucristo) y adventistas del Séptimo Día los más importantes.

Los practicantes religiosos activos han disminuido considerablemente; las poblaciones afro descendientes desarrollan una fe católica mezclada con religiones africanas llamada Santería.”

Fuente: http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_venezolana

2.2.6 Entorno Político-legal

El continuo riesgo de inestabilidad política en el país es un importante obstáculo para Sumesa, pues un cambio de gobierno o de modelo económico podría complicar el curso del proyecto. Actualmente, el gobierno del régimen chavista está viviendo su peor momento en quince años y Venezuela está siendo golpeada por peleas internas, sin que la oposición logre concretarse debido a que cada vez está más dividida.

Se puede decir que la situación ha llegado a un impasse generalizado, pero aún así no se puede descartar la incertidumbre causada por la tensión latente que existe en el país.

La estructura legal ha sido diseñada para satisfacer las necesidades de la población a través de las importaciones, preferiblemente con países que forman parte del ALBA y aquellos que se han adherido al Sistema Único de Compensación Regional (SUCRE). Así, los pasos necesarios para exportar a Venezuela son:

1. Gestionar la libre venta del producto en territorio del país objetivo.
 - Obtención de Registros Sanitarios.- el proceso normal de obtención demora de 9 a 12 meses.
 - Gestionar la inclusión del Importador que posee los cupos para el producto
2. Coordinar el registro de la marca en el SAPI (propiedad intelectual)
 - Registro de Marca.- La empresa coordina con estudios legales expertos en registros Marcarios en Venezuela, se debe gestionar en representación del cliente el registro de la Marca en el ONPI

Para comercializar en el sector público, que es el más grande, se debe:

- Gestionar la calificación de proveedor internacional
- Presentar la oferta económica
- Gestionar los mejores precios en la subasta inversa
- Gestionar la colocación del pedido
- Gestionar la Carta de Crédito a través de los sistemas de pago gobierno

2.2.7 Entorno Económico

Venezuela según el Banco Mundial posee la tasa de inflación más alta de Latinoamérica y la sexta a nivel mundial. En el 2012 esta era del 20.1 %, en el 2013 fue del 56 % y en el 2014 de 50%, en promedio. Se proyecta que en el 2015 la inflación será de 42.1 %. También se supone que el PIB de Venezuela aumentará en un 1.9 %, sin embargo, esto puede no ser así debido a la fuerte caída que están sufriendo los precios por barril de petróleo a nivel mundial, que es el producto primario de exportación en dicho país.

Debido a la situación económica en Venezuela, los consumidores se quejan de que solo no hay suficientes productos (escasez), sino tampoco variedad en la oferta (desabastecimiento), siendo el sector de alimentos el más afectado.

2.2.8 Entorno Socio-cultural

En Venezuela según el Banco Mundial 2013 y es una costumbre consumir pastas. De hecho, los venezolanos las consumen de cinco a seis veces por semana como plato fuerte (es decir, no las acompañan con algún otro carbohidrato). La mayoría de los venezolanos compra pasta en presentaciones de 1 kilogramo y 500 gramos, adquiriendo hasta 5 kilogramos por semana.

Según Nielsen (2014):

Los consumidores generalmente prefieren la pasta italiana, que es la “no regulada” en los supermercados privados, puesto que consideran que la regulada (de marcas Primor y Capri, por ejemplo) es de mala calidad. No obstante, deben comprarla por su precio. Por esto se dice que no mantienen alta fidelidad a las marcas; no existe una marca habitual debido a la escasez y los problemas económicos, pero sí existen las preferidas (e.g. Ronco), que compran cuando las encuentran en los supermercados (Nielsen, 2014).

2.2.9 Entorno Tecnológico:

Para enfrentar el reto de entrar en el mercado Venezolano, Sumesa posee una capacidad instalada con la cual produce pasta de alta calidad, de esta forma podrá satisfacer el paladar de los exigentes consumidores Venezolanos.

Sus equipos son de alta tecnología, automáticos con una capacidad de producción de 21.800 toneladas año entre pasta larga y pasta corta.

Adicional Sumesa está invirtiendo en desarrollo tecnológico, una plataforma BI businessintelligence y ERP con el objetivo de que la organización tenga acceso de información suficiente para poder elaborar planes de acción estratégicos, los mismos que incrementaran el volumen y por ende el EBIDTA de la compañía.

Tabla N° 1 Capacidad instalada de la planta Sumesa

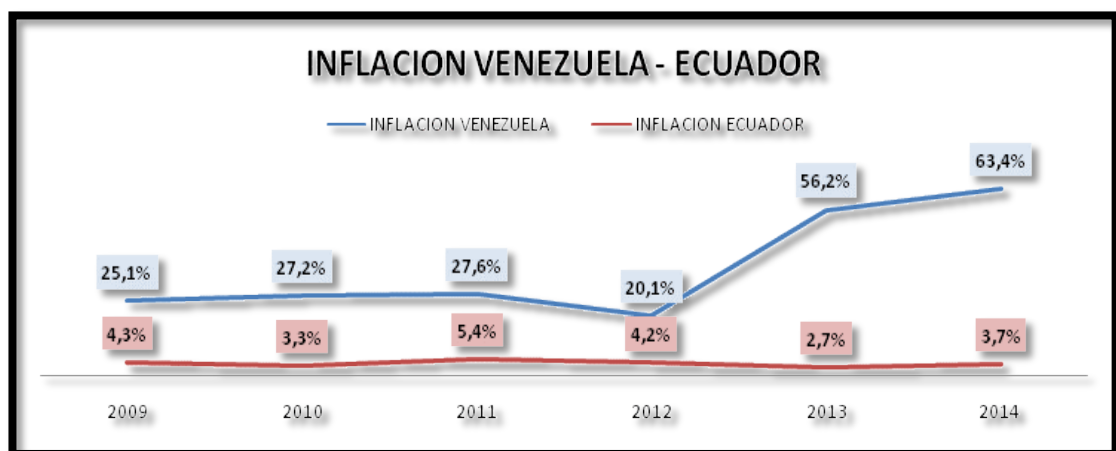
| Capacidad actual | | | | | | | |
|----------------------|------------------------------|------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------|----------------------------|
| EQUIPO O MÁQUINA | Capacidad Nominal Ton/mes | Eficiencia | Capacidad Real Ton/mes | % Capacidad Utilizada | Capacidad Utilizada Ton/mes | % Capacidad Libre | Capacidad Libre Ton/mes |
| Pasta Larga 1000 # 1 | 720,00 | 75% | 537,50 | 20% | 107,50 | 80% | 430,00 |
| Pasta Larga 1000 # 2 | 720,00 | 75% | 537,50 | 20% | 107,50 | 80% | 430,00 |
| Total | 1.440,00 | | 1.075,00 | | 215,00 | | 860,00 |

En Venezuela Sumesa tendrá a Diga como socio estratégico, distribuidor que posee 28 oficinas y 8 bodegas de distribución a nivel nacional con una tecnología suficiente para atender 20.000 puntos de ventas de una forma ordenada y eficiente.

2.2.10 Análisis P.E.S.T

Luego de analizar cada uno de los elementos del análisis PEST, se puede decir que las condiciones del macro entorno en Venezuela resultan beneficiosas para la exportación de los productos Sumesa a dicho país. Por ejemplo, en el ámbito político-legal, la empresa encuentra una ventaja puesto que si bien el proceso es bastante largo, la escasez existente en Venezuela (entorno económico) hace que la importación sea casi certera. Así mismo, lo que está ocurriendo en el ámbito socio-cultural (como resultado del entorno económico) —es decir, el hecho de que los consumidores compran cualquier marca sin preferencias para poder asegurar su supervivencia alimentaria— significa que la exportación de los productos Sumesa a Venezuela será exitosa. Venezuela presenta índices de una economía hiperinflacionaria:

Gráfico N° 6 HIPERINFLACIÓN

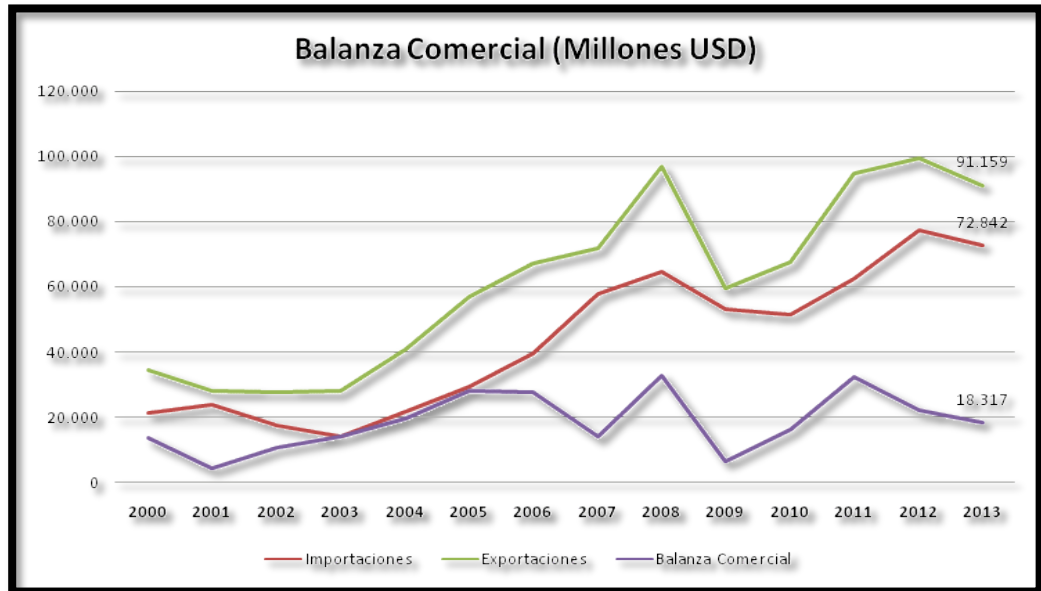


La economía de Venezuela se sustenta básicamente en las exportaciones de petróleo. La economía de Venezuela se sustenta básicamente en las exportaciones de petróleo.

Venezuela se considera actualmente un país en vías de desarrollo, con una economía emergente basada primordialmente en la extracción y refinación del petróleo y otros minerales, así como actividades agropecuarias e industriales, estando clasificado como un país de ingresos medianos altos. Se le reconoce también por ser uno de los 17 Países mega diversos, con una geografía irregular que combina regiones áridas, selva, las extensas sabanas de los Llanos y ambientes andinos. El país posee las mayores reservas de petróleo, las novenas de gas natural, y las decimosextas en cuanto a oro. Además, cuenta con el conjunto de áreas protegidas más extenso de América Latina, denominadas Áreas Bajo Régimen de Administración Especial, las cuales abarcan aproximadamente el 63 % del territorio nacional.²⁵ Su población alcanzó en 2012 30 millones de habitantes,²⁶ y es ampliamente diversa, integrando etnias europeas y mestizas, y en menor grado africanas, indígenas y asiáticas, característica que influye en su cultura y sus manifestaciones artísticas.

Políticamente, está constituida como un federal democrático, social, de derecho y de justicia, autónomo y soberano, cuya soberanía está consagrada en su Acta de Independencia firmada. El territorio venezolano se subdivide en 24 entidades federales, 23 Estados un Distrito Capital que comprende a la ciudad de Caracas, y 12 Dependencias Federales en los espacios acuáticos. Existen además otras 216 islas, islotes y cayos, pertenecientes a algunos estados.

Gráfico N° 7 EXPORTACIONES DE PETRÓLEO



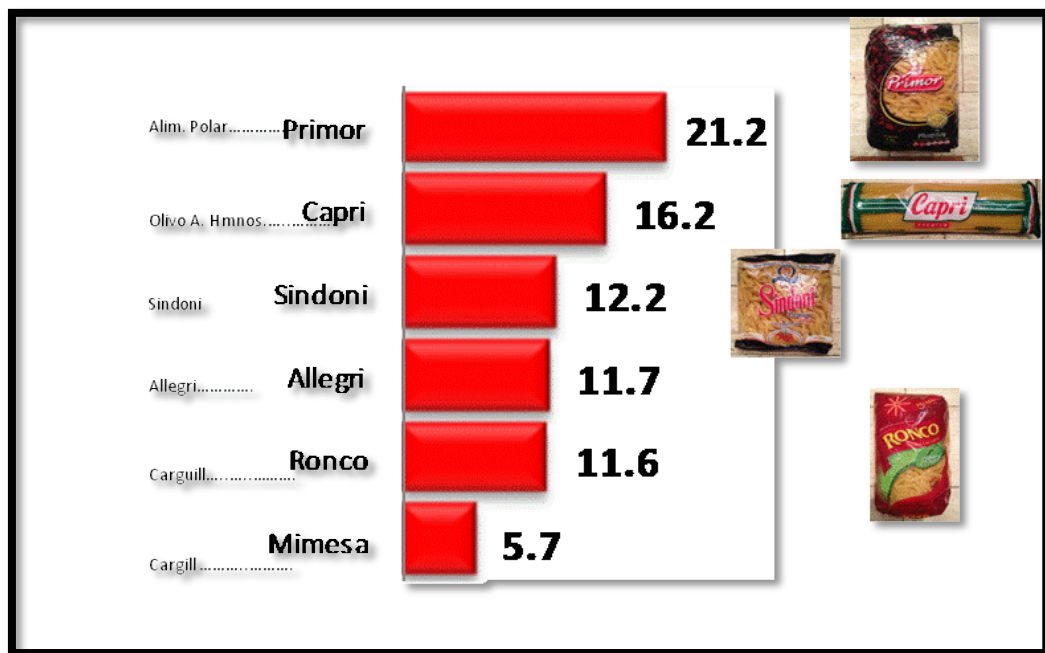
Fuente: Banco Central de Venezuela

El mercado de Venezuela 20 veces más grande que Ecuador en pastas.

