

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTRODUCCIÓN DE UNA
LECHE DESLACTOSADA DE CHOCOLATE EN EL MERCADO
GUAYAQUILEÑO”**

MATERIA INTEGRADORA

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS

Presentado por:

FERNANDO FRANCISCO GONZÁLEZ MARTILLO

VICTORIA ESTEFANIA GUILLEN RIVAS

Guayaquil-Ecuador

2015

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme día a día, me ha enseñado a valorar a las personas que tengo a mí alrededor. Por darme lecciones de vida que me han ayudado a ser una mejor persona. A mi madre María Victoria Rivas, mujer luchadora y guerrera. Gracias por tus sacrificios, esfuerzos, paciencia y el haberme perdonado tantas cosas, y pese a mis errores siempre me diste la mano.

Victoria Guillén Rivas

A Dios, a mis padres y hermano, que siempre han estado conmigo en mi vida y en mi corazón.

Fernando González Martillo

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Ronald Enrique Campo Verde Aguirre
Director de Tesis

María Cecilia Moreno Abramowicz
Vocal

Víctor Hugo González Jaramillo
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica del Litoral”

Fernando Francisco González Martillo

Victoria Estefanía Guillen Rivas

CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
CONTENIDO	iv
RESUMEN EJECUTIVO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	xii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 PROPÓSITO.....	5
1.4 SIGNIFICANCIA DEL PROYECTO	6
1.5 NATURALEZA DEL ESTUDIO	6
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.7 MARCO TEÓRICO.....	9
1.8 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	11
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL	12
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	12
2.1.1 Macro entorno	12
2.1.2 Análisis de la Industria Láctea	21
2.2 ANÁLISIS INTERNO	29
2.2.1 Misión Y Visión.....	29
2.2.2 Modelo del negocio.....	30
2.3 ANÁLISIS DE OFERTA DE VALOR.....	30
2.4 FODA.....	31
2.4.1 Análisis FODA.....	31
2.4.2 Matriz E.F.I. – E.F.E.	33
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	35

3.1.1	Desarrollo del enfoque de la metodología.....	37
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.3.1	Investigación Exploratoria:	42
3.3.2	Investigación Concluyente:	45
3.4	DISEÑO DE MUESTREO	47
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....		51
4.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	51
4.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.3	MERCADO OBJETIVO.....	53
4.3.1	Población.....	53
4.3.2	Muestra Proporcional	54
4.3.3	Perfil de los Grupos de Enfoque	56
4.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	58
4.4.1	Entrevistas con expertos.....	58
4.4.2	Análisis de los Grupos de Enfoque	60
4.4.3	Análisis de las Encuestas	62
4.4.4	Análisis del sondeo	72
CAPÍTULO 5: PLAN DE MERCADEO.....		74
5.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	74
5.1.1	Planeación estratégica y objetiva	74
5.1.2	Análisis de mercado potencial.....	75
5.1.3	Análisis de la competencia.....	77
5.1.4	Estrategia de Marca.....	78
5.1.5	Estrategia de Diferenciación y Enfoque.....	80
5.2	ANÁLISIS OBJETIVO	81
5.2.1	Marketing Mix	81
5.2.2	Packaging	83
5.2.3	Etiquetado	84
5.3	ANÁLISIS FINANCIERO	86
5.3.1	Análisis de la Materia Prima Directa	86
5.3.2	Análisis de la Mano de Obra Directa	87
5.3.3	Análisis del Costo Indirecto de Fabricación	87
5.3.4	Análisis de los Gastos Operativos.....	88

5.3.5 Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	88
5.3.6 Análisis del Flujo Proyectado	91
CONCLUSIONES	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	97

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la propuesta es definir la problemática del mercado ecuatoriano y analizar las necesidades del mismo. Evaluando la introducción de una extensión de línea de la marca Nutrileche perteneciente a la empresa Lácteos San Antonio ubicada en el país, dirigida a niños con problemas de obesidad o intolerancia a la lactosa. Al momento de desarrollar la investigación de mercado, se determina que Guayaquil posee gran diversidad social y económica, seleccionando la ciudad como mercado prueba del lanzamiento del producto. Se determina mediante la investigación, variables importantes para el desarrollo de las estrategias de producto; el sabor, el consumo diario y demás hábitos de compra son referenciados en la implementación de las estrategias. El plan de acción tiene como instrumento estrategias de diferenciación, enfoque y marca; en las cuales se resaltarán los atributos más importantes del producto revitalizando el concepto de mejoramiento en la calidad de vida de los niños. Mediante planeación estratégica de diferenciación y enfoque se proyecta cumplir los planes de marketing. La aplicación de la estrategia de diferenciación busca resaltar los atributos del producto por medio de la calidad e innovación, reconociendo estrategias de precios diferenciadoras compuesto por características de enfoque, concentrándose en un segmento de mercado y satisfaciendo la necesidad de un producto enfocado a satisfacer a un mercado infantil con problemas de obesidad, intolerancia a la lactosa, cuidado y prevención de la salud. Se desea resaltar elementos del diseño del producto, siguiendo una línea general del bosquejo del producto de la marca Nutri. Esta estrategia toma impulso del nombre de la marca, entregando elementos distintivos para generar un crecimiento de mercado en el lanzamiento de la leche deslactosada de chocolate. El análisis financiero busca minimizar los costos relacionados con la producción de la leche deslactosada, ya que Lácteos San Antonio C.A. posee plantas de procesamiento y empaquetado de productos, eliminando los gastos de alquiler y reduciendo costos generará una mayor rentabilidad a la propuesta.