2.3 Análisis Estratégico Situacional

2.3.1 Participación de Mercado

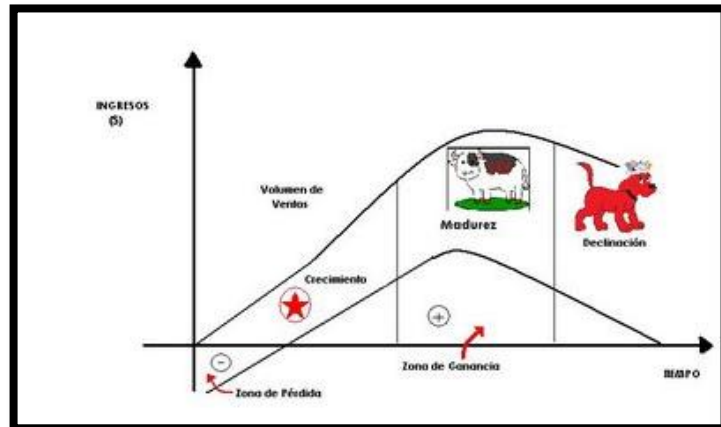
Gráfico N° 8 Participación de Mercado por Marca en Venezuela— Mercado de Pastas



Fuente: Investigadora de Mercado NIELSEN

El líder de mercado de pasta en Venezuela es la marca Primor con 21,2%, producido por la empresa Alimentos Polar, seguido por Capri que es una marca elaborada por la empresa Carguill. Se investiga cual es la estrategia de mercado de esta marca para saber el posicionamiento que se debe tener y el tipo de diferenciación.

Gráfico N° 9 Ciclo de vida de los productos



Fuente: Nielsen Venezuela

2.3.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Como lo habíamos abordado en una sección anterior las principal marca de la empresa es: tallarines Sumesa, esta marca dentro de la curva del ciclo del producto estarían ubicados en el segmento de madurez o vaca lechera estos productos representa el 35 % de las ventas de la cía. y presentan un potencial de crecimiento importante considerando que Sumesa solo llega al 40% de los puntos de ventas en Ecuador. Por otro lado existe la oportunidad de apertura del mercado Venezolano que por los estudios de mercado realizados existe una alta probabilidad que la pasta Sumesa sea exitosa en ese mercado.

Para el 2015 y para los siguientes 3 años Sumesa ha planeado ejecutar 15 proyectos de innovación focalizados en las categorías de Pastas.

Estos proyectos le agregarán equity a las marcas, de esta forma se alarga su ciclo de vida, asegurando sostenibilidad a la cía.

En Venezuela la pasta Sumesa se encuentra en una etapa de crecimiento debido a que recién estamos incursionando con unas cuantas exportaciones hacia este gigantesco mercado.

Aspiramos a través de una estrategia de diferenciación con estándares altos en calidad poder posicionarnos en esta categoría tan competitiva.

2.3.3 Análisis F.O.D.A.

Con base en la información que se encuentra en los documentos de apoyo y varios sitios web, se construyó un análisis FODA para el posible desarrollo del mercado de Sumesa en Venezuela

Fortalezas

- Costos moderados de la producción comparados con la industria en Ecuador
- Los productos de buena calidad
- Experiencia en entrar en un mercado extranjero
- La estabilidad financiera ocasionada por incremento en ventas
- Capacidad ociosa del 40 % en las fábricas de Sumesa en Perú y Ecuador

Oportunidades

- La mayoría de la comida venezolana ha sido importada
- La escasez de alimentos en Venezuela
- Venezuela tiene el mayor consumo per cápita de pasta en la región
- Las empresas venezolanas tienen mayores costos de producción que el precio de venta de las pasta.
- Ecuador pertenece al ALBA

Debilidades

- Sumesa es relativamente una pequeña empresa que tendría que esforzarse por tratar de suministrar 3 % del mercado de la pasta en Venezuela
- La falta de normas de gobierno corporativo

Amenazas

- Venezuela tiene severos controles y restricciones a la importación
- El riesgo de inestabilidad política en Venezuela

2.3.4 Matriz EFI-EFE

Las fortalezas internas de Sumesa tienen un peso preponderante superior a las debilidades por lo que hace que la empresa no tenga problemas en la administración de su desempeño.

La calificación de 3 así lo demuestra por lo que la matriz avala que Sumesa es una corporación que esta manejándose correctamente. Y encuentra su fortaleza en sus marcas que son reconocidas en el mercado.

En los factores externos las oportunidades con el emprendimiento de varios proyectos superan a las amenazas sin embargo las empresa debe de poner barreras de entrada a la competencia ya que su ponderado por alto que este debe demuestra que la empresa debe estar a la vanguardia en las categorías que compite.

Tabla Nº 2 Matriz de Factores internos

| Matriz de factores Internos | | | |
|------------------------------------|------|--------------|-----------|
| Fortalezas | Peso | Calificación | Ponderado |
| Marcas reconocidas | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Ser dinámica y proactiva | 0,1 | 4 | 0,3 |
| | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Trayectoria en la industria | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Total Fortalezas | | | 2,3 |
| Debilidades | | | |
| Rotación de personal | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Empresas multinacionales | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Falta de plan estratégico | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Total debilidades | 1 | | 0,8 |
| Total | | | 3,0 |

Elaborado por: AUTOR

Tabla Nº 3 Matriz de factores externos

| Matriz de factores externos | | | |
|---------------------------------------------|------|--------------|-----------|
| Oportunidades | Peso | Calificación | Ponderado |
| Poca Competencia | 0,4 | 3 | 1,2 |
| Segmento de Mercado poco explorado | 0,4 | 3 | 1,2 |
| Vender solo productos de calidad | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Total Oportunidades | | | 3,0 |
| Amenazas | | | |
| Inversión publicitaria | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Política de trade | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Baja cultura de cumplimiento de psto | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Total amenazas | 1 | | 1,6 |
| Total | | | 1,4 |

Elaborado por: AUTOR

2.3.5 Análisis de la cadena de valor

Gráfico N° 10 Cadena de Valor



Fuente:https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Una de las debilidades de Sumesa es la integración y el engranaje de su cadena de valor. Para poder resolver o superar este inconveniente en el plan estratégico del 2015 Sumesa ha establecido como prioridad el desarrollo del talento humano ya que es el pilar para poder integrar todas sus actividades.

Existen algunos proyectos en curso en el 2015 como el desarrollo de un nuevo ERP, el proyecto para capitalizar nuevos puntos de ventas llamado Route to Market, mientras el área de mercadeo busca orientar todas sus estrategias a las necesidades del consumidor. La cadena de valor ayuda a Sumesa a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. En este sentido los proyectos más importantes que está implementando la cía. es precisamente desarrollo tecnológico en BI business intelligence y ERP de tal forma se podrá ser más asertivo en los planes de acción para mejorar desempeño de las marcas y las zonas de ventas. Cada actividad que realiza la empresa genera el mayor ingreso posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con

el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

2.3.6 Cinco Fuerzas de Porter

El análisis del proyecto bajo el esquema de las 5 fuerzas de Porter concluye que la principal barrera de entrada a Venezuela son las divisas una vez superado eso la cadena de suministro fluye sin barreras importantes de parte de los proveedores, clientes y/o competidores.

Proveedores: El principal proveedor estratégico de Sumesa es el que suministra Sémola de Trigo. Esta materia prima es la base para la producción de pastas y se compra a un proveedor en Canadá, sin embargo existen algunos proveedores en Estados Unidos, México y en Ecuador. Generalmente no ha existido escasez de esa materia prima, ni su precio ha tenido un incremento que afecte a la industria de la pasta, sin embargo Sumesa tiene en sus archivos el desarrollo de un proyecto que tiene que ver con la compra de un Molino para producir su propia materia prima. Este proyecto fue dejado en stand by ya que el precio internacional de la materia prima está por debajo de su costo de producción. Es un proyecto que implica una inversión de US\$7'000.000 y su tiempo de desarrollo son dos años.

Clientes: Para efectos de entrar al mercado Venezolano. Sumesa tendría un cliente comercial que sería el Distribuidor DIGA el mismo que se encargaría de la distribución del producto a 20.000 puntos de ventas.

Es un alto riesgo solo tener un cliente ya que están en riesgo 2.520 Tons por esta razón ya Sumesa está en la búsqueda de otro distribuidor que tenga la solidez y una buena cobertura de clientes.

Competidores: Los principales competidores que enfrentará Sumesa son las marcas locales, las mismas que tienen casi el 80% del mercado.

Estas marcas son tradicionales y tienen más de 30 años en el mercado Venezolano por lo que poseen la preferencia del consumidor. En ese sentido la barrera de entrada para Sumesa sería alta.

Para mitigar el riesgo se hizo un estudio al consumidor para conocer qué opinaba de la pasta Sumesa vs el líder Primor. El resultado fue positivo para la pasta Sumesa.

La coyuntura política económica de Venezuela hace que el contexto competitivo sea diferente a otros países. Al momento que el consumidor está al frente de la percha debe elegir entre los productos disponibles y muchas veces no encuentran su producto habitual por escasez debido a la restricción de dólares en ese país.

Productos Sustitutos: Los principales productos sustitutos de la pasta son el arroz y las arepas a pesar que dichos productos no son tan versátiles, ni divertido como la pasta la misma que se puede combinar de muchas formas con otros alimentos.

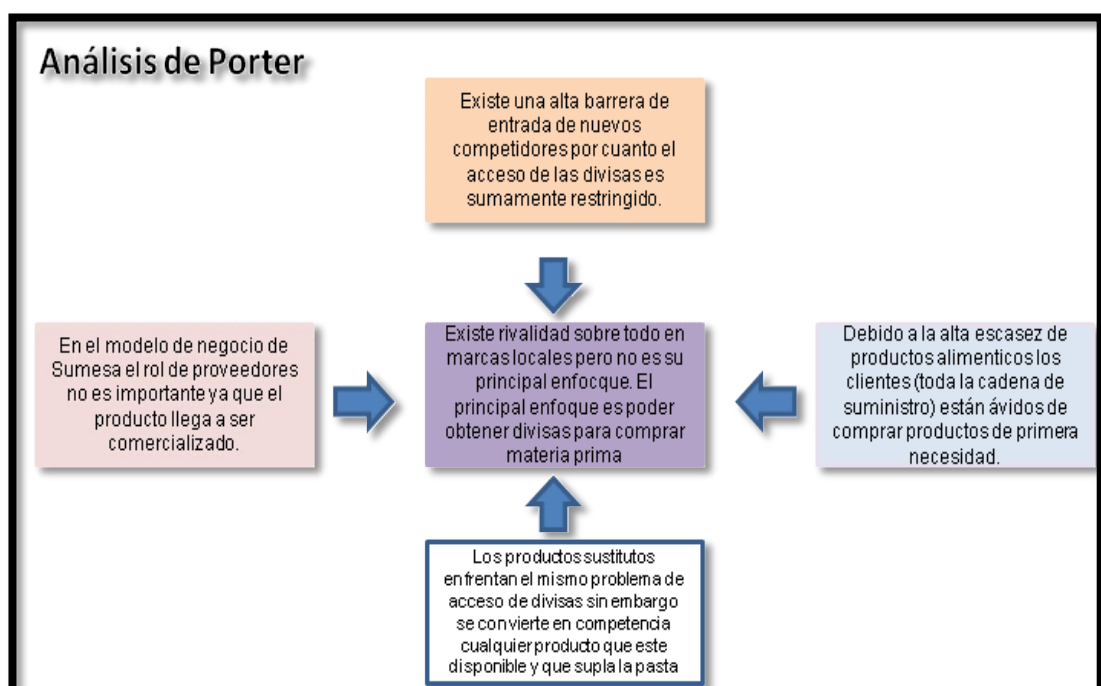
No existen indicios de altos crecimientos en la demanda de productos sustitutos. Estos productos enfrentan también problemas en compra de materia prima por tema de divisa.