ABSTRACT

The objective of the proposal is to define the problems of Ecuadorian Market and analyze the needs of the same. Assessing the introduction of a line extension of the Nutrileche trademark of the company Dairy San Antonio located in the country, aimed at children with obesity problems or lactose intolerance. When developing market research, it is determined that Guayaquil has great social and economic diversity, selecting the city as a test market product launch. It is determined through research, important for developing product strategies variables; flavor, daily consumption and other shopping habits are referenced in implementing the strategies. The action plan is to implement differentiation strategies, focus and brand; in which the most important product attributes revitalizing the concept of improving the quality of life of children is highlighted. Through strategic planning approach of differentiation and projects comply marketing plans. The application of the differentiation strategy seeks to highlight product attributes through quality and innovation, recognizing strategies differentiating prices comprising characteristics approach, focusing on a market segment and satisfying the need for a product focused to satisfy a children's market with obesity problems, lactose intolerance, care and health prevention. It wants to highlight elements of the product design, following a general line sketch Nutri product brand. This strategy takes momentum of the brand name, giving tokens to generate market growth in the launch of the lactose-free milk chocolate items. The financial analysis seeks to minimize the costs associated with the production of lactose-free milk, as San Antonio Dairy CA has processing plants and packaging of products, eliminating rental expenses and reducing costs generate greater profitability to the proposal.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Pobreza por consumo	16
Ilustración 2.2 Etiqueta de Alimentos Procesado.....	17
Ilustración 2.3 La Lechera.....	24
Ilustración 2.4 Leche Toni	24
Ilustración 2.5 Misión Nutrileche	29
Ilustración 2.6 Visión Nutrileche	29
Ilustración 3.7 Metodología de Power Decisions.....	37
Ilustración 3.8 Tipos de Investigación	41
Ilustración 3.9 Proceso de elaboración del cuestionario	43
Ilustración 3.10 Fuentes de sesgo en las encuestas	46
Ilustración 3.11 Pasos para selección de la muestra.....	48
Ilustración 3.12 Sistema Vals 2.....	49
Ilustración 4.13 Población mundial intolerante a la lactosa.....	58
Ilustración 4.14 Percepción de la leche por el Universo 1-Madres.....	60
Ilustración 4.15 Razones de Consumo - Género	64
Ilustración 4.16 Sabor - Género	66
Ilustración 4.17 Tabulación Cruzada Promociones - Canales.....	68
Ilustración 4.18 Estimación de demanda leche deslactosada.....	73
Ilustración 5.19 Tabulación Cruzada Consumo medio litro - Presentaciones	75
Ilustración 5.20 Percepción de Valores Nutricionales	76
Ilustración 5.21 Mapa de Diseño de Etiqueta	77
Ilustración 5.22 Análisis del mercado competitivo.....	78
Ilustración 5.23 Matriz Marca-Producto	78
Ilustración 5.24 Concepto del Mercado de Diferenciación.....	80
Ilustración 5.25 Estrategias Genéricas de Porter.....	81
Ilustración 5.26 Ciclo de Vida del producto	82
Ilustración 5.27 Componentes del Tetrapak.....	83
Ilustración 5.28 Propuesta del Diseño del Envase	84
Ilustración 5.29 Diseño Propuesto del Etiquetado	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Pobreza en el Ecuador.....	15
Tabla 2.2 Empresas Lácteas en el Ecuador.....	23
Tabla 2.3 Matriz E.F.I.	33
Tabla 2.4 Matriz E.F.I.	34
Tabla 4.5 Área urbana del Ecuador dividida por provincias.....	53
Tabla 4.6 Mercado dividido por Edades	55
Tabla 4.7. Consumo Diario de leche - Género.....	63
Tabla 4.8 Razones de consumo - Edad	63
Tabla 4.9 Tabulación Cruzada Razones de Consumo – Consumo Diario	64
Tabla 4.10 Preferencia de sabor	65
Tabla 4.11 Tabulación Cruzada: Consumo Diario de Leche - Sabores	66
Tabla 4.12 Canales de Compra - Sexo.....	67
Tabla 4.13 Tabulación Promociones - Sexo	67
Tabla 4.14 Tabulación Promociones - Edades.....	68
Tabla 4.15 Marca Preferida - Sexo	69
Tabla 4.16 Percepción de leche deslactosada de chocolate para niños.....	70
Tabla 17. Tabulación - Forma sencilla para abrir un empaque.....	70
Tabla 18. Percepción de la Etiqueta.....	71
Tabla 19. Percepción de la Etiqueta.....	72
Tabla 5.20 Estimación de la Materia Prima Directa	86
Tabla 5.21 Costos de Mano de Obra Directa	87
Tabla 5.22 Costos Indirectos de Fabricación	88
Tabla 5.23 Gastos Operativos	88
Tabla 5.24 Estimación de Precio Venta	89
Tabla 5.25 Estado de Resultado Proyectado.....	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Matriz de Investigación de Mercado	8
Cuadro 1.2 Limitaciones y Delimitaciones de la Propuesta.....	11
Cuadro 2.3 Análisis de Atributos	31
Cuadro 2.4 Matriz FODA	32
Cuadro 3.5 Desarrollo de la Investigación	35
Cuadro 3.6 Factores Internos importantes para la investigación.....	38
Cuadro 3.7 Preparación del diseño de Investigación	39
Cuadro 3.8 Preparación del diseño de Investigación	42
Cuadro 3.9 Diseño de grupo de enfoque	44
Cuadro 4.10 Ficha Técnica – Universo 1	57
Cuadro 4.11 Ficha Técnica – Universo 2.....	57
Cuadro 4.12 Matriz Entrevista con Expertos	59
Cuadro 4.13 Análisis del Focus Group – Universo 1.....	61
Cuadro 5.14 Objetivos y Estrategias Funcionales.....	74
Cuadro 5.15 Ventajas y Estrategias del Branding.....	79
Cuadro 5.16 Flujo Proyectado de la Propuesta	91

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 4.1 Muestra Proporcional Infinita.....	55
Ecuación 5.2 Cálculo del Valor Actual Neto	92
Ecuación 5.3 Cálculo de la TIR	92

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Para cualquier compañía surge la imperiosa necesidad de sobrevivir en un mercado tan competitivo. Por esta razón, se desarrollará una extensión de línea para la marca Nutrileche perteneciente a Lácteos San Antonio C.A. Este capítulo detallará la evolución de la compañía, el surgimiento de la marca Nutrileche y el porqué de introducir un nuevo producto al mercado guayaquileño. Se desea aportar las herramientas necesarias para abordar el problema del mercado como una necesidad que puede cubrir la marca Nutrileche, presentándose los conocimientos y el surgimiento de la empresa. Ofreciendo una visión integral mediante estrategias de mercado y construyendo un modelo de negocio acerca de la introducción de una leche deslactosada de chocolate. Se muestra los problemas y objetivos de la elaboración del proyecto, el propósito de la implementación del mismo. Así como, la significancia de introducir una leche deslactosada como un planteamiento de objetivos generales de la propuesta. Abordando desde una visión académica y empresarial el desarrollo de la propuesta de la introducción de una leche deslactosada de chocolate para la empresa Lácteos San Antonio.

El estudio situacional de la empresa comprende un conjunto de fuerzas y entorno que son analizados en el capítulo. Estas fuerzas se derivan en externas y no controlables, factores que son analizados para analizar las posibilidades de crecimiento de la empresa compuesto demográficamente como económicamente. La cultura establece creencias y parámetros que sigue la sociedad y que influyen en el comportamiento intrafamiliar, organizacional y el desenvolvimiento con el medio entorno social que les rodea. También se analiza acontecimientos relevantes en la vida del país mediante el estudio política y legal que enfrenta la empresa, regulaciones que son impuestas por el gobierno o el ambiente legal influyentes en la toma de decisiones y lineamientos de la empresa y el marketing. Se estudiará la influencia de los avances tecnológicos impuestos como base en la industria láctea; así mismo, el entorno natural y cuidado ecológico que debe seguir la empresa como guía para el desarrollo del producto, tanto evaluación del entorno ecológico de la empresa como los recursos ambientales no controlables en la producción de la leche.

La investigación de mercado es un medio que nos permitirá obtener un esquema del proceso de la introducción y lanzamiento del producto. Genera la oportunidad de definir la solución de problemas enlazados como un proceso hacia el marketing mix, y la comprensión de oportunidades de mercado mediante información de diagnóstico que sean significativos para Lácteos San Antonio S.A. El papel de la investigación es proyectar y analizar las oportunidades que existen en el mercado, desarrollando el enfoque de segmentos que no están descubiertos; y adecuando productos o servicios para brindar oportunidades de incremento para la empresa, integrando los activos disponibles en una mezcla de marketing.

El desarrollo del capítulo de investigación profundiza en los criterios de segmentación de los mercados, las actitudes o comportamientos de compra; ya sea sus preferencias, frecuencias de uso, criterios estéticos sobre productos y diseños, canales de compra y la susceptibilidad de los consumidores hacia variables de compra y percepción en la industria láctea. Elementos que son sustanciales para la motivación de adquirir un producto, identificando y definiendo la problemática de la investigación. Se logrará seguir un procedimiento de investigación, con la definición de los problemas y objetivos de investigación, segmentación, técnicas de investigación y ejecución de las mismas en campo de trabajo; y por último, análisis de los datos y presentación de los resultados para la toma de decisiones gerenciales y de marketing.

El plan de marketing es un proceso estructurado que cuenta con dos análisis a implementar que dan validez a los objetivos propuestos para la introducción de la leche semidescremada parcialmente deslactosada de chocolate. La aplicación y puesta en marcha de las estrategias de marketing están dirigidas a la ciudad de Guayaquil, esto conllevará a una dimensión estratégica a largo plazo con el planteamiento de los objetivos generales trazados para Nutrileche combinado con la dimensión operativa a corto plazo en base a los análisis de mercado planteados.

La cuantificación de marketing facilita la extracción de datos obtenidos de la investigación, permitiendo conocer información importante para el análisis y desarrollo de los objetivos del plan de acción de las estrategias del producto y el desarrollo operativo del modelo.

1.1 ANTECEDENTES

Hace 40 años la empresa Lácteos San Antonio C.A., tomó la iniciativa de distribuir leche fresca sin procesar a ciudades principales; como: Guayaquil, Riobamba y Cuenca. Su capital inicial fue en aquella época de 1'100000 sucres (\$44 Dólares), y una producción de 3000 litros diarios.

El Sr. Alejandrino Moncayo Alvarado, siendo el visionario e iniciador de lo que hoy se conoce como Lácteos San Antonio. Comenzó una búsqueda de los más importantes ganaderos de la región del cantón Cañar, uno de sus socios más influyentes fue I. Municipio de Guayaquil. Luego de asociarse estratégicamente, dio comienzo sus operaciones en la Hacienda San Antonio, situada en la provincia del Cañar, en 1976, entregándose en sus labores con los más altos cuidados de calidad en la pasteurización de leche y sus derivados.