Contexto Competitivo: La competencia en el mercado Venezolano no se da en el punto de venta ni en los medios de comunicación. Todos los competidores enfocan sus esfuerzos en conseguir divisas para poder cancelar sus importaciones de materia prima de tal forma de abastecer el mercado.

En el punto de venta y en la percha específicamente vende más el producto que está disponible más tiempo.

Entrada de nuevos competidores: Existe una barrera de entrada muy fuerte para nuevos players en el mercado Venezolano y es específicamente su entorno macroeconómico y el manejo gubernamental. Venezuela es un país de alto riesgo para la inversión extranjera y para exportadores es difícil colocar productos por la escasez de divisas.

Gráfico N° 11 ANALISIS DE PORTER



Elaboración: AUTOR

2.3.7 Conclusiones del capítulo

Sumesa es una empresa con alto potencial, que actualmente está experimentando un crecimiento acelerado por lo que es necesario que la organización planifique, integre y engrane todas sus actividades para esto es imprescindible tenga claro sus objetivos, se enfoque en un plan realizable al corto plazo que lo lleve a un objetivo a largo plazo.

Por lo antes mencionado Sumesa junto con consultores externos está en un proceso de diseño del plan estratégico de la compañía a 3 años.

Este plan estratégico acompañado con una estrategia de manejo del cambio harán que Sumesa escale otros niveles tanto en facturación, como en participación de mercado en pasta Sumesa , y de esa manera tener una estrategia que vaya de la mano con la matriz productiva la cual consiste en la sustitución de las importaciones e incentivas las exportaciones.

Teniendo como mercado meta en las exportaciones a Venezuela.

En resumen la estrategia de Sumesa está basada en un crecimiento sostenible acompañado con una proyección internacional y avalada por un plan estratégico a tres años.

En la cual el mayor objetivo es la introducción al mercado privado de Venezuela.

La idea de Sumesa es seguir desarrollando altos estándares de calidad, los cuales ya están certificado por el Instituto Nacional de Normalización.

El cual es un aval para penetrar en mercados internacionales, la empresa con 41 años en el mercado ecuatoriano tiene la solvencia y madurez para incursionar de manera categórica en el mercado venezolano.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Conocer los principales atributos y hábitos de consumo de los productos Sumesa en la categoría Pastas para los consumidores venezolanos. Investigación realizada por la agencia Nielsen de Venezuela.

Objetivos específicos

- Identificar tendencias de mercado, identificando oportunidades en términos de segmentos, cuantificaciones reales de mercado y presupuestos de ventas teniendo en cuenta una estimación adecuada de los volúmenes de las categorías.
- Establecer cuales las fortalezas y debilidades de la competencia, con el fin de diseñar un adecuado plan de crecimiento en el mercado de Venezuela.
- Conocer el market share de las principales marcas de pastas en Venezuela.
- Conocer los principales canales de distribución en el mercado venezolano.

3.2 Metodología de la Investigación

Tipo de investigación

La investigación que se presenta será del tipo exploratoria y descriptiva.

Exploratoria

Sumesa realiza estudios exploratorios en Venezuela con la teoría de indagar la hipótesis de que los venezolanos consumen pastas de 5 a 6 veces por semana.

Objetivo General

- Explorar a profundidad los aspectos racionales, emocionales y conductuales de los consumidores de pasta en Venezuela.
- Explorar las reacciones y actitudes que despierta la propuesta respecto al color azul del empaque del producto y adicional si gusta el nombre Sumesa.

Objetivos Específicos

- Explorar la reacción espontánea para observar que opinan cuando se le coloca un tallarín Sumesa en la mano al consumidor de pastas.
- Evaluación de para identificar elementos grupo objetivo de Sumesa y reacción de los consumidores ante posible posicionamiento.
- Identificar fortalezas y debilidades asociadas al concepto y nombre del producto Sumesa.
- Que asociación hacen los consumidores venezolanos respecto a lo podría significar la pasta Sumesa dentro de sus productos preferidos.
- Que potencial tiene la pasta Sumesa para despertar interés de compra de los consumidores.

ESTUDIOS DESCRIPTIVOS:

A partir de los estudios exploratorios que se hizo por parte de Sumesa se generan las investigaciones Descriptivas

Estos estudios buscan pasar de lo exploratorio a lo específico de los resultados en la exploratorio, para continuar con el ejemplo: si el estudio exploratorio arrojó unos resultados que los Venezolanos consumen de 5 a 6 veces pastas de esta cantidad cuantas veces pueden consumir la Pasta Sumesa.

Así se empieza por descubrir otras características de los consumidores de pastas hasta llegar al propósito de saber si estarían dispuestos a cambiarse a la pasta Sumesa.

En Venezuela se realizaron el siguiente estudio descriptivo:

Según Nielsen, “OBJETIVO GENERAL: *La información de RMS consiste en una herramienta estratégica y táctica de gestión, orientada a tomar decisiones frente a nuestro desempeño en los puntos de venta detallistas del país, con la finalidad de identificar las causas que afecten el desempeño competitivo de las marcas en el corto y mediano plazo..*

OBJETIVOS ESPECIFICOS: *Identificar tendencias de mercado, identificando oportunidades en términos de segmentos, cuantificaciones reales de mercado y presupuestos de ventas teniendo en cuenta una estimación adecuada de los volúmenes de las categorías.*

Establecer cuales las fortalezas y debilidades de la competencia, con el fin de diseñar un adecuado plan de crecimiento en el mercado de Venezuela.”

Fuentes de información

Se utilizó información de tipo secundaria, el estudio de mercado que realizó la agencia de investigación Nielsenabordo los siguientes temas:

- Ventas y la participación de los productos.
- Variables que inciden en las ventas.
- Ambiente competitivo.

A continuación se describe las notas metodológicas utilizadas por la agencia. Las variables que utilizamos para la investigación de Sumesa son la participación de mercado, en la cual la obtenemos en dólares, en kilos y también en unidades. Adicionalmente para este estudio se utilizo otras variables como las regiones geográficas de Venezuela y los canales de venta en la cadena de comercialización. Por otro lado se tiene una variable adicional que es la categoría de pastas. Y por último la segmentación de mercado y la distribución numérica y ponderada.

Tipos de datos

Los tipos de datos son cuantitativos y cualitativos

Cualitativos

- Las marcas que más consumen los venezolanos
- Formatos mas apetecidos

Cuantitativos:

- La pasta más consumida
- Presentación de consumo

3.3 Herramientas de la Investigación

La Symbol es la principal herramienta de trabajo utilizada por los auditores para recopilar la información en los establecimientos

El uso de esta herramienta permite incorporar en el proceso de levantamiento de la información controles de calidad tales como:

- Omisión de datos
- Tendencia de las cifras
- Productos que se vendieron en esa tienda en el periodo previo

Mediante estas preguntas básicas se saca la información y los cruces necesarios para presentar los datos.

3.4 Definición muestral

3.4.1 Definición de la población

El universo de negocios es la población de los canales detallistas y los supermercados, estos ascienden a 80.000 puntos de venta que servirán para las proyecciones de los datos recopilados.

3.4.2 Definición de la muestra y tipo de muestreo

Se trabajó por un muestreo por conveniencia en función de la restricción presupuestaria de la empresa. La información recolectada se expandirá para representar el Universo. La muestra tiene tres características: Estratificada, por conveniencia y Desproporcional.

Gráfico Nº 12 Muestra Maestra de Establecimientos Detallistas

| Autoservicios | |
|---------------------------------------------------|--------|
| Hipermercados / C&C / Supermercados Cadenas | 332 |
| Supermercados Independientes | 6.039 |
| Drugstores | 2.002 |
| Tradicional es | |
| Abastos / Bodegas / Farmacias / Perfumerías Trad. | 53.098 |
| Panadería/Pastelería | 8.162 |

Fuente: Nielsen Venezuela

Los canales investigados se agrupan en dos:

Canal Tradicional: que comprende: abastos/Bodegas, farmacias que corresponden al 87% del universo total de los negocios detallistas y su muestra es aproximadamente 1.050 casos, Panaderías es el 13% del universo y su muestra para la toma de la información es de 150 casos aprox.

Canal Autoservicios: Las cadenas y supermercados independientes entregan la información de sus ventas directamente, lo entregan por cadena y por local.

- **Categoría:**

Se denomina pasta en forma genérica a todos los alimentos preparados de una masa de harina, agua, sal y a veces huevo sin fermentar que luego son cocidas en agua hirviendo.

Exclusiones: Pastas refrigeradas y pastas caseras.

- **Mercados:**

HSC: Hipermercados+Supermercados+C&C

Sup.Indep: Supermercados Independientes

Drugstores: farmacias y perfumerías autoservicio

Aba.Bod.Farm: abastos, bodegas, farmacias y perfumerías tradicionales
Panaderías.

- **Periodos:**

Se tomará en cuenta el período tendencial desde Julio 2013 hasta Junio 2014 y tres períodos acumulados:

- UAM: Último Año Móvil (Jul13-Jun14)

- PUSM: Penúltimo Semestre Móvil (Jul13-Dic13)

- USM: Último Semestre Móvil (Ene14-Jun14)

Variables:

Share: participación de fabricantes

Dist. Numérica: % de tiendas con presencia

Dist. Ponderada: peso en valor de las tiendas con presencia de la categoría

Agotados como % DN: % de tiendas con faltantes de la marca

Importancia de canales

Producto Disponible: Inventario Período Anterior + Compras Período Actual.

Hipermercado / Cash & Carry:

Poseen departamentos de víveres en general, mantenimiento del hogar, cuidado personal, perecederos; adicionalmente áreas con línea blanca, línea marrón, mobiliario, electrodomésticos, ropa/calzado (al menos tres de ellas). Podrían tener algunas limitaciones de marcas y tamaños. El espacio físico es superior a los 2.500 m², tienen autoservicio, así como descuentos y promociones continuas. Se requiere que acepten pagos electrónicos y/o cheques. Y poseen gran cantidad de carriles de salida

Foto 1: Hipermercados en Venezuela



Tomada por: Nielsen Venezuela

Supermercados Cadenas:

Los Supermercados Cadenas son tiendas que operan bajo el mismo liderazgo corporativo (compras centralizadas); pueden ser cadenas nacionales o regionales, con un mínimo de 4 sucursales, 4 cajas registradoras, que acepten pagos electrónicos y/o cheques. Venden más de 20 categorías, tienen autoservicio, actividades promocionales y descuentos continuos. Se distinguen de los hipermercados por no tener línea blanca, marrón, electrodomésticos, ropa o calzado.

Foto 2: Supermercado en Caracas (Central Madereince)



Tomada por: Nielsen Venezuela

Supermercados Independientes:

Venden por lo menos 20 categorías RetailIndex. Su actividad principal es la venta de víveres; pueden vender categorías de cuidado personal y mantenimiento del hogar. Tienen autoservicio, carritos y cestas para las compras. Pueden poseer actividades promocionales y/o descuentos continuos. Con al menos un carril de salida que pueden aceptar pagos electrónicos y/o cheques.

Foto No 3 Supermercados Independientes



Tomada por: Nielsen Venezuela

Drugstore:

Lo conforman las farmacias y perfumerías autoservicio. La función principal de las farmacias es la venta de medicamentos, y la de las perfumerías la venta de categorías de cuidado personal. Pudiendo vender además productos de las cestas de cuidado personal (en el caso de las farmacias), mantenimiento del hogar, impulsivos y algunos alimentos. Deben manejar al menos 10 categorías Nielsen de las cestas de cuidado personal y/o mantenimiento del hogar. Casi siempre poseen promociones y descuentos continuos. Poseen al menos un carril de salida, carritos y cestas para los clientes.

Foto No 4: Farmacia Farmatodo



Tomada por: Nielsen Venezuela

Abastos y bodegas:

Tiendas que comercializan al menos 1 categoría Retail-Index. Pueden poseer cajas registradoras, sin facilidades de pago electrónico. Pueden tener algunas limitaciones de marcas y tamaños en productos de categorías de cuidado personal y servicios de carnicería. Las ventas se realizan a través de mostradores o ventanas de una casa.