Para el comienzo de la década de los 80, empieza la construcción y desarrollo de la primera planta de proceso asociada con la empresa envasadora Purepak, la planta comienza a producir 2.000 litros/hora aunque el empaque no tuvo el impacto deseado para llegar a los consumidores. Por este motivo esta fue rediseñada en el año 1983, fue lanzada al mercado en una funda de polietileno de 1 litro, presentación que tuvo buena aceptación en las ciudades de Cuenca, Duran y Guayaquil.

En la década de los 90, San Antonio contaba con una infraestructura, diseño y elaboración de sus productos muy establecidos. Afianzándose y creciendo paulatinamente, su producción que en sus inicios fue de 6000 litros diarios aumentaron a 50.000 litros/día. En esta década surgen objetivos viables para abrirse paso de la competencia con la creación de nuevas líneas de productos tales como yogurt, queso y mantequilla. A finales de esta década, gracias a los esfuerzos de San Antonio se establece la segunda planta industrial acompañada de la más alta tecnología donde se implementa nuevas ideas e innovaciones como la línea de proceso UHT. Este es un proceso delicado de esterilización donde la leche está expuesta por unos 4 segundos aproximadamente a una temperatura de 140 °C, este proceso es una ventaja para la empresa ya que se retiene las propiedades más importantes de la leche conservando no sólo sus propiedades vitamínicas, también entregando al producto un sabor fresco y dando una mayor conservación del mismo. En ese mismo año (1997) se amplía su cobertura de distribución a provincias tales como Loja, Azuay y El Oro. En 1999,

Lácteos San Antonio compra su primera empresa envasadora y equipo de ayuda en el proceso UHT – TetraPak. Siendo esta una de las décadas de mayor crecimiento para la empresa, teniendo que recorrer un gran camino para competir con multinacionales.

Actualmente la empresa tiene un portafolio amplio de productos, siendo la marca “NutriLeche” la más fuerte en el mercado competitivo. Con esta marca se apunta a controles técnicos altamente especializados en productos pasteurizados y ultra pasteurizados siguiendo una línea de calidad muy estricta. En la actualidad, Lácteos San Antonio ha conseguido producir una cantidad mayor a 200.000 litros de leche diarios. La facturación e ingresos anuales de la empresa son aproximadamente 40 millones de dólares. Lácteos San Antonio genera 145 puestos de empleo directo y 2.500 de empleo indirecto. La gama de productos de la empresa se divide en leches, yogurt, quesos, cremas, jugos, néctares, mantequillas y avenas, especializados en los productos líquidos. (El Tiempo, 2009)

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro de la Industria Láctea (CIT, 2013) publicó una comparación con países vecinos acerca del consumo per cápita anual que tiene el mercado de los lácteos. En Ecuador, el consumo es de 110 litros. Mientras que en países como Uruguay y Argentina el consumo anual es de 270 litros y 220 litros por persona, respectivamente. La leche producida en el país posee 12% de sólidos, y en países extranjeros como Nueva Zelanda la leche posee 13%. Los sólidos es un componente que mide la calidad de la leche y una baja cantidad de este elemento hace que la leche sea menos productiva.

Las exportaciones en el sector lácteo han ido creciendo significativamente, los distintos tipos de leche que se exportan son leche en polvo, entera y descremada. En los primeros seis meses del año 2014 la exportación fue de 6 934 toneladas métricas, mientras que la totalidad de exportación de lácteos del 2013 fue similar que la del primer semestre del año pasado. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2015) informa que el crecimiento de exportación de la leche es del 51%, estas cifras demuestran que ha habido un importante incremento en el año 2014. Esto también ha causado un aumento en su producción con respecto a ambos años, generando un mercado más competitivo y eficiente.

Llevar una dieta balanceada y poseer los recursos para acceder a productos lácteos son puntos importantes para el crecimiento de la población infantil. El Ministerio de Salud Pública (MSP, 2013) indica que el 20% y 28 % de niños menores a cinco años en el país tienen problemas de desnutrición y anemia, respectivamente. Estas problemáticas conlleva a plantear en: *¿Cómo influenciar el cambio de cultura y mejora de salud de los niños?*

Este tipo de problema en la nutrición ha sido visto como una oportunidad para muchas empresas, creando productos que tengan las mismas propiedades de la leche. Siendo la misma cambiada con procesos para mejorar su durabilidad, proporcionar más vitaminas. Procesos tales como la pasteurización, ayuda a matar los microorganismos propagadores de enfermedades, reducir y homogeneizar la grasa que produce la formación de natas en la leche. Todas estas ventajas son fundamentales para poder comercializar la leche; considerando su higiene y proceso como características importantes en su distribución y venta en el país. Datos del MSP (2014) se muestra que 3 de cada 10 niños sufre de sobrepeso, en adolescentes es dos de cada 10 de ellos. Y el problema se hace más grave en la edad adulta ya que dos de cada 3 personas sufre de obesidad. También se registra que el 47,8% de las muertes son ocasionadas por enfermedades cardiovasculares y cáncer en personas de 30 hasta 70 años.

1.3 PROPÓSITO

Se detecta una equivocada percepción acerca del consumo de leche semidescremada – deslactosada. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011, p.218) señalan que “la distorsión selectiva es un proceso por el cual el consumidor cambia o distorsiona la información entrando en conflicto con sus sentimientos y creencias”; por lo que se requiere generar un nivel apropiado de confianza entre la empresa y el cliente, mediante marketing de relaciones Ruiz, L. (2014) indica que la leche deslactosada semidescremada posee un menor contenido de grasa y de lactosa que la leche sin procesar. La leche deslactosada y descremada contribuye al organismo con proteínas, vitaminas y minerales en menor cantidad que la leche entera. La fabricación de lactasa por el cuerpo humano disminuye con la edad, hasta incluso no producirse, contribuyendo a contraer problemas de la intolerancia a la lactosa. Sus principales efectos son gases, distensión, diarrea, entre otros síntomas. En la cultura ecuatoriana se relaciona la intolerancia a la lactosa como un problema propio de los adultos. En

consecuencia una leche semidescremada parcialmente deslactosada evita problemas futuros de digestión y subida de grasas en el cuerpo humano, cambiando una conciencia de cultura desde niños que tengan problemas de obesidad y evitando tenerlo en un futuro.

En la actualidad en el mercado lácteo ecuatoriano no hay una línea de producto especializada en leche deslactosada y semidescremada con extracto de chocolate dirigido hacia un mercado infantil con problemas de obesidad y desnutrición. Nutri Leche cuenta con Leche Semidescremada Parcialmente Deslactosada con presentación de 1 litro en Tetra Pack y Funda Plástica. El objetivo general es determinar la factibilidad de introducir al mercado ecuatoriano leche semidescremada parcialmente deslactosada de chocolate, atendiendo a una necesidad de crecimiento global que es el mejoramiento de la alimentación mediante productos cada vez más saludables con bajo contenido graso.

1.4 SIGNIFICANCIA DEL PROYECTO

Determinar el “por qué” de la percepción de que la leche semidescremada deslactosada es dirigida para personas adultas con problemas digestivos y generar una cultura de consumo de leche semidescremada parcialmente deslactosada desde temprana edad. Mediante la investigación exploratoria establecer la factibilidad de introducir al mercado ecuatoriano una leche semidescremada parcialmente deslactosada con extracto de chocolate.

1.5 NATURALEZA DEL ESTUDIO

La estructura del estudio teórico se divide en investigación bibliográfica siguiendo el modelo propuesto en el propósito y marco teórico de la propuesta de producto. Mediante identificación de conceptos esenciales e importantes para el desarrollo de cada uno de los temas entorno al plan de marketing. El uso de otras fuentes de búsqueda de información tales como investigación, información, resultados de encuestas nacionales y evaluación del sistema operativo de Nutri Leche.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012, p.103) “El objetivo de la investigación exploratoria es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis”. Estudios hechos por el Ministerio de Salud Pública (MSP), Organización Mundial de Salud (OMS), Organización Mundial de Comercio (OMC). Dichas investigaciones pretenden revelar la intención de compra, gustos, preferencias y

necesidades de los consumidores hacia el producto “Leche Semidescremada Parcialmente Deslactosada de Chocolate”, y generar una forma de vida alimentaria más adecuada para los niños.

Datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013) explican que consumir leche ayuda a combatir y reducir la obesidad, una enfermedad que continúa creciendo tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Como mencionamos la leche es un alimento fuente de nutrientes importantes para el desarrollo de los niños, ya que estos son fuente de calcio y proteínas. Mientras que la leche descremada está libre de grasa saturada, conteniendo las mismas propiedades de la leche entera más un valor agregado nutricional que son los péptidos bioactivos que se encarga de regular la adiposidad, esencial para el control y tratamiento de la obesidad.

Citando palabras dichas por el Dr. Mauricio Barahona, Presidente de la Federación Centroamericana y del Caribe de Obesidad y Metabolismo (F.E.C.C.O.M.) que define al calcio como un: *“regulador de la acumulación de grasas en las células adiposas, formado en conjunto por el calcio dietario a través de Vitamina D y en la célula B del páncreas. La pérdida de peso es mayor en dietas que restringen las calorías diarias con alto consumo de productos lácteos descremados, debido a la acción de los péptidos bioactivos y aminoácidos en la leche que actúan en combinación con el calcio para dar como resultado el efecto anti-obesidad”*. Por lo cual, el calcio es sinónimo de salud y forma parte de la regulación de la obesidad, si el mismo se promueve con una dieta baja en grasa.

Datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición en Ecuador muestra que 3 de cada 10 niños sufre de sobrepeso, en adolescentes es dos de cada 10 de ellos. Y el problema se hace más grave en la edad adulta ya que dos de cada 3 personas sufre de obesidad. También se registra que el 47,8% de las muertes son ocasionadas por enfermedades cardiovasculares y cáncer en personas de 30 hasta 70 años. Mediante los datos antes estudiados se puede concluir que la introducción de una nueva presentación (tamaño y sabor) de leche deslactosada en el Ecuador va acorde con la misión y visión de la empresa que se enfoca en ofrecer productos con los estándares más altos de calidad y ser líderes en el mercado de nutrición adaptándose a las necesidades y nuevas tendencias del mercado. Siendo la leche deslactosada un alimento que previene y

facilita el control de la obesidad y la intolerancia a la lactosa, ayudando a controlar estas enfermedades en el país.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación exploratorio es la más indicada para brindar mejor descripción y cercanía a los problemas. Describiendo el mercado potencial del producto, que sector demográfico es el más indicado para su introducción, así como la actitud y comportamiento del consumidor que va dirigido el producto. El método de investigación y recolección de datos es cualitativa y cuantitativa mediante entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas. Elementos que son fundamentales para el desarrollo de las estrategias de la propuesta y conocer la factibilidad de la misma en el mercado.

Cuadro 1.1 Matriz de Investigación y Objetivos

Investigación de Mercado	Objetivos Generales	Preguntas de Investigación u Objetivos Específicos
Determinar el grado de aceptación de una Leche Semidescremada Parcialmente Deslactosada en el Mercado Ecuatoriano	Analizar la factibilidad de introducir leche semidescremada parcialmente deslactosada	Determinar las ventajas y desventajas de la introducción del producto.
		Cambiar la cultura de compra de leche deslactosada
	Identificar la percepción de la calidad de la Marca Nutri Leche	Determinar la calidad esperada.
		¿Cuál es la percepción de la Marca Nutri Leche con la competencia?
	Examinar las variables internas y externas que motivan el consumo de leche deslactosada	¿Los consumidores se guían por la presentación del producto?
		¿Desde cuándo consumen Nutrileche?
		Relación Precio-Calidad
		Cambio de cultura.
		¿Influyen su consumo por el medio cultural que les rodea o por el cuidado de la salud?
		Variables de comunicación hechas por organismos gubernamentales.
Variables de comunicación de la empresa.		
Marketing boca a boca.		

Fuente: Malhotra, N., Investigación de Mercados. 5ta. Edición, 2008

1.7 MARCO TEÓRICO

La estructuración teórica y metodológica que permiten un enfoque investigativo y práctico mediante la identificación de conceptos importantes para el desarrollo del contexto de la propuesta de marketing. Investigación bibliográfica que valida la propuesta mediante resultados de encuestas económicas y sociales, brindando un soporte formal al proyecto.

Entrevistas con expertos y nutricionistas facilitará la investigación de información de productos lácteos. Utilizando matrices de desarrollo de producto y mercado como fuente conocimientos; y base en textos especializados en marketing que ayudará a proporcionar información más sistematizada y profunda. Conocimientos en distintos campos de aplicación referente a marketing, investigación de mercado, temas políticos y financieros. Para facilitar el desarrollo y la implementación de la propuesta de un producto lácteo semidescremado parcialmente deslactosado de chocolate.

Las fuentes secundarias como datos estadísticas gubernamentales, artículos agropecuarios y ganaderos nacionales son medios que determinarán el desarrollo del problema de mercado. Las fuentes teóricas son soporte para la validación de la propuesta de marketing analizando la aplicación de conceptos en textos especializados de marketing como: Porter, M. (2009), Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) conocimientos de marketing y ventas, Maholtra Naresh (2008), en desarrollo de investigación de mercado. Frank, A. (2011) Customer Care.

La sociedad latinoamericana piensa que el marketing es maquillar un producto haciéndolo mejor pero el marketing es: *“una filosofía que trata de entender el mercado mediante decisiones empresariales que mejoren la experiencia y satisfacción del consumidor.”* (Arellano, 2013). La esencia de marketing es la satisfacción, ya que el éxito que una empresa logra se basa en el beneficio y valor agregado que se brinda al consumidor. Un cliente engañado o insatisfecho dará como resultado la quiebra de la empresa. Manmohan, J. (2012, p.8) define al marketing como una: *“comercialización para satisfacer necesidades y deseos, a través de un proceso de intercambio basado en una necesidad siendo algo que el consumidor siente para mantenerse vivo y sano.”* Este concepto define la estructura principal de la propuesta de un producto lácteo deslactosado, siendo la necesidad del consumidor un beneficio de salud, por lo que se

ofrece la leche semidescremada parcialmente deslactosada de chocolate por un problema de obesidad en los infantes y una necesidad de atender dicho mercado.

Para Solomon, M., (2008, p.7) el comportamiento del consumidor *“es la investigación de los procesos en lo que se involucra a una persona o grupo en la compra, uso o desecho de los mismos, servicios, ideas o experiencias que satisfacen sus necesidades y deseos.”* Siendo el involucramiento de compra del consumidor parte de la selección de un producto Nutri deslactosado o descremado como una tendencia a consumir productos más sanos, determinado por la influencia de uno de los grupos conductuales a los que pertenece o por problemas de salud que conlleva a su decisión de compra.

Para conocer el sentido que dirige el proyecto, debemos conocer que una tendencia es la dirección hacia un objetivo que puede ser cualquier elemento. (RAE, 2008). En general, el sentido que propone la propuesta es una megatendencia que está direccionada hacia un conjunto de recursos y aspectos de la sociedad como objetivos tecnológicos, nuevos productos, preferencias, procesos de producción. La evolución de los lácteos y su tecnología en el país ha seguido una secuencia cronológica, comenzando con leche cruda, leche ultrapasterizada, semidescremada y deslactosada. Implementando en la última década un cambio en la sociedad, Aburdene, P. (2006,) identifica la megatendencia como una *“forma de dirección dominante que modela la vida de las personas durante una década o más”*. Este cambio es una guía del presente que se dirige hacia nuevas formas de conducta de la sociedad. Las oportunidades que ofrece las megatendencias a la propuesta es la búsqueda de nuevos productos con alto valor agregado a largo plazo (Bello, C. 2009)

Megatendencia como salud tecnológica, esta área se ha visto desarrollada ampliamente, la implementación de nuevas tecnologías mejorando procesos y sistemas de desarrollo de productos da como resultado la evolución en la calidad y esperanza de vida. Este un común denominador en los países desarrollados que ha brindado la globalización, aprovechando este beneficio tecnológico para la aplicación de la misma; y desarrollo a niveles más lento en países desarrollo, pero estas nuevas tecnologías han sido aprovechadas como mejora en la salud y cultura social de los países. Según Keith, J., Peña, P., (2009): *“la sociedad demuestra una mayor conciencia por el cuidado de la salud e imagen. Tal es el caso del consumo de suplementos alimenticios, productos*

orgánicos, y el incremento en el hábito por el ejercicio". La propuesta de una leche semidescremada parcialmente deslactosada sigue un sistema de conocimiento de salud como parte de una megatendencia salud-tecnológica permitiendo un incremento en la mejora de calidad de la vida de niños con problemas de obesidad, así como prevención de la misma disminuyendo el consumo de contenido graso y lactosa en el organismo. Por lo cual, se reduce el daño de salud por ingesta de productos con alto contenido calórico, graso y de azúcar. Mediante un conjunto de estrategias de producto y diferenciación se planea generar reconocimiento y recordación de marca.