Foto No 5: Tienda o bodega

Tomada por: Nielsen Venezuela

Farmacias y perfumerías tradicionales:

Farmacias y perfumerías sin autoservicio. Siendo la función principal la venta de medicinas y de categorías de cuidado personal, respectivamente. Pudiendo vender además productos de las cestas de cuidado personal (en el caso de las farmacias), mantenimiento del hogar, impulsivos. Deben manejar al menos 10 categorías Nielsen de las cestas de cuidado personal y/o mantenimiento del hogar. La mayoría de estas tiendas no tienen promociones. Poseen al menos 1 caja registradora. La diferencia básica con el canal Drugstore, es la existencia de autoservicio.

Foto No 6: Farmacias



Tomada por: Nielsen Venezuela

Panaderías:

Tiendas dedicadas a la elaboración y venta de pan, además de comercializar categorías impulsivas, bebidas no-alcohólicas y alimentos. Ofrecen servicio de cafetería y charcutería; también pueden ofrecer servicio de comida rápida en barra y/o mesas; en algunos casos, cuentan con mesoneros.

Foto No 7: Panadería



Tomada por: Nielsen Venezuela

Perfil de aplicación

La proyección de los datos muestrales se hace utilizando un estimador de razón, lo que significa que las tiendas se ponderan con una medida de tamaño (las ventas en valor de una canasta de alimentos).

Intuitivamente este tipo de estimador “es mejor”, ya que utiliza información adicional que ayuda a aumentar la precisión de la estimación.

Tabla Nº 5 Encuestas al consumidor

DATOS DEL ENCUESTADOR/ SUPERVISOR/ COORDINADOR

| | | | |
|-------------------------------|---|--------------------|---|
| Encuestador: | | CC: | |
| Supervisor: | | CC: | |
| Analista Ops. Ipsos: | | CC: | |
| Fecha de Supervisión: | / | Fecha de Revisión: | / |
| / 2014 | | / 2014 | |
| Seleccionar según Rotación | | | |

| Supervisor | Código |
|-----------------------|---------------|
| Néstor Avilan | 1 |
| Sonia Salinas | 2 |
| Greimarlyn Morales | 3 |
| Karina Arteaga | 4 |

| Tipo de Supervisión | Código |
|----------------------------|---------------|
| Directa | 1 |
| Telefónica | 2 |
| Revisión | 3 |
| Indirecta | 4 |

DATOS DEL ENTREVISTADO (ENC: SOLICITARLOS AL FINAL DE LA ENTREVISTA)

| | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------|
| Nombre: | | Teléfono: |
| Dirección donde vive: | Urbanización/Barrio: | |
| | Edificio/Bloque/Casa: | |
| | # de apto./# de casa: | |
| | Zona/Sector: | |
| | Parroquia: | |
| | Ciudad: | |

| NSE | |
|-----|---|
| C | 1 |
| D | 2 |

| Rotación | |
|--------------|--------------|
| AB 50 (1) | CB 50 (3) |
| BA 50 (2) | BC 50 (4) |

| PRODUCTOS | | |
|--------------------------------------------|---|-----|
| Pasta larga marca XX Con marca habitual | 1 | 100 |
| Pasta corta marca XX Con marca habitual | 2 | 100 |

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

| Marca Habitual | Código |
|---------------------------|---------------|
| Ronco | 1 |
| Primor | 2 |

Buenos días, buenas tardes, buenas noches. Mi nombre es _____ y trabajo en Ipsos Venezuela, una empresa que realiza encuestas sobre hábitos y productos de consumo. Su opinión es muy importante para nosotros, pues es a través de encuestas que los fabricantes logran mejorar y lanzar productos que atiendan mejor las necesidades de los consumidores. La información suministrada en este estudio será utilizada únicamente con fines estadísticos. ¿Desea participar? ¡Muchas gracias!

Q.Intro. Si participa en esta encuesta, se le mostrará información confidencial que es propiedad de un importante fabricante.

Esta información puede incluir, aunque no limitarse a, ideas y conceptos experimentales de nuevos productos.

A cambio de participar en esta encuesta y con respecto a la información confidencial que le mostraremos, solicitamos su compromiso de que no usará ni revelará a persona alguna, incluyendo amigos, miembros de su familia o entidades, ninguna de las informaciones suministradas. Adicionalmente acuerda no intentar copiar la información que verá.

Al seleccionar “Estoy de acuerdo”, Ud. indica haber leído, comprendido y estar de acuerdo con estos términos

SELECCIONAR UNA RESPUESTA

| | | |
|---------------------|-----------------|-----------------------------|
| | Q.Intro (RU) | |
| Estoy de acuerdo | 1 | |
| No estoy de acuerdo | 2 | AGRADECER Y TERMINAR |

CT.15 Por favor, registre el sexo de la persona entrevistada **(RU)**

| | |
|-------------|-----------------------|
| SEXO | CT.15 (RU) |
| Femenino | 1 |

CT.20 Por favor, me podría decir su edad? **(RU)** Anotar edad exacta|_|_|

| | | |
|------------------|---|-----------------------------|
| EDAD | | |
| CT.20 | | |
| Menos de 25 años | 1 | AGRADECER Y TERMINAR |
| De 25 a 35 años | 2 | CONTINUAR |
| De 36 a 45 años | 3 | |
| De 46 a 55 años | 4 | |
| Más de 55 años | 5 | AGRADECER Y TERMINAR |

CT.25

(MOSTRAR Y LEER TARJETA CT.25) ¿Podría decirme si usted, algún familiar o amigo cercano trabaja en alguna de estas actividades o empresas? **(RM)**

| EMPRESAS | CT.25 (RM) | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Agencia de Publicidad | 1 | Si contesta cualquiera de estas empresas AGRADecer Y TERMINAR |
| Agencias de Mercadeo o Promociones. (Empresas que se dedican a entregar muestras o productos en hogares, demostradoras, etc.) | 2 | |
| Empresa de investigación de mercado | 3 | |
| Agencias consultoras de marketing | 4 | |
| Departamento de publicidad de diario/revistas/radio/TV | 5 | |
| Supermercados, panaderías, bodegas, abastos | 6 | |
| Empresas productoras o distribuidora de alimentos | 7 | |
| Ninguna de la anteriores | 98 | CONTINUAR |

R2. En los últimos tres meses, ¿ha participado Ud. en alguna investigación de mercado (encuestas) sobre algún producto alimenticio? **(RU) ESPONTÁNEA**

| | | |
|----|--------------------|---------------------------------|
| | R2 (RU) | |
| No | 1 | |
| Si | 2 | AGRADECER Y TERMINAR |

R3. Usted o alguien de su familia participa en algún panel, o tipo de encuesta relacionada con alimentos?**(RU)**
(ESPONTÁNEA)

| | | |
|----|--------------------|---------------------------------|
| | R3 (RU) | |
| No | 1 | |
| Si | 2 | AGRADECER Y TERMINAR |

R4. ¿Sufre usted de alegría alimentaria?**(RU)**

| | | |
|-----------|---|-------------------------------|
| SI | 1 | TERMINE Y REGISTRE |
| NO | 2 | CONTINUAR |

CT.30. (MOSTRAR Y LEER TARJETA CT.30) ¿Qué parte de la compra de **Pastas** para su hogar hace Ud. personalmente? **(RU)**

| OPCIONES | CT.30 (RU) | |
|----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Toda | 1 | |
| Casi toda | 2 | |
| La mitad | 3 | |
| Menos de la mitad | 4 | AGRADECER Y TERMINAR |
| Ninguna | 0 | |

R5... ¿Ha consumido Ud. **PASTA** en los últimos tres meses en su hogar?
(ESPONTÁNEA)

| | R5 (RU) | |
|----|--------------------|---------------------------------|
| Sí | 1 | |
| No | 2 | AGRADECER Y TERMINAR |

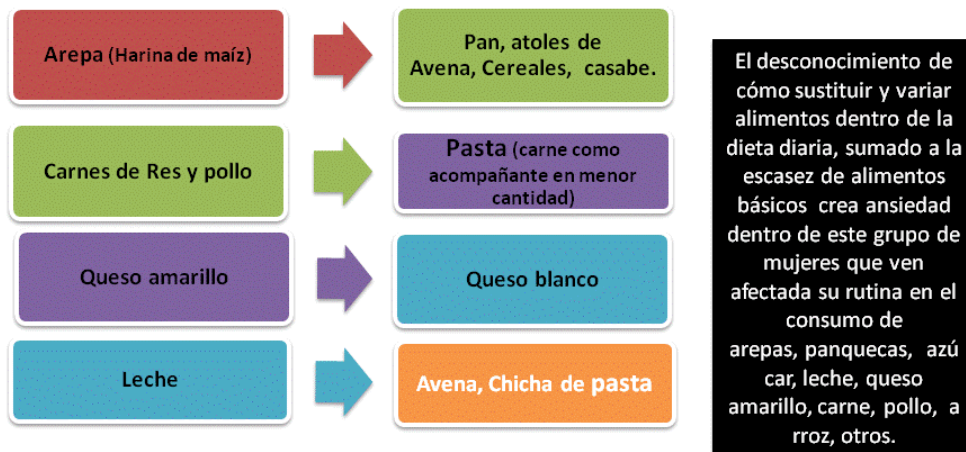
Fuente: Nielsen Venezuela

3.5 Resultados de la investigación

La investigación menciona que las pastas que consumen es la de tipo italiano

Gráfico Nº 13 Hábitos de alimentación

La Pasta tiene diversas connotaciones positivas para los consumidores en términos de nutrición, practicidad, versatilidad y sobre todo por su buen sabor.



Fuente: Nielsen Venezuela

Gráfico N° 14 Conexión espontánea con la categoría

Conexión Espontánea con la Categoría: El agrado por el buen sabor destaca como el conector principal con la pasta, le sigue la saciedad. En términos emocionales conectan con aquellos que les fascina comerla en casa.



37

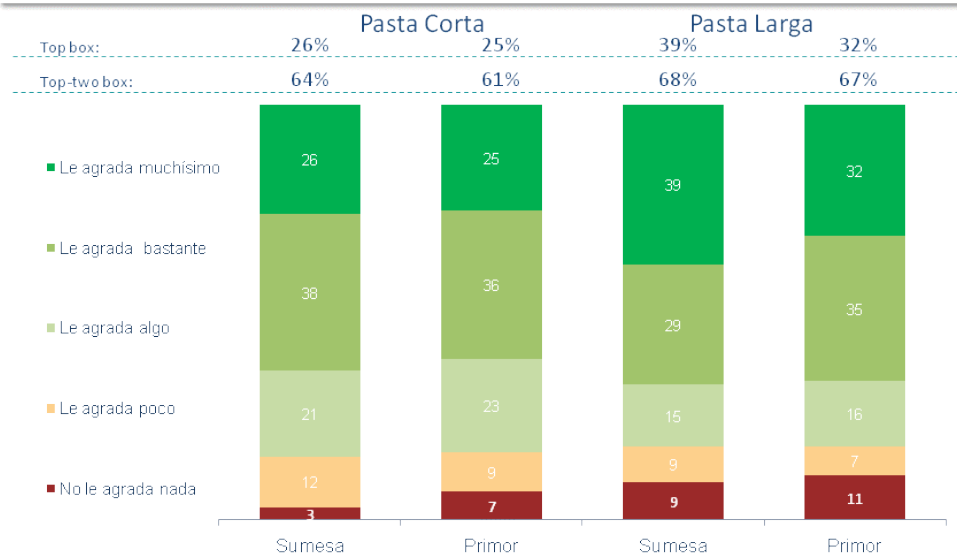
Fuente: Estudios de mercado – IPSOS

En términos de nivel de agrado después de probar la pasta Sumesa vs Primor. Sumesa tiene un índice más alto en los top two box frente a Primor tanto en pasta larga como pasta corta lo cual indica que el perfil de la pasta Sumesa está dentro de lo que espera probar el paladar de los consumidores Venezolanos.

Gráfico N° 15 Prueba de producto

Nivel de agrado luego de probar el producto

Todas las pastas tienen opiniones similares sobre el nivel de agrado luego de probarlas. El nivel de agrado de las pastas largas es, a grosso modo, mayor que el de las pastas cortas. Más aún, algo relevante es que la pasta larga de Sumesa tiene la mayor proporción de personas con un nivel de agrado en el extremo positivo de la escala (top-box).