1.8 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

Cuadro 1.2 Limitaciones y Delimitaciones de la Propuesta

Limitaciones y Delimitaciones	Desarrollo
De Tiempo	El plan de acción del proyecto está dividido en dos semestres. El primer semestre comprende la investigación y viabilidad de la propuesta de ingresar al mercado ecuatoriano leche semidescremada deslactosada de chocolate. Por lo que, el segundo semestre corresponde a la puesta en marcha de la proyecto según la viabilidad de la propuesta.
De espacio geográfico	Se pretenderá ingresar el producto como prueba piloto en la Ciudad de Guayaquil, por ser el mercado más amplio y poseer gran variedad de población con distintos niveles socio-culturales y económicos.
Con respecto a la Propuesta	Se ejercerá mediante conocimientos de marketing, económicos y financieros.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Macro entorno

El Centro de la Industria Láctea (CIT, 2013) publicó una comparación con países vecinos acerca del consumo per cápita anual que tiene el mercado de los lácteos. En Ecuador, el consumo es de 110 litros. Mientras que en países como Uruguay y Argentina el consumo anual es de 270 litros y 220 litros por persona, respectivamente. La leche ecuatoriana contiene 12% de sólidos, mientras que en países como Nueva Zelanda la leche contiene 13%. La baja cantidad de sólidos hace que la leche sea menos eficiente y por ende sea menos competitiva.

Las exportaciones en el sector lácteo han ido creciendo significativamente, los distintos tipos de leche que se exportan son leche en polvo, entera y descremada. En los primeros seis meses del año 2014 su producción fue de 6 934 toneladas métricas, mientras que la totalidad de exportación de lácteos del 2013 fue similar que la del primer semestre del año pasado. Estas cifras nos demuestran que ha habido un importante incremento en comparación con ambos años. Esto también ha causado un aumento en su producción con respecto a ambos años, estimando un aumento en los próximos meses.

2.1.1.1 Análisis PESTel:

Para identificar las fuerzas externas que influyen en el entorno de Lácteos San Antonio y profundizar en cuáles son las tendencias del mercado incorporamos el análisis PESTEL. Donde dicha técnica ayudará a desarrollar las diferentes estrategias a implementar, mediante un estudio externo de las variables del macro entorno. Mediante este estudio se planea analizar las siguientes variables del entorno: Político, Económico, Socio – Cultural, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Y así poder aplicar las estrategias a desarrollar para elaborar nuestro plan estratégico de marketing mediante el estudio de las políticas actuales del gobierno ecuatoriano, los tipos de interés y el crecimiento que ha tenido la industria de lácteos en los últimos años, los tipos de cambio y el nivel de afectación de los lácteos por la inflación, el desarrollo y cambio en las preferencias y gustos en productos de consumo, el crecimiento tecnológico para ser más fuertes competitivamente, leyes ambientales, licencias, regulaciones y permisos. En síntesis,

estas variables facilitan la toma de decisiones gerenciales y de marketing, mediante un estudio analítico del macro-entorno.

A. Político

Las medidas arancelarias fueron dispuestas por el gobierno mediante Resolución No. 011-2015, Pleno del Comité de Comercio Exterior, son medidas que surgieron como un equilibrio del sector externo con el mercado económico internacional. Estas salvaguardias arancelarias son porcentajes o tarifas fijadas hacia ciertos productos, tarifas que afectan a las importaciones. Citando el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (1994), según su artículo XVIII, este dispone que para incentivar la productividad y estabilidad económica de un país siempre que dicho país experimente dificultades para equilibrar su balanza de pagos, este puede poner un límite de volumen o valor de precios de los productos de importación. Todas estas medidas sobre las importaciones son para salvaguardar la economía de dicho país y aumentar de una u otra manera el consumo de productos elaborados en el Ecuador.

El Comité de Comercio Exterior (2015), mejor conocido como Comex impuso cuatro tipos de sobretasas arancelarias que van desde el 5% para herramientas de jardinería, cisternas de aluminio, tubos de perforación, telas y artículos de hilado, entre más productos que suman una totalidad de 725 partidas arancelarias impuestas con el cinco por ciento; y el 15% para productos tales como detectores de humo, parlantes, motores, calculadoras, máquinas para obras públicas, martillos, puertas, ventanas con una totalidad de 452 partidas afectadas con el quince por ciento; estas dos sobretasas fueron impuestas a productos sensibles. Mientras que la carga fuerte es para bienes de consumo más habitual como calzado, ropa de algodón, lana o fibras sintéticas, bebidas alcohólicas, mantas, piezas para ensamblar vehículos variados afectados por una tasa del 25%. Y la sobretasa más fuerte es para consumos masivos como jugos, pastas, harinas, alimentos de carácter suntuario, frutas y verduras, carnes y pescados, salsas condimentos, gafas de sol, juguetes, cámaras de fotos, electrodomésticos. En su totalidad unas 1392 partidas fueron gravadas con un 45%.

Las tasas arancelarias que afectan al producto lácteo de importación son del 45%. Productos terminados como Leche condensada, evaporada, yogur, mantequilla, queso de cualquier tipo, fresco, requesón ofertados a los consumidores finales. Mientras que los lácteos líquidos (leche) no se han visto influenciados por la nueva norma

arancelaria impuesta por el gobierno. Lácteos San Antonio no se ve afectada por las salvaguardias, ya que la procedencia y componentes de los productos procesados por ellos en su totalidad son de procedencia nacional, evitando una subida de precio de venta en sus productos.

A lo largo de los últimos años el gobierno ha controlado y fijado el costo de venta de la leche desde los productores hacia las industrias. Períodos tales como 2010 hasta el 2013, el precio de venta a industrias era de USD 0,39. En la actualidad, el precio en el mercado lácteo se ha mantenido constante según órdenes del gobierno, en el 2013 se impuso 0,42 ctvo. el litro de leche que industriales deben pagar a los productores que sigue en vigencia. Según Merino, R. (2014): “El ganadero ha disminuido su margen de ganancia y el poder de reinversión para generar un modelo de exportación de sus productos al extranjero” (El Comercio, 2014).

B. Económico

Es necesario conocer que para que un producto exista debe haber un consumidor que desee comprarlo, quiere decir que para que subsista la oferta debe haber una demanda. Y una persona debe tener los recursos necesarios para poder inyectar la economía de un país y que esta fuerza económica sea rotativa y surja un crecimiento económico.

Analizando el estado económico del país en las dos últimas décadas podemos ver el nivel de pobreza y la evolución que ha tenido en estos años. A lo largo de cuatro años, desde 1995 hasta 1999 la pobreza por consumo ha tenido una escala negativa de aumento del 39,3% al 52,2% al año de 1999. (Ver Tabla 1) Aumentando en cuatro años un 12,9% la pobreza de los individuos al momento de adquirir y consumir un producto, tener una calidad de vida baja disminuyó el consumo de los lácteos a lo largo de esos tres años en un 5,2%. Aunque la dolarización representó una inestabilidad extensa al Ecuador, ésta a lo largo de los años creó un nivel de estabilidad en la moneda que no tiene tendencias a presentar devaluaciones constantes como el sucre, por lo que cada vez que se presentaba una inestabilidad económica el Banco Central emitía papel moneda lo que causaba una devaluación de la moneda. Lo que podemos observar en la tabla es que haciendo una comparación de años de 1995 y 2006 la pobreza por consumo es igual, una década de pérdida en mejoras del nivel de vida de los ecuatorianos. Posterior al 2006 se puede observar una mejora en los niveles de bienestar, lo que da como resultado

un aumento del consumo de productos lácteos en 1% anualmente, al 2014 la pobreza por consumo es de un 25,8% y la pobreza extrema es de un 5,7%, es decir, un aumento notable en la calidad de vida de la población. Ambas categorías permiten un análisis del nivel económico de la población en la última década.

Tabla 2.1 Pobreza en el Ecuador

Año	Pobreza por Consumo	Pobreza extrema por consumo
1995	39,3%	13,6%
1998	44,8%	18,8%
1999	52,2%	20,1%
2006	38,3%	12,9%
2014	25,8%	5,7%

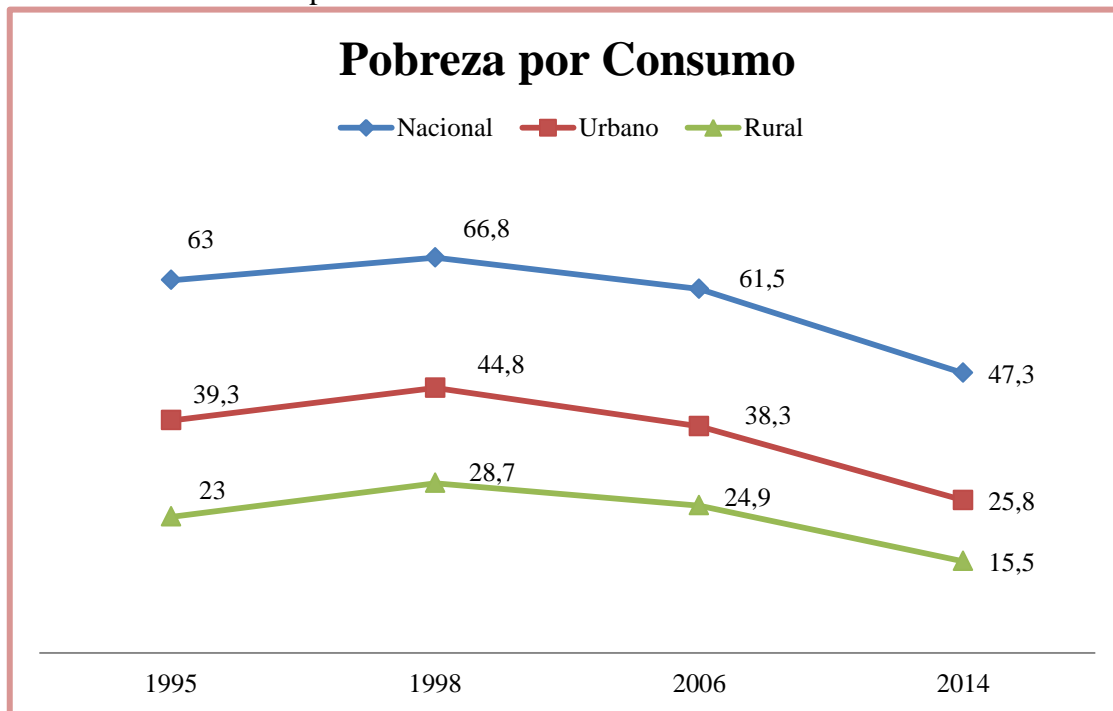
Fuente: Informe de Resultados ECV 2013-2014

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013), analiza la pobreza por consumo nacional, urbano y rural en las últimas décadas. (Ver Ilustración 2.1). En el último período 2006 – 2014 se puede determinar que un aproximado de 1,3 millones de personas sale de la pobreza. En el área rural el nivel de pobreza es mayor en términos de sector territorial, siendo los años más altos de pobreza 1998 y 1999 con 66,8% y 75,1%, respectivamente. Tuvo que transcurrir siete años para que la tasa disminuyera al 61,5%, finalizando en el 2014 con una pobreza por consumo del 47,3. La pobreza rural baja un 7,8% en términos relativos durante el periodo de 1998 – 2006. Mientras que en el último, se observa una reducción aún mayor de un 23,1% del área rural y en la urbana un 37,7%. (Informe de Resultados, 2013). En conclusión, los ecuatorianos tienen un poder adquisitivo mucho mayor, y pueden centrar sus gastos a sectores como salud y entretenimiento. Mientras mayor sean sus ingresos, más gastan en bienes que les son de conveniencia. Adquirir productos más caros, saludables, y centrar su consumo en servicios que les proveen diversión.

Datos del Centro de la Industria Láctea (2014), informan que la producción diaria de leche es 5,5 millones de leche cruda de los cuales 4,5 millones son destinados al consumo. (ASOGAN –SD, 2014). El consumo de la población per cápita anual es 110 litros de leche, muy por debajo del consumo medio en Latinoamérica, por lo tanto el Ministerio de Salud provee poner en marcha la campaña Tres Lácteos al Día, impulsada en conjunto por sectores privados. Esta campaña pretende incentivar el consumo de

leche y sus derivados, lo recomendado por nutricionistas es de 270 litros anuales por persona. La campaña Tres lácteos al día ha aumentado un 10% el consumo interno de leche en el primer semestre del 2014. Roberto Merino, presidente de la Asociación Holstein Friesian indica: “Para el 2015 buscamos que el consumo aumente a 150 litros”. (El Comercio, 2014)

Ilustración 2.1 Pobreza por consumo



Fuente: Informe de Resultados ECV 2013-2014

La cultura y creencias del país se encaminan a pensamientos erróneos de que el consumo de lácteos perjudica el sistema digestivo en personas con dichos problemas, dejando de consumir totalmente los lácteos y sus derivados. Según datos del Ministerio de Salud Pública (2014), gran parte de estas percepciones son causantes de problemas de desnutrición y anemia en infantes menores de cinco años, generando un 20% y 28% respectivamente de menores afectados (ASOGAN-SD, 2014).

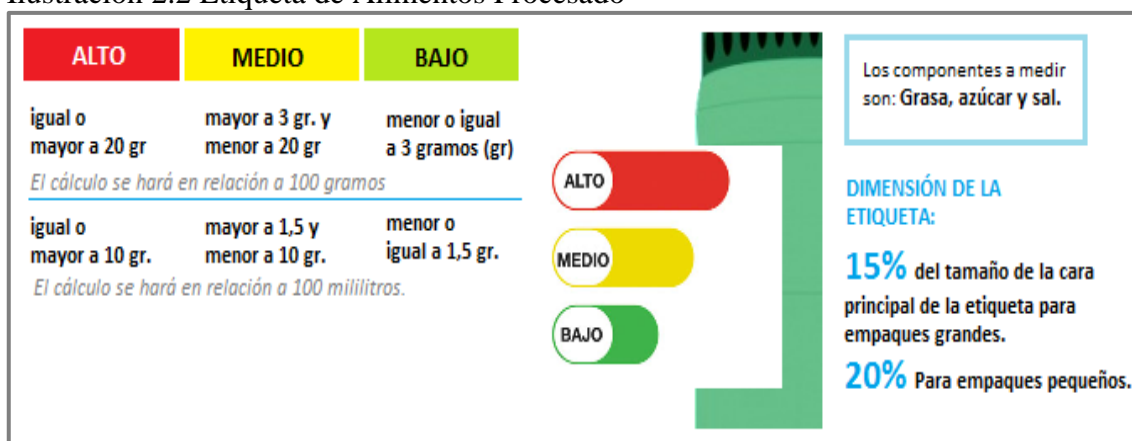
Datos del CIL (2014), la industria láctea procesa diariamente 2'662.560 litros de leche. La producción de la leche procesada se distribuye para los distintos derivados de la siguiente manera: la elaboración de quesos con un 31%, leche en funda el 27%, leche en cartón destinado 20%, para la leche en polvo un 11%, yogurt un 10% y otros productos lácteos el 1% (ASOGAN-SD, 2014).