P.22. ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor que tanto le AGRADA o le DESAGRADA este producto? (RU)

En % - Base: Pasta corta 106 / Pasta larga 114 casos. Diferencias significativas al 95% ↓ Vs SUMESA
Ipsos Venezuela - SUMESA

38

Fuente: Estudios de mercado – IPSOS

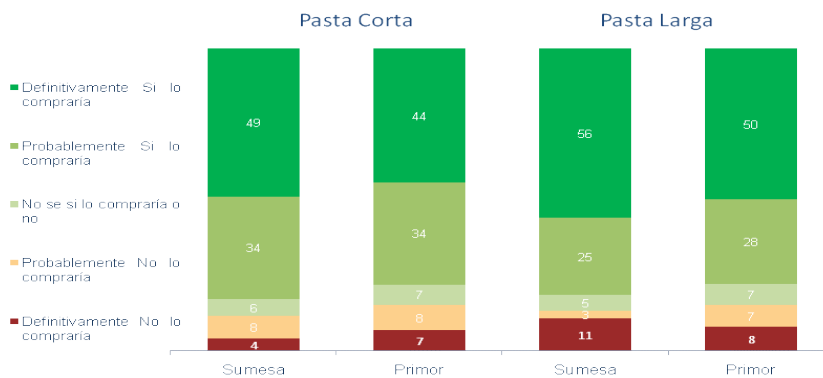
Este cuadro presenta la probabilidad de compra de Sumesa y Primor por parte del consumidor.

La pasta larga siempre presenta una mayor intención de compra en comparación a la pasta corta. La buena noticia es que el consumidor presenta un índice más alto de intención de compra tanto en pasta larga como pasta corta en comparación a la marca Primor líder en el mercado - top two box de más del 80%.

Gráfico N° 16 Probabilidad de compra del Producto

Probabilidad de compra luego de probar el producto

Para los cuatro productos evaluados la mayoría de los participantes declaran una intención de compra positiva (probablemente o definitivamente lo compraría). En general las pastas largas obtienen una intención de compra un poco mayor y, entre ellas, Sumesa es la que obtiene la mayor intención.



P24. ¿Qué tan dispuesto estaría usted en comprar este producto? RU

En %- Base: Pasta corta 106 / Pasta larga 114 casos. Diferencias significativas al 95% ↓ Vs SUMESA
Ipsos Venezuela - SUMESA

39

Fuente: Estudios de mercado - IPSOS

Existe una marcada predilección por la pasta larga de Sumesa versus la marca habitual de los Venezolanos, Primor.

Los principales atributos que pondera el consumidor son los siguientes: Suelta no pegajosa, menos gruesa, buen sabor, mejor calidad, suave.

Este resultado nos sugiere que Sumesa tiene muchas oportunidades para lograr preferencia de las amas de casas venezolanas.

3.6 Conclusiones del capítulo

- La pasta es consumida de 5 a 6 veces por semana.
- Debido a la escasez y el costo de la carne el consumidor busca platos sustitutos y uno de ellos es pasta y en menos proporción carne.
- El agrado al buen sabor de la pasta es el conector principal entre el consumidor y el producto.
- La pasta es el plato fuerte de sus comidas no lo acompañan con otro carbohidrato.
- Ya es una costumbre consumir pastas.
- Prefieren la pasta italiana que es la “no regulada” en los supermercados privados.
- La pasta regulada la consideran de mala calidad (Primor y Capri), por su precio la tienen que comprar, aunque a veces se dan su gusto y compran otra pasta de mayor valor.
- La mayoría compra la presentación de un Kilo y 500 grs.
- No pueden mantener una alta fidelidad a las marca, pero las de mayor agrado son Primor y Ronco.
- No existe marca Habitual, pero Sí marca preferida que aunque la consumen cuando la encuentran pero es del mayor agrado para ellas si pudiera elegir.
- La pasta Sumesa salió bien evaluado en comparación al líder del mercado que es Primor en términos de sabor, agrado e intención de compra.
- Los estudios al consumidor sugieren que el producto estrella de Sumesa tendría éxito en el mercado Venezolano.

Capítulo IV

PLAN DE MERCADEO

4. PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

4.1 Objetivo General

Lograr posicionar al producto en la mente del consumidor con un mensaje simple pero poderoso de tal forma de que cada vez que el ama de casa vaya a cocinar pastas piense en la marca Sumesa.

4.2 Objetivos específicos

- Incrementar las ventas de Sumesa en 30% vs. el 2.014 a través de la apertura de nuevos mercados, de esta manera se aporta al objetivo estratégico principal que es el incremento de EBIDTA.
- Internacionalizar las marcas de pastas en un mercado 20 veces más grande que el nuestro como es el venezolano en un plazo de 3 años.
- Aprovechar la capacidad instalada que tiene Sumesa en el Ecuador de 20.000 toneladas año en la cual existe una capacidad ociosa del 80%.

A continuación matriz de prioridades de la compañía:

La principal estrategia que utilizará Sumesa para entrar al mercado Venezolano será la afinidad y las ventajas comerciales entre los gobiernos Ecuatoriano-Venezolano. Un elemento importante es el Sucre moneda diseñada para facilitar el comercio entre los dos países.

4.3 Segmentación

4.3.1 Estrategia de Segmentación

El mercado de Pastas en Venezuela es tan grande que es de suprema importancia tener claro como se lo abordará con el portafolio que tiene disponible Sumesa, para ello se lo ha segmentado de la siguiente forma:

4.3.2 Macro segmentación

¿Que se satisface? Se debe satisfacer la necesidad de consumo de pastas en Venezuela.

¿Cómo satisface? Con la compra de los productos en los diferentes canales de comercialización siendo las bodegas de abastos las más concurridas.

¿A quién satisface? Se satisface al venezolano de clase media y media típica que tiene un sueldo base de 5.400 bolívares y mantiene en su hogar a una familia típica de 3 integrantes.

La estrategia de segmentación va ser de agregación, el objetivo es aumentar la frecuencia y el nivel de facturación de los clientes.

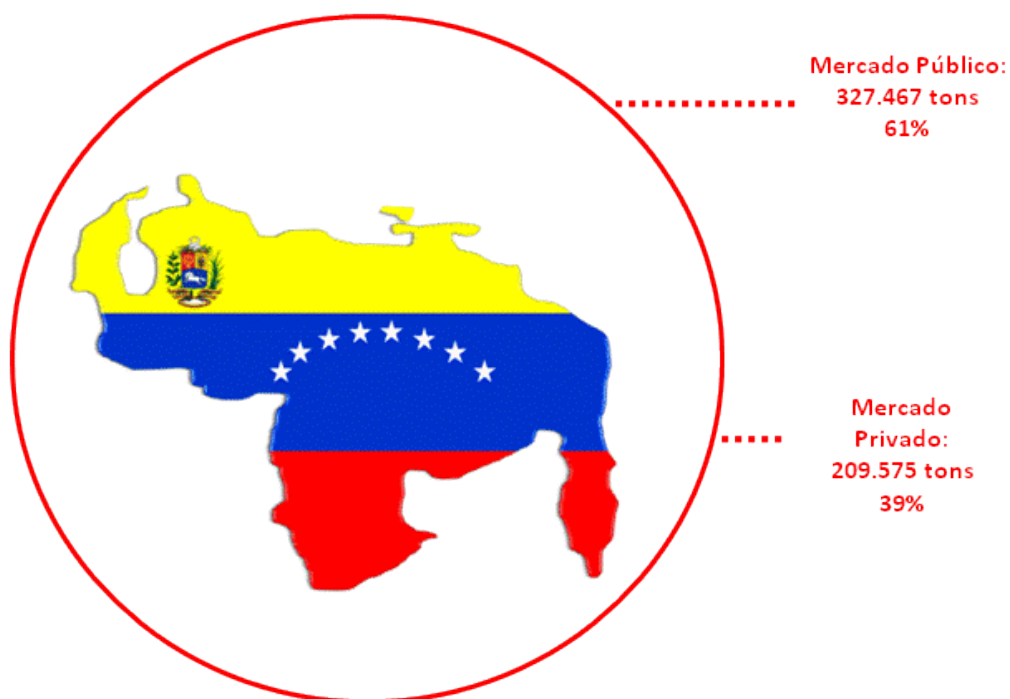
4.3.3 Micro segmentación

Geográfico: esta dividido en mercado público y privado

Demográfica: El segmento mainstream representa el 88,1% del mercado Venezolano y es precisamente en donde posicionaremos a la marca más importante de la Cía., la marca Sumesa con una estrategia de mercadeo 360° esto quiere decir que se implementarán actividades ATL /BTL y todos los elementos del marketing mix para posicionarla.

Conductual: es una segmentación ocasional a que se basa en la medición de las ocasiones de consumo de los clientes basadas en los hábitos de los mismos.

Mercado Público y Mercado Privado tendrán diferentes estrategias comerciales y por ende diferentes marcas que irán dirigidas a ganar cada uno de sus respectivos mercados.

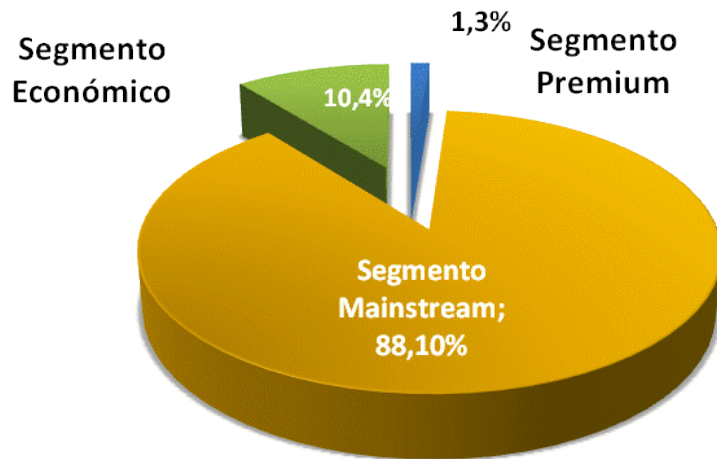


Mercado Público: Se exportará directamente al gobierno y el mismo se encargará de venderlo en sus supermercados por lo que la marca Diamante estará ubicada en el segmento económico.

Mercado Privado: Se Posicionará las marcas Trigo de Oro, Sumesa y Diana dentro de una nueva segmentación: Segmento Premium y Mainstream. Dentro de la estrategia esta posicionar como una marca de calidad y con un tema de sentimiento a Sumesa como los fideos de mamá.

Gráfico N° 17 Tipo de Segmentación

Segmentación de Mercado de Pastas



En el mercado económico participan principalmente los productos regulados.

Fuente: Nielsen

Sumesa pretende participar en todos los segmentos del mercado de tal forma de poder capitalizar los diferentes consumidores.

Sin embargo el de las pastas económica "mainstream"(88,10 %) es el más competitivo, debido a que tiene marcas muy fuertes que tratan de capturar mayor market share y de esta manera poner barreras de entradas a nuevos competidores que deseen hacerse de una parte de este pastel.

4.4 Posicionamiento

4.4.1 Estrategia de posicionamiento

Estrategia de diferenciación enfocada en la calidad, los atributos que el cliente percibe como calidad son:

- Pasta de trigo duro al dente.
- Pasta de fácil cocción.
- Pasta que no se pegue cuando se cocina.
- Pasta que tenga rendimiento.

En el caso de Diamante, Diana y Trigo de Oro se utilizará parte del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción considerando que la clave para que estos productos se vendan es la disponibilidad. El interés principal de la empresa es posicionar de una manera rápida y eficaz a su marca estrella Sumesa dado que la intención es que esta marcarse convierta en una marca global.

4.4.2 Posicionamiento publicitario slogan

El slogan de Sumesa, los Fideos de Mamá, es el que se trabajará para posicionar la marca. El principal driver de la categoría de pastas es el aspecto emocional, sin embargo también se buscará posicionar aspectos intrínsecos del producto tales como “Nutrición y buena alimentación” y que el producto está elaborado con Sémola de Trigo Durum.

4.5 Comportamiento del consumidor

4.5.1 Matriz FCB

Todas las campañas publicitarias que produce Sumesa pasan por un estricto proceso de aprobación. Dependiendo el objetivo de la pieza que se está elaborando se decide el cuadrante a enfocarse.

Por ejemplo la categoría de pastas la comunicación tiende ser muy emocional, ya que el deseo principal del ama de casa es cuidar a su familia cocinándoles alimentos nutritivos y de buen sabor. Cuadrante (fuerte/Modo emocional).

Para establecer un hábito de consumo por un tipo de tallarines nuevo (Chinito) la comunicación va a ser más de aprendizaje, ya que es necesario educar al consumidos de cómo emplear el nuevo producto.

Tabla Nº 6 Matriz FCB

Matriz FCB

| Modo Intelectual | Modo Emocional |
|--------------------------------|---------------------------------------------|
| Aprendizaje (i,e,a) | Afectividad (e,i,a) Proyecto |
| Rutina (a,i,e) | Hedonismo (a,e,i) |

A; ACCION
E; EVALUACION
I; INFORMACION

Fuente: AUTOR

4.6 Análisis de competencia

4.6.1 Matriz de perfil competitivo o matriz importancia-resultado

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares. En el caso práctico esta información se la obtiene mediante la compra de información. Existen estudios de mercados que explícitamente indican las fortalezas de las marcas en términos de participación de mercado, canales, y fortalezas de atributos intrínsecos. Sumesa específicamente obtiene dicha información de las empresas Nielsen e Ipsos.

Tabla Nº 7 Matriz de perfil competitivo

| Factores críticos para el éxito | SUMESA | | | CARGUIL | | POLAR | |
|---------------------------------|--------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| | Peso | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Participación en el mercado | 0,20 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| Competitividad de precios | 0,02 | 1 | 0,2 | 4 | 0,8 | 1 | 0,2 |
| Posición Financiera | 0,40 | 2 | 0,8 | 1 | 0,4 | 4 | 1,6 |
| Calidad de producto | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Lealtad del cliente | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Total | 1,00 | | 2,3 | | 2,2 | | 2,8 |

NOTA: los valores de las calificaciones son los siguientes 1:menor debilidad 3:menor fuerza 4:mayor fuerza
 Como señala el total ponderado de 2.8 el competidor 2 es el más fuerte 3 en aras de la sencillez
 Solo se incluye 5 factores para el éxito pero tratándose de la realidad serian muy pocos.

En el caso práctico esta información se la obtiene mediante la compra de información. Existen estudios de mercados que explícitamente indican las fortalezas de las marcas en términos de participación de mercado, canales, y fortalezas de atributos intrínsecos.

Sumesa específicamente obtiene dicha información de las empresas Nielsen e Ipsos y es precisamente la información explícita que está en la sección 3. Investigación de mercado y 4.7.2 Precio dentro de la sección marketing mix.

4.7 Estrategias competitivas

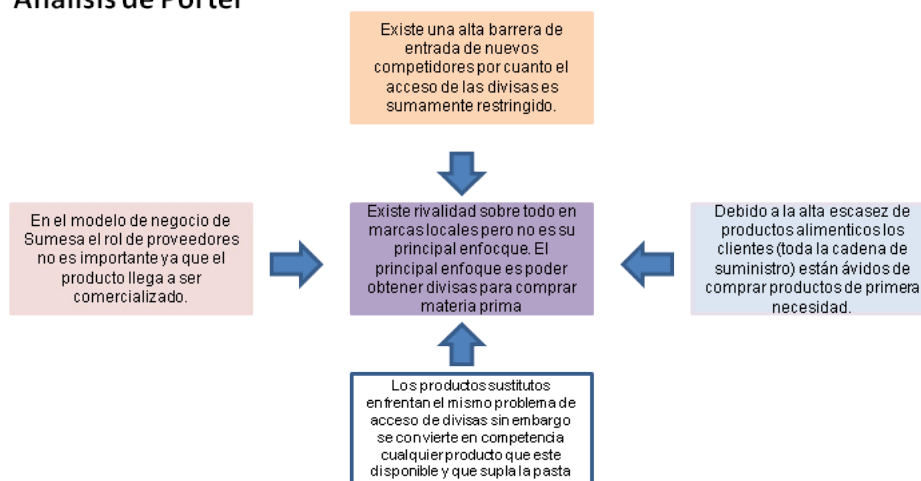
4.7.1 Estrategias básicas de Porter

El análisis del proyecto bajo el esquema de las 5 fuerzas de Porter concluye que la principal barrera de entrada a Venezuela son las divisas una vez superado eso la cadena de suministro fluye sin barreras importantes de parte de los proveedores, clientes y/o competidores.

Un análisis profundo acerca de las 5 fuerzas de Porter Proveedores, Clientes, Competidores, Productos sustitutos, nuevos competidores está detallado en la sección 2.1.1. Análisis de micro entorno

Gráfico N° 18 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Análisis de Porter



Fuente: AUTOR

Estrategia de crecimiento o matriz de Ansoff

Tabla Nº 8 Matriz de Ansoff

| | | | |
|---------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| M E R C A D O | | TRADICIONALES | NUEVOS |
| | TRADICIONALES | | |
| | NUEVOS | Dentro del plan Estratégico de Sumesa para el 2015 se ha planificado ingresar al mercado privado de Venezuela | |
| | | | |

La matriz de Ansoff nos presenta la estrategia de crecimiento que ha considerado Sumesa.

Con Productos tradicionales está orientado penetrar en más puntos de ventas locales no capitalizados hasta la fecha, para eso se estará implementando el proyecto RTM los siguientes dos años, adicional se ha considerado entrar en mercados internacionales como Venezuela. Donde aspiramos capturar parte de la participación del mercado privado,

Con nuevos productos se planifica incrementar volumen en los mercados tradicionales y por otro lado participar en nuevos segmentos de mercado en donde existen grandes oportunidades en la captura de volumen.

Estrategias de nuevos productos.

Los productos estrellas de la compañía son Pastas Sumesa y Ranchero. Para el 2015 se trabajará en dos productos importantes como son Ramen. La estrategia de comunicación para estos productos debido a que se participará en un segmento nuevo de mercado es un switch completo de comunicación del corebusiness y sólo soportar a las nuevas innovaciones como un heavy up en la pauta publicitaria.

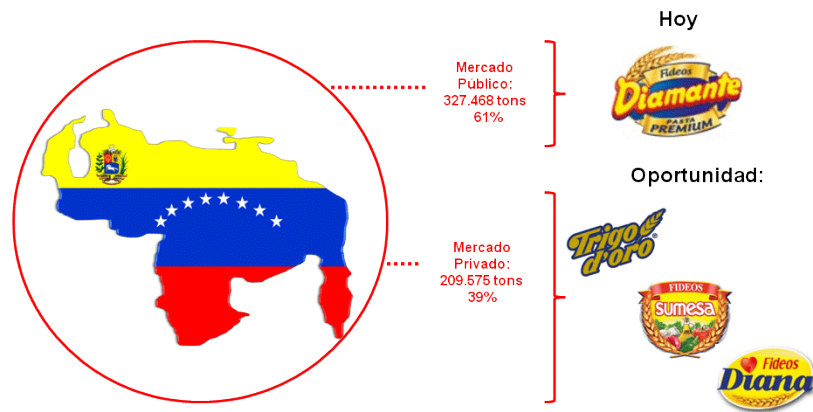
La estrategia es lograr comunicar al 80% (alcance), con una frecuencia de 2 spots a las amas de casa de Ecuador que Sumesa participan en un nuevo segmento de mercado.

4.7.2 Marketing Mix

Producto

Cómo lo habíamos mencionado en una sección anterior los productos con los que entraremos al mercado de Pastas son los siguientes:

Gráfico N° 19 Mercado de Pasta en Venezuela



* Fuente: Instituto Nacional de Estadística
** Fuente: Estudios de Mercado Nielsen


Fuente: Instituto Nacional de Estadística


Estos productos son elaborados con ingredientes de alta calidad, el componente principal usado es la Sémola de Trigo Durum. El trigo durum o sémola de trigo durum es una materia prima que se utiliza para elaborar fideos y tallarines de mayor calidad que hacerlos con harina, ya que tiene alto valor nutritivo y es bajo en gluten, adicionalmente contiene 14 % de proteínas.


Precio

La estrategia de Precio diseñada para cada producto, corresponde y está alineada a los segmentos en donde estarán participando. Cada marca está siguiendo un competidor fuerte del segmento. La estrategia de precios está expresada en bolívares.

Gráfico N° 20 Trigo de Oro – Segmento Premium









| Tipo de pasta | PL/PC(400G) | PL/PC(1000G) | Esp.(400G) | PL/PC(500G) | PL/PC(1000G) | Esp.(500G) |
|------------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|
| Rangos de Precio | 126-230 | 128 - 350 | 287 | 126-230 | 128 - 350 | 287 |
| PVP(BVS) | 200 | 395 | 400 | 145 | | 287 |


Fuente: AUTOR

Trigo de Oro se posicionará en el segmento Premium y su marketing mix estará alineado a las marcas Banconi y Barilla. En este caso el precio está en rangos de las dos marcas antes mencionadas.

Gráfico N° 21 Sumesa – Segmento Mainstream







| Tipo de pasta | PL/PC(400G) | PL/PC(1000G) | Esp.(400G) | PL/PC(500G) | PL/PC(1000G) | Esp. (250G) |
|------------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| Rangos de Precio | 16,5 – 40,6 | 16,5 - 40 | 42,5 - 84 | 16,5 – 40,6 | 16,5 - 40 | 42,5 - 84 |
| PVP(BVS) | 50 | 95 | 100 | 40 | | 40,3 |

Fuente: AUTOR

Sumesa se posicionará en el segmento Mainstream y su marketing mix estará alineado a la marca Ronco. En este caso el precio está en niveles del competidor el mismo que tiene 11,6% de participación.

Gráfico Nº 22 Diana – Segmento Mainstream



| Tipo de pasta | Diana | | | Capri | | |
|------------------|-------------|--------------|-----------|-------------|--------------|-----------|
| | PL/PC(400G) | PL/PC(1000G) | Esp. | PL/PC(500G) | PL/PC(1000G) | |
| Rangos de Precio | 16,5 – 40,6 | 16,5 - 40 | 42,5 - 84 | 16,5 – 40,6 | 16,5 - 40 | 42,5 - 84 |
| PVP(BVS) | 25 | 40 | | 20,3 | 31,25 | |

FUENTE: AUTOR

Diana se posicionará en el segmento Mainstream y su marketing mix estará alineado a la marca Capri. En este caso el precio está en niveles del competidor el mismo que tiene 16,2% de participación.

Gráfico Nº 23 Diamante – Segmento Económico



| Tipo de pasta | Diamante | | | Primor | | |
|------------------|-------------|--------------|--|-------------|--------------|--|
| | PL/PC(400G) | PL/PC(1000G) | | PL/PC(500G) | PL/PC(1000G) | |
| Rangos de Precio | 16,5 – 40,6 | 16,5 - 40 | | 16,5 – 40,6 | 16,5 - 40 | |
| PVP(BVS) | 20 | 35 | | 16,5 | 32,5 | |

Fuente: AUTOR

Diamante se posicionará en el segmento Mainstream/valor y su marketing mix estará alineado a la marca Primor. En este caso el precio está en niveles del competidor el mismo que tiene 21,2% de participación.

Plaza

La distribución de productos al retailer en Venezuela se lo realizará a través de distribuidores que tengan una amplia cobertura a nivel nacional.

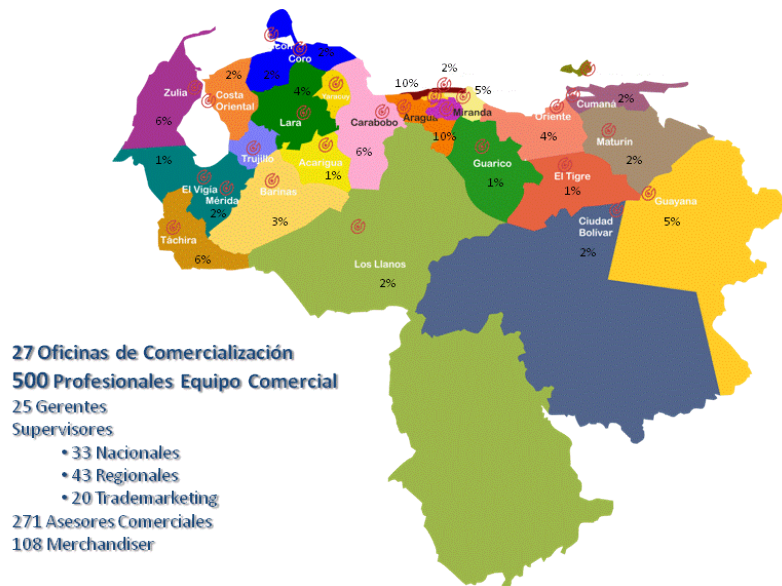
Sumesa proyecta llegar a 20.000 puntos de ventas vendiendo producto al Distribuidor Diga.