C. Socio – Culturales

En los últimos años, el comportamiento de la sociedad se ha visto enfocado en la mejora de la salud, cambiando todas sus creencias y mejorando la calidad de vida. El Gobierno Ecuatoriano ha enfocado sus esfuerzos en mejorar y cambiar la salud alimenticia de la población, por lo que desarrollo un plan de “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano”. Este consiste en colocar barras de colores en el etiquetado del producto, a modo de advertencia como alta, media o baja, junto a colores representativos como rojos, amarillos o verdes, respectivamente, haciendo alusión a la concentración del contenido nutricional del producto con componentes como azúcar, sal y grasas (MSP, 2013).

Estos cambios han hecho efecto en la mente del consumidor sobre el cuidado de su salud y el mejoramiento de la ingesta de productos alimenticios que sean más saludables para el organismo. El semáforo es una ventaja para los productos lácteos bajos en grasa, sustituir bebidas altas en azúcar y grasa como gaseosas por lácteos que reducen riesgos de salud, como diabetes, obesidad y problemas cardiovasculares que son consecuencia de llevar una incorrecta alimentación.

Ilustración 2.2 Etiqueta de Alimentos Procesado



Fuente: Control Sanitario Ecuador

Este plan fue llevado a cabo por el resultado de la última Encuesta Nacional de Salud y Nutrición que muestra que 3 de cada 10 niños sufre de sobrepeso, en adolescentes es dos de cada 10 de ellos. Y el problema se hace más grave en la edad adulta ya que dos de cada 3 personas sufre de obesidad. También se registra que el 47,8% de las muertes son ocasionadas por enfermedades cardiovasculares y cáncer en personas de 30 hasta 70 años. Y mediante este plan se busca reducir la tasa de sobrepeso e incentivar el cuidado de la salud alimenticia en la población (MSP, 2013).

Como mencionamos en el ambiente económico, la propuesta del Ministerio es cambiar la percepción de los lácteos en la población acerca de los problemas digestivos que causa en ciertos individuos. La eliminación total de la leche y derivados de la dieta no es recomendable, en la actualidad se ofrece una variedad de productos lácteos bajos en grasa y lactosa. Aumentar el consumo de lácteos es importante para disminuir cifras de problemas de salud como diabetes, obesidad, enfermedades cardiovasculares, entre otras.

D. Tecnológicos:

La aplicación y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la industria láctea está basada en impulsar los crecimientos mediante nuevos soportes tecnológicos y electrónicos. Actualmente Lácteos San Antonio mantiene una constante interactividad en redes sociales, enfocada principalmente en Facebook y Twitter, cargando imágenes publicitarias acerca de sus productos mediante gráficos de información, recetas, productos complementarios a lácteos. Mediante el desarrollo del internet se ha facilitado la comunicación de las marcas, por lo tanto se ha visto afectado una disminución y decaimiento de medios publicitarios como televisión y radio, medios que no son utilizados por Lácteos San Antonio. Promoción de nuevas innovaciones por periódicos impresos y virtuales como El Universo, Telégrafo y El Comercio se da a conocer mediante artículos informativos datos técnicos recién implementados, innovaciones, cambios de imagen y crecimiento de la empresa con respecto a la Industria Láctea.

En los últimos años, Lácteos San Antonio S.A. ha centrado sus recursos en la mejora tecnológica, calidad e imagen. La implementación de sistemas tecnológicos productivos son un modelo de desarrollo que ofrece cambios en la visión futura a través de Innovación y Desarrollo constituyendo un valor agregado económico y técnico de conocimiento para el consumidor. El mercado mundial y local es sensible a cambios y desarrollos de nuevas tecnologías, valores culturales y sociales que faciliten la productividad del bien, siendo este fuente esencial de competencia. El año pasado se lanzó al mercado un nuevo diseño innovador de los envases TetraPak con tapa anti-derrame, nombrado por la empresa como tetrasquare. Este empaque cuadrado es más cómodo para el usuario, se reduce el espacio ocupado en el refrigerador al ser ergonómico brindando comodidad en el almacenamiento. Mediante un estudio de

mercado se determinó que existía un constante derrame con el antiguo envase, este es diseñado para evitar la entrada de aire al empaque provocando que este se riegue término conocido como gluping (El Mercurio, 2014).

Lácteos San Antonio adopta cambios y avances tecnológicos para ser más atractivos y competitivos en el mercado, mediante generación de recursos y mejoras en la productiva, en conjunto con el diseño de la marca. En los últimos años, otra mejora es la implementación en equipo que facilita el procesamiento de leche en polvo, esta planta inicio su funcionamiento en el año 2010 con equipamiento de maquinaria nueva que permite obtener leche en polvo instantánea gracias al Evaporador de película descendente y Secador por leche estático. Aquí surge la leche entera en Polvo Instantánea Nutri, su elaboración es sometida a procesos higiénicos y modernos a partir de leche pura de vaca. Por lo cual se mantiene las cualidades de la leche compitiendo con las multinacionales en la línea de leche en polvo.

E. Legal:

Lácteos San Antonio es la primera industria en el Ecuador en conseguir el certificado de calidad ISO 22000:2005 Norma Internacional de Sistemas de Gestión Alimentaria. La empresa ICONTEC se encargó de la certificación del proceso de calidad. Por lo tanto la compañía San Antonio posee una tecnología muy avanzada y parámetros de seguridad competitivos como las empresas multinacionales del sector lácteo.

Las normas ISO 22000:2005 están encaminadas a gestionar y controlar la inocuidad de los alimentos, este término engloba el control de las enfermedades que son transmitidas por el consumo de alimentos insalubres. Lácteos San Antonio garantiza una seguridad en el consumo de sus productos lácteos en conjunto con ésta norma de seguridad alimentaria, también el obtener esta certificación garantiza la entrada a mercados internacionales.

La Norma UNE-EN ISO 22000:2005 de la Industria Láctea tiene Código C en las categorías de Sectores aplicables a ISO 22000 (ISO/DTS 22003) como Procesado de alimentos 1, estos son los productos de origen animal que son perecederos tales como las carnes, huevos, pescado, aves y lácteos. Los requisitos y aspectos importantes son la creación de formatos como preparación ante potenciales accidentes y emergencias que puedan dañar la inocuidad de los lácteos.

El personal de la empresa está debidamente capacitado tanto en conocimientos como en experiencia, para realizar actividades o trabajos que afecten a la inocuidad de los alimentos. La infraestructura de las plantas de proceso de lácteos proporciona los recursos necesarios para el adecuado mantenimiento de las maquinarias, instalaciones y vehículos de transporte, en donde las actividades de mantenimiento no tienen que poner en riesgo la seguridad del producto lácteo y se lo debe realizar con ropa protectora. Lácteos San Antonio S.A. cumple con un programa de prerrequisitos que consiste en:

- Limpieza y Desinfección de superficies, equipos, locales y vehículos de manera frecuente para que mediante la eliminación de residuos de alimentos se reduzca los agentes microbianos.
- Prevención y control de plagas, preocupándose por el entorno y exteriores, rejillas de desagües, mosquiteras. Acreditar el trabajo siguiendo las medidas correctivas planificadas.
- Control de calidad del agua, abastecimiento y procedencia de la misma. Seguir los parámetros de canalización del agua como materiales usados, puntos fuentes de agua no potabilizada, depósitos, etc.
- Gestionar proveedores que afecten a la inocuidad de los lácteos.
- Reducir peligros de producción, higiene, errores, preparación de aditivos, entre otros.

Al momento de evaluar la inocuidad del producto se toma en cuenta el origen de la leche, sus características biológicas, químicas, formulación de ingredientes y aditivos adheridos del proceso, materiales comprados, embalaje, distribución, almacenamiento y caducidad. El uso correcto de ciertos parámetros se encuentran en el etiquetado, información como ingredientes alérgenos e indicaciones importantes como almacenamiento y fecha de caducidad.