Gráfico Nº 24 Distribuidor de Sumesa en Venezuela

| DIGA | Distribuidora de Galletas C.A. |
|----------------------|----------------------------------------------------|
| Facturación anual | 7.000'000.000 BVS |
| No de Empleados | 1600 empleados |
| Presencia | Nacional |
| Puntos de Ventas | 20.613 |
| Estructura Comercial | 500 personas |
| Supervisores | Nacionales 31; Regionales 43; Trademarketing 20 |
| Asesores Comerciales | 271 |
| Merchandisers | 108 |
| Oficinas y Almacenes | 28 oficinas y 8 almacenes |
| Bodegas | 14.000 mt2 y 4.000 mt2 |

Fuente: Distribuidora DIGA

Gráfico N° 25 Presencia de DIGA a nivel Nacional



Fuente: Distribuidora DIGA

Gráfico N° 26 Alcance de 20.000 puntos de venta de DIGA

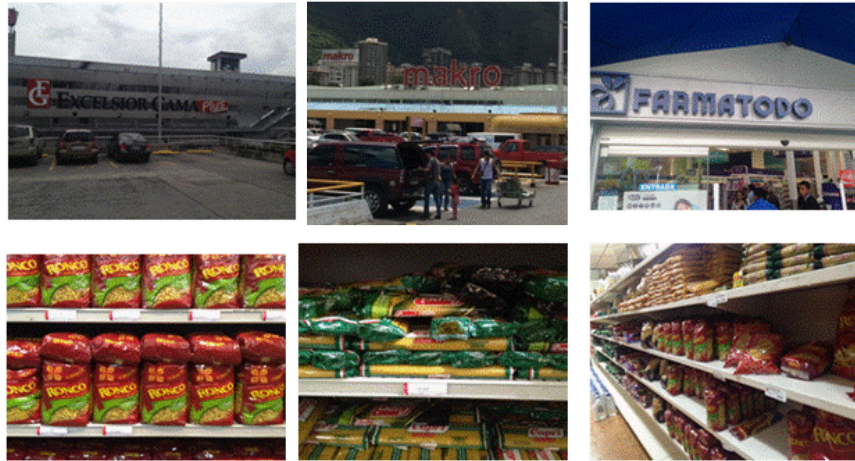
| CANAL | Universo* | DIGA |
|--------------------------------------|----------------|---------------|
| Abastos | 36.149 | 2.307 |
| Cafeterías/Luncherías | 6.440 | 1.316 |
| Canales Bajos | 52.999 | 4.326 |
| Casas Agrícolas | 1.707 | 0 |
| Farmacias | 4.537 | 717 |
| Ferreterías | 4.114 | 0 |
| Hipermercados/Cash&Carry/Sup. Cadena | 272 | 419 |
| Kioskos | 16.454 | 483 |
| Licorerías | 10.147 | 851 |
| Panaderías | 6.455 | 2.928 |
| Perfumerías | 1.995 | 125 |
| Rest./Bar & Rest./Bar de lujo | 24.229 | 0 |
| Supermercados Independientes | 1.314 | 4.021 |
| Mayoristas | 0 | 3.120 |
| TOTAL | 166.812 | 20.613 |

*Fuente **nielsen**

Fuente: NIELSEN VENEZUELA

Asegurar presencia en percha en las grandes cadenas de supermercados en Venezuela:

Foto No: 9 Cadenas de Supermercados



Tomado por: Nielsen Venezuela

Promoción

La marca Sumesa tendrá un plan de mercadeo 360° orientado a posicionar la marca en la mente de la ama de casa Venezolana.

Gráfico N° 27 Plan de Medios 2015

| | Q1 | | | Q2 | | | Q3 | | | Q4 | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------------|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Campaña de Comunicación | "Fideos Sumesa" "Los fideos de Mamá" | | | "Promoción Al consumidor" | | | "Comercial Fideos Sumesa" | | | | | |
| Productos | Pastas Largas Sumesa | | | Portafolio Fideos Sumesa | | | Pastas Largas Sumesa | | | | | |
| Sampling | Principales Cadenas de Supermercados | | | Supermercados pequeños | | | Farmatodos | | | | | |

FUENTE: AUTOR

Conclusiones del Capitulo

Estamos seguros de que implementando disciplinadamente cada elemento del marketing mix seremos capaces de alcanzar los objetivos planteados para el año 2015.

Ofreceremos un producto de alta calidad orientado a satisfacer el exigente paladar de los venezolanos en sus variedades preferidas.

Las variedades que se exportarán son las siguientes: Vermicelli, Spaguetti, Tornillo, Pluma, Macarron, Macarroni&Cheese, Sopitas y Pastichos.

Introduciremos diferentes marcas para cubrir los diferentes segmentos de precios del consumidor, de esta manera nuestros productos estarán al alcance del bolsillo de todos los consumidores de los diferentes estratos económicos.

La Pasta Sumesa es la marca que la empresa busca convertir en una marca global con un posicionamiento de valor en los diferentes países en donde se distribuya. Es por esto que esa marca tendrá todo el apoyo en ATL y BTL para lograr su objetivo.

Los productos de Sumesa serán distribuidos a nivel nacional por importantes Distribuidores los mismos que se acreditan con una importante cobertura a nivel nacional.

La idea es realizar una cobertura a nivel del mercado público y sus principales cadenas como son: Mercal, Pedeval, Corporación Casa, Bolivariana, etc. A través de la moneda virtual sucre de esta manera las pastas como producto de la canasta básica ingresaría al mercado Venezolano con uno tipo de cambio oficial, es decir a 6,3 bolívares, debido a que hay otros tipos de cambio como son el SICAD 1 a 12 bolívares, el SICAD 2 a 50 bolívares y obviamente

el que se maneja con la inflación que es el tipo de cambio del mercado negro o paralelo que está a 180 bolívares

Es por esto que vemos como una gran oportunidad la escases alimenticia en la República Bolivariana de Venezuela.

Por otro lado la idea es ingresar al mercado público donde se paga aun más por la tonelada de pasta.

Creemos que es un riesgo el conseguir las divisas para poder iniciar un plan de negocios y un plan de mercadeo que nos lleven a los resultados esperados.

Apostamos que la situación en Venezuela no va a cambiar durante los próximos años sin embargo hasta que esto suceda se analiza que se debe estar ya con los productos posicionados entre los mejores en la categoría de pastas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

5. Análisis Financiero

5.1 Detalle de ingreso

5.5.1 Proyección anual de la demanda

En el mercado Venezolano se ha proyectado vender 5.520 toneladas en el 2015 en mercado público y privado que representa el 1% del total del tamaño de mercado.

En el año 2017 se espera lograr el 1,5% del total del mercado.

Tabla Nº 9 Proyeccion de ventas en toneladas

| Exportaciones | Estimado - Tons | | |
|-------------------|-----------------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Mercado Público | 3.000Tons | 3.900Tons | 5.070Tons |
| Mercado Privado | 2.520Tons | 3.276Tons | 3.440Tons |
| Total | 5.520Tons | 7.176Tons | 8.510Tons |
| Tamaño de Mercado | 537.000 | 553.000 | 570.000 |
| Part. Mercado | 1% | 1,3% | 1,5% |

Fuente : AUTOR

5.5.2 Calculo de unidades vendidas

Tabla N° 10 Proyección de ventas en unidades 500 gramos

| | Estimado – Unidades 500g | | |
|-----------------|--------------------------|----------|----------|
| Exportaciones | 2015 | 2016 | 2017 |
| Mercado Público | 6.000 M | 7.800 M | 10.140 M |
| Mercado Privado | 5.040 M | 6.552 M | 6.879 M |
| Total | 11.040 M | 14.352 M | 17.019 M |

Fuente: AUTOR

En base a la participación de mercados objetivos se obtienen las toneladas que a su vez son transformadas a unidades.

El principal sku o unidad de producto es la pasta Sumesa de 400 gramos y se procede con la conversión de la siguiente manera:

Unidades = toneladas x 1000000.00 obtenemos gramos y después dividido para 400 gramos y obtenemos las unidades.

5.5.3 Proyección mensual de ingresos

Para el año 2015 se proyecta una venta de 700 toneladas mensuales a partir de febrero hasta mayo en el mercado público y 400 toneladas mensuales a partir del mes junio a diciembre en el mercado privado.

A continuación la planeación de ingresos en función del párrafo anterior

Tabla Nº 11 Flujo de caja mensual ingresos

DETALLE DE INGRESOS

| 2015 | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Detalle | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | Total |
| Mercado Público - Tons | | 700 | 700 | 700 | 900 | | | | | | | | |
| Mercado Privado- Tons | | | | | | | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 120 |
| Mercado Público - \$ | | 980.000 | 980.000 | 980.000 | 1.330.220 | | | | | | | | 4.270.220 |
| Mercado Privado- \$ | | | | | | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 600.000 | 12.600.000 |
| ExportProduct | | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 3.034.810 |
| Total - \$ | | 1.255.892 | 1.255.892 | 1.255.892 | 1.606.112 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 875.892 | 19.905.030 |

Fuente: AUTOR

5.2 Detalle de egresos

5.2.1 Detalle de costos

Tabla Nº 12 Detalle de egresos en toneladas

DETALLE DE EGRESOS

| 2015 | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|-----------|
| Detalle | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | Total |
| Mercado Público - Tons | | 700 | 700 | 700 | 900 | | | | | | | | |
| Mercado Privado- Tons | | | | | | | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 120 |
| Costo de venta | 763.000 | 763.000 | 763.000 | 981.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 130.800 | - | 6.016.801 |

Fuente: AUTOR

5.2.2 Detalle de gastos (administrativos, operativos, marketing y ventas).

En lo referente a los gastos administrativos se ha considerado la siguiente estructura: Gerente General, Mensajero, asistente de comercio exterior y jefe de ventas. Adicional se ha considerado gastos de alquiler de oficina y gastos básicos.

Todo lo antes expuestos se presenta en los tablas siguientes:

Tabla N° 13 FLUJO DE CAJA MENSUAL EGRESOS

| DETALLE DE | 201 | | | | | | | | | | | | Total | |
|-----------------------|----------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|
| | Ener | Febrer | Marz | Abri | May | Juni | Juli | Agost | Sept | Octubr | Nov | Dic | | |
| GastosAdministrativos | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 30.66 | 367.93 |
| InversiónPublicitaria | 177.98 | 188.99 | 94.49 | 377.98 | 188.99 | 94.49 | 94.49 | 377.98 | 188.99 | 94.49 | 94.49 | 94.49 | 94.49 | 2.267.93 |
| Total - | 1.171.65 | 982.65 | 888.15 | 1.389.65 | 655.65 | 561.15 | 561.15 | 844.65 | 655.65 | 561.15 | 255.95 | 125.15 | 8.652.67 | |

Fuente: AUTOR

5.2.3 Detalle de inversión, amortización y gastos financieros

El proyecto se ha financiado con capital propio y los rubros principales son los siguientes:

- Estudios de mercados.
- Registro de los productos en Venezuela.
- Constitución de la Cía. ExportProduct.
- Gastos a Consultores.
- Viajes de ejecutivos a Venezuela para dar seguimiento al proyecto.

En total se han invertido US\$450.000 valor que se lo ha financiado con las exportaciones realizadas en el año 2014 al mercado público.

5.3 Flujo de caja mensual (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión).

Los planes de comunicación están incluidos en el rubro de Inversión de Marketing en el punto 5.2.2.

5.4 Estado de resultados proyectado a tres años (para aquellos que tengan inversión inicial)

El P&G presenta un resultado positivo en los tres años proyectados.

Tabla N° 14 Estado de pérdidas y ganancias

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------------------------|-------|---------------|---------------|---------------|
| ANALISIS DEL MERCADO | | Venezuela | Venezuela | Venezuela |
| Tamaño de Mercado (Kilos) | | 537.000.000 | 553.110.000 | 569.703.300 |
| Tamaño de Mercado (\$) | | 1.641.072.000 | 1.774.819.368 | 1.919.467.146 |
| Objetivo de Mercado (Kilos) | | 5.520.360 | 7.184.235 | 8.517.064 |
| Objetivo de Mercado (\$)/Venta Bruta | | 16.870.220 | 23.052.774 | 28.696.034 |
| Precio por Kilo | | 3,06 | 3,21 | 3,37 |
| Participación de mercado Lider | | 22,1% | 22,1% | 22,1% |
| Precios Líder (Kilo) | | | | |
| Participación Objetivo % | | 1,0% | 1,3% | 1,5% |
| Costo x Kilogramo | | 1,09 | 1,12 | 1,16 |
| Costo de producción | | 6.017.192 | 8.065.741 | 9.848.971 |
| COSTO TOTAL | | 6.017.192 | 8.065.741 | 9.848.971 |
| CONTRIBUCION MARGINAL | | 10.853.028 | 14.987.033 | 18.847.062 |
| % CONTRIBUCION MARGINAL | | 64% | 65% | 66% |
| GASTOS OPERATIVOS | | 367.937 | 382.654 | 396.663 |
| % GASTOS OPERATIVOS | | 2% | 2% | 1% |
| INVERSION EN MARKETING Y VENTAS | | 2.267.937 | 2.721.524 | 3.401.905 |
| % INVERSION EN MARKETING Y VENTAS | | 13% | 12% | 12% |
| OTROS INGRESOS OPERACIÓN EN CARACAS | | 3.034.810 | 3.156.202 | 3.282.450 |
| % OTROS INGRESOS | | 18% | 14% | 11% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 11.251.964 | 15.039.057 | 18.330.945 |

Fuente: AUTOR

Otros ingresos provienen de la venta al sector privado y al diferencial cambiario.

Venezuela es un país que tiene un alto grado de complejidad para exportar sumándole a eso su parte económica y cambiaria, debido a esto el proyecto se evalúa a tres años. Con una matriz de riesgo muy alta por el tema de los pagos pese a que Ecuador pertenece al ALBA y nos pagan con moneda virtual Sucre.

5.5 Análisis de factibilidad

5.5.1 Marketing ROI (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión)

La inversión del proyecto en términos publicitarios contempla lo siguiente:

ATL..... \$1, 500,000

BTL..... \$ 767,000

Total.....\$2, 267,000

ATL (above the line su siglas en español significan por encima de la línea) contempla producción de comerciales de televisión promedio 10 comerciales \$300,000 mas pauta en televisión \$1, 000,000 más vallas publicitarias y revistas \$200,000.

BTL (bellow the line sus siglas que en español significan por debajo de la línea) contempla eventos promocionales \$500.000 mas sampling \$ 267,000.

Con esta inversión publicitaria aspiramos incrementar las ventas en un 30 %.

5.5.2 TIR - VAN y Tiempo de recuperación (para los planes que posean inversión inicial)

Los resultados de la evaluación financiera partiendo de una inversión de US\$450.000 presenta un alto retorno sobre la inversión con un VAN de US\$29.000.000 y un payback de 1 mes.

El TIR (Tasa interna de Retorno) es de 2533%

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

En este caso la tasa mínima requerida por los accionistas es 14% es decir el valor crítico que representa la menor rentabilidad que los dueños de Sumesa están dispuestos aceptar de acuerdo a su inversión y retorno esperado. El TIR da una tasa de 2533%. El proyecto es rentable.

La gran pregunta que todos nos hacemos es la siguiente: Cómo es posible que este proyecto otorgue un TIR 2533%?

La respuesta es la siguiente:

- Sumesa Ecuador en el 2014 vendió 4.020 Tons en pastas.
- Solo en exportaciones a Venezuela en el 2015 se proyecta vender 5.520 Tons., 1,4 veces más que en Ecuador.
- En el 2014 el PVP de Pasta Sumesa Vermicelli 400g fue de US\$1,3.
- En Venezuela se tendrá un PVP del mismo producto Pasta Sumesa Vermicelli 400g en 50 BVs eso a un tipo de cambio 6,3 BVs por \$1, es equivalente a US\$7.9, seis veces vs el PVP de Ecuador.
- Sumesa Ecuador solo utiliza el 20% de su capacidad instalada en equipos solo necesita adquirir el stock inicial del primer pedido.
- Para entrar a Venezuela no es necesario comprar un equipo adicional, se utilizará la capacidad ociosa.
- Por último Sumesa Ecuador apalanca una producción y comercialización de 4.040 Tons. en el 2014 con 600 empleados.

- Los 5.520 Tons son venta marginal, no es necesario contratar 600 empleados para producir y comercializar esas toneladas.

El proyecto Venezuela es fuertemente recomendado su implementación, mitigando las barreras de entrada anotadas en la sección anterior.

5.6 Gráfico de ingresos y egresos (en el tiempo)

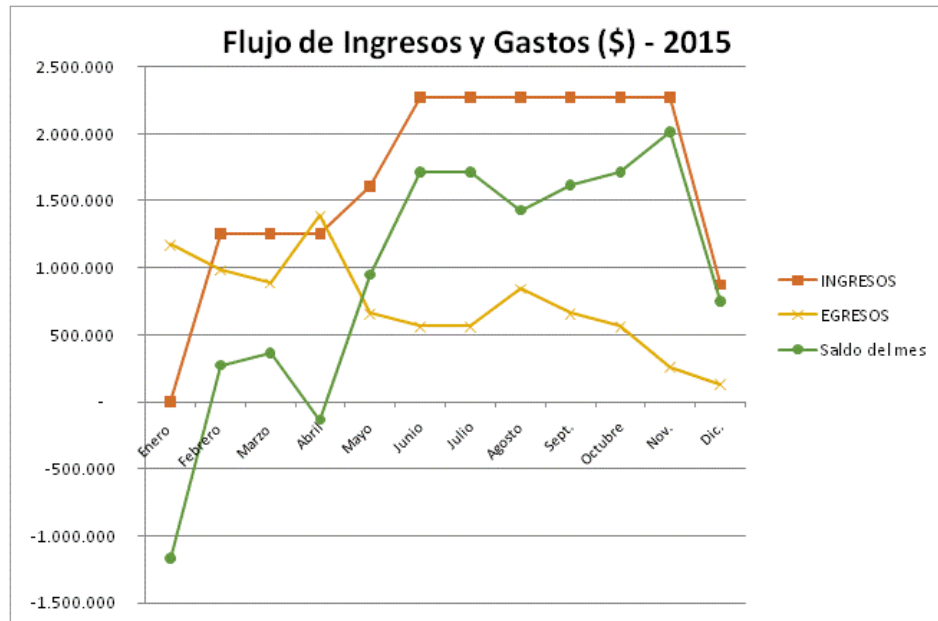
Tabla Nº 15 VAN – TIR

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| ANALISIS DEL MERCADO | | Venezuela | Venezuela | Venezuela |
| INVERSION REQUERIDA | | | | |
| INVERSION PRE PROYECTO | - 450.000 | | | |
| FLUJO | - 450.000 | 11.251.964 | 15.039.057 | 18.330.945 |
| ACUMULADO | - 450.000 | 10.801.964 | 25.841.021 | 44.171.966 |
| TASA DE DESCUENTO | | 14% | | |
| VAN | | 29.267.610 | | |
| TIR | | 2533% | | |
| PAYBACK | | 1 mes | | |

Fuente: AUTOR

El proyecto Venezuela genera un alto flujo de efectivo que cubre cómodamente el costo de venta, gastos operativos e inversión publicitaria.

Gráfico N° 28 FLUJO DE CAJA



Fuente: AUTOR

Tabla N° 16 DETALLE DE INGRESOS

| | 2015 | | | | | | | | | | | | Total |
|------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | |
| Mercado Público - Tons | | 700 | 700 | 700 | 900 | | | | | | | | |
| Mercado Privado- Tons | | | | | | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 120 |
| Mercado Público - \$ | | 980.000 | 980.000 | 980.000 | 1.330.220 | | | | | | | | 4.270.220 |
| Mercado Privado- \$ | | | | | | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 600.000 | 12.600.000 |
| ExportProduct | | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 275.892 | 3.034.810 |
| Total - \$ | | 1.255.892 | 1.255.892 | 1.255.892 | 1.606.112 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 2.275.892 | 875.892 | 19.905.030 |

FUENTE: AUTOR

Tabla N° 17 DETALLE DE EGRESOS

| DETALLE DE EGRESOS | 2015 | | | | | | | | | | | | Total |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | |
| Mercado Público - Tons | | 700 | 700 | 700 | 900 | | | | | | | | |
| Mercado Privado- Tons | | | | | | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 200 | |
| Costo de venta | 763.000 | 763.000 | 763.000 | 981.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 436.000 | 131.191 | - | 6.017.192 |
| Gastos Administrativos | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 30.661 | 367.937 |
| Inversión Publicitaria y Ventas | 377.989 | 188.995 | 94.497 | 377.989 | 188.995 | 94.497 | 94.497 | 377.989 | 188.995 | 94.497 | 94.497 | 94.497 | 2.267.937 |
| Total - \$ | 1.071.651 | 982.656 | 888.159 | 1.389.651 | 655.656 | 561.159 | 561.159 | 844.651 | 655.656 | 561.159 | 256.350 | 125.159 | 8.653.064 |

AUTOR: TUTOR

CONCLUSIONES

Los indicadores financieros VAN y TIR sugieren fuertemente que se inicie la apertura de operaciones en Venezuela.

Por otro lado el flujo de caja de los ingresos y egresos presenta Saldos positivos, lo cual confirma que el proyecto es viable.

La explicación técnica de la evaluación financiera está explicada en la sección 5.5.2.

Tabla N° 18 Gastos Corrientes

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos Operativos | | | |
| Arriendo | 114.285,71 | 118.857 | 123.611 |
| Luz | 3.809,52 | 3.962 | 4.120 |
| Agua | 952,38 | 990 | 1.030 |
| Teléfono e Internet | 5.714,29 | 5.943 | 6.181 |
| <u>Subtotal Gastos Generales</u> | 124.761,90 | 129.752 | 133.645 |
| <u>Sueldos</u> | | | |
| Gerente General | 126.984,13 | 132.063 | 137.346 |
| Asistente | 26.666,67 | 27.733 | 28.843 |
| Mensajero | 9.523,81 | 9.905 | 10.301 |
| Jefe de Ventas | 22.857,14 | 23.771 | 24.722 |
| <u>Subtotal Sueldos</u> | 186.031,75 | 193.473 | 201.212 |
| <u>Varios</u> | 57.142,86 | 59.429 | 61.806 |
| Total Gastos Operativos | 367.936,51 | 382.653,97 | 396.662,60 |

Fuente: AUTOR

Conclusiones del proyecto

En conclusión, entrar en el mercado de pasta en Venezuela sería una buena decisión para Sumesa SA, ya que es un proyecto rentable para el cual la compañía está casi lista. El hecho de que hay una crisis alimentaria en un país que importa la mayoría de sus productos y tiene el segundo más alto consumo per cápita de pasta en el mundo es una gran oportunidad de negocio que Sumesa debe tomar, ya que tiene fortalezas importantes que le dan a la empresa una ventaja competitiva sobre las empresas de pasta de Venezuela, cuyos costos de producción son más altos que el precio de la pasta fijado por el gobierno.

El principal obstáculo para este proyecto es el hecho de que, en comparación con algunas de las empresas que operan en el mercado de pasta de

Venezuela, Sumesa es sólo una pequeña empresa que puede no ser capaz de abastecer el 1% del mercado venezolano, debido a la falta de dinero en efectivo.

Esto se puede resolver mediante la combinación de su capacidad ociosa del 80 % en sus dos fábricas con un préstamo a largo plazo que se puede obtener por la simple creación de leyes de gobierno corporativo en la empresa, ya que es una empresa rentable y no muy orientado, características que hacen atractivo para los financieros, como la CFN y la CAF.

Además, antes de Sumesa decide comenzar a exportar a Venezuela, debe considerar un importante factor externo: la inestabilidad política en ese país, lo que representa una amenaza impredecible para el desarrollo del proyecto.

Por último, la concentración media-alta del mercado de la pasta de Venezuela podría poner Sumesa en desventaja, pero a medida que la empresa cuenta con productos de buena calidad y precios asequibles, y las otras empresas que operan en el mercado están teniendo problemas, esto no será un significativo problema.

Bibliografía

ALBA-TCP. (2009). *Accession of Ecuador to Alba*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de <http://www.alba-tcp.org/en/contenido/accession-ecuador-alba>

Ayala, E. (2009). *Manual de Cívica*. Corporación Editora Nacional: Quito.

Banco Mundial. (2015). *Datos: Venezuela*. Recuperado el 2 de febrero de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/pais/venezuela>

Industria Alimenticia. (2012). *Sumesa*. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/85948-sumesa>

International Pasta Organisation. (2012). *Annual Report 2012*. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de <http://www.internationalpasta.org/resources/report/IPOreport2012.pdf>

Sumesa S.A. (s.f.) *Sumesa S.A.: Nosotros*. Recuperado el 14 de octubre de 2014 <http://www.sumesa.com.ec/nosotros>

Lozano, D. (12 de julio de 2014). La oposición a Maduro, cada vez más dividida. *La Nación*. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de <http://www.lanacion.com.ar/1709252-la-oposicion-a-maduro-cada-vez-mas-dividida>

Nicolás Maduro admitió que Venezuela cayó en recesión y modificará el sistema cambiario. (31 de diciembre de 2014). *La Nación*. Recuperado el 2 de febrero de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1756722-nicolas-maduro-admitio-que-venezuela-cayo-en-recesion-y-modificara-el-sistema-cambiario>

NielsenCompany. (2013). *Estudios de mercado*.

Venezuela's biggest food company suspends pasta production at one facility. (30 de abril de 2014). *Huffington Post*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de http://www.huffingtonpost.com/2014/04/30/venezuela-food-company-suspends-production_n_5242688.html