F. Ecológico

El estudio del entorno natural conlleva la coexistencia de la ecología y la empresa. Para producir leche de calidad y aumentar la producción de la misma se debe tener en cuenta factores orientados al ganado bovino como su nutrición, salud, calidad genética. Mejorando la calidad de la leche con una buena nutrición mediante pasto de calidad, el forraje no debe estar maduro. El agua es otro elemento que influye directamente en la calidad de la leche, el agua debe ser limpia y fresca. La cantidad de

leche que la vaca produce depende del volumen de agua que ésta tome y de la alimentación balanceada.

Factores externos como lluvias o sequías son claves para la producción de leche. A mediados del año 2013 los agricultores de regiones ganaderas de la Costa se vieron afectados por la falta de lluvias, por lo que el ganado producía menos leche y comenzaba a adelgazar como consecuencia de la escasez de pasto. Mientras que en regiones de la Sierra, se presentaba precipitaciones fuertes que causaban destrozos (El Universo, 2013).

Actualmente en Jipijapa, Manabí, se ha visto afectada por la sequía desde comienzos de años, ya que se han muerto más de 30 cabezas de ganado de un total de 600 vacas en la parroquia Julcuy. Otra provincia afectada por la sequía es Santa Elena, un 30% de 4000 cabezas de ganado han muerto por la falta de alimento, se han visto forzados a comprar hojas y tallos de maíz como alimento. La escasez de lluvia ha afectado también a los terneros, por lo cual los ganaderos han tenido que comprar fundas de leche como alimento (El Universo, 2015).

La Región Sierra no se ha visto afectada de gran manera como la Costa. En el centro y sur de la región se han presentado lluvias y lloviznas, mientras en el norte hay ausencia de fuertes lluvias. En la provincia de Chimborazo la lluvia ha causado destrozos, cultivos han quedado cubiertos de lodo y animales han sido enterrados por desprendimientos de piedras y tierra. Aunque en ciertas zonas de la Sierra se ha presentado lluvias y deslaves, el ganado y cultivos han sido dañados en menos cantidad que regiones de la Costa (El Comercio, 2015).

2.1.2 Análisis de la Industria Láctea

2.1.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es una herramienta estratégica desarrollada para estudiar y comprender la estructura de la empresa Lácteos San Antonio. Según las cinco fuerzas de Porter podremos analizar el nivel de competencia que Nutri Leche esté enfrentando en el sector Lácteo. Donde se busca: “Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revelando los orígenes de la rentabilidad actual de la industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar en la competencia a lo largo del tiempo” (Porter, 2009).

En la actualidad en el Ecuador muchas empresas de la industria láctea han ido innovando sus productos al pasar los años, cumpliendo con las nuevas exigencias que se van creando en el entorno, comenzando desde leche entera hasta deslactosada. Es por eso que la rivalidad en la industria es intensa, ya que tienen una constante innovación y creación de nuevas líneas de productos, siendo una de las industrias con mayor crecimiento en el país.

A. Amenaza de nuevos competidores:

Se analiza considerando las posibles empresas competidoras que entran al mercado y la accesibilidad que se tiene con el mismo. Porter, M. (2009) la define como: “La amenaza de entrada en un sector obedece a lo elevadas que puedan ser las barreras de ingreso y de la reacción esperada de los aspirantes de la industria por parte de las empresas establecidas del sector. Por lo que, si dichas barreras de entrada son leves y las empresas recién establecidas esperan ataque mínimo de los competidores antiguos, la amenaza de entrada se eleva y la rentabilidad que posee el sector se espera sea moderada.”

En Ecuador no existen barreras de entrada internas hacia el sector lácteo, en comparación con el posicionamiento que tienen algunas marcas ya conocidas como La Lechera, Rey Leche, Toni, Parmalat, Andina, entre otras; resulta que es una barrera de entrada para nuevos competidores poder alcanzar éstos niveles de posicionamiento, con respecto a productores de leche se complica crecer en el mercado por la imposición de precio de venta a \$0,42 en el año 2013.

Otra de las barreras de entrada al sector lácteo del Ecuador, son las nuevas leyes gubernamentales, ya que tiene políticas más severas para la industria, debido a las exigencias de calidad e inocuidad (Guía de Buenas Prácticas Pecuarias, 2012), normas ISO, impuestos a importaciones, etc.

Los competidores entrantes que quieren ser potenciales necesitan de una alta inversión, ya que las demás empresas cuentan con grandes instalaciones de alta tecnología teniendo elevados costes de adquisición. Porter, M. (2009, p.40) concluye que “los aspirantes que deseen entrar a una industria pueden disuadirse si tienen que invertir gran capital financiero”. De acuerdo a Tirado, M. (2015) acota que dentro del país existe una “falta de agua, tecnología y capacitación, y mientras no tengan el conjunto de los tres factores no podrán mejora la calidad de la leche, la competencia es

intensa y si ofrecen un mejor producto habrá explotadores que se aprovechen”. Analizando las barreras de entrada en ésta industria podemos concluir que la amenaza para Nutri Leche en cuanto los competidores entrantes son altas.

En este mercado existe una amplia diversidad de empresas que compiten entre sí. Por lo que se identifica cuatro empresas que son consideradas los competidores directos de Nutri Leche. Siendo la mayor de ellas La Lechera – Nestlé, esta cuenta con una producción diaria mayor de 300 mil litros de leche. Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Toni ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas, y Parmalat. La competencia ha ido innovando sus productos, compitiendo entre sí con respecto a precios, envase, sabores, segmentos etc. Las Compañías posicionadas y competitivas en el mercado ecuatoriano son:

Tabla 2.2 Empresas Lácteas en el Ecuador

COMPAÑÍAS	INGRESOS	UTILIDAD	UTILIDAD / INGRESOS
Nestlé Ecuador S.A.	\$465,360,189	\$27,466,498	5.90 %
Lácteos San Antonio	\$83,919,750	\$10,858,092	12.94 %
TONI	\$158,894,880	\$16,995,505	10.70%
Lechera Andina	\$24,038,207		

Fuente: Revista Ekos, 2015.

i. Nestlé La Lechera

La Lechera de Nestlé es una marca que lleva más de 30 años en el mercado ecuatoriano. Empresa multinacional de procedencia Suiza con sede en Vevey. La fecha de fundación data en 1866 en su país nativo por Henri Nestlé. Es la marca más posicionada del mercado ecuatoriano junto con Tony, el principal atributo es la calidad de sus productos, ofreciendo en los últimos años variedad y beneficios competitivos hacia el consumidor, como la vitamina D, que facilita la absorción del calcio, el fortalecimiento de huesos y dientes saludables. La Lechera Deslactosada está libre al 98% de lactosa fortalecidas con vitaminas A y D, las cuales ayudan a mejorar la absorción del calcio. Los productos de Nestlé La Lechera cuenta con una solo presentación de un litro, descuidando las presentaciones personales como 200ml.

Ilustración 2.3 La Lechera



Fuente: Nestlé.com

ii. Toni

Toni busca mantener los más altos estándares de calidad en sus productos, por lo que la obtención de sus leches proviene de las mejores haciendas del país y bajo un riguroso control y normas internacionales de calidad. El valor de sus ventas anuales es de \$158.894.880, ocupando el puesto 103 del ranking general de las compañías del Ecuador. Leche Toni Deslactosada está compuesta por dos azúcares desdoblados: glucosa y galactosa, facilitando el proceso de digestión a las personas intolerantes a la lactosa. Su única presentación es en Tetra Pack de un litro. Toni Leche Saborizada de chocolate, frutilla, vainilla y manjar cuenta con presentaciones personales de 200 cc y botellas de un litro, llegando a competir en el mercado de niños. Sin poseer un producto semidescremado y deslactosado se puede considerar uno de los competidores más directos de Nutri Leche.

Ilustración 2.4 Leche Toni



Fuente: Tonisa.com

iii. Andina

Andina es una de las empresas más industrializadas en Ecuador con ventas anuales de \$24.038.207. Andina cuenta con 25 años en el mercado lácteo, cuenta con tecnología competitiva mejorando la calidad de la leche por medio de tanques fríos para el mantenimiento de la misma. Mantienen una relación directa con sus proveedores ganaderos. Lechera Andina no cuenta por el momento con leche deslactosada o presentaciones personales dirigidas a niños.

B. Amenaza de productos nuevos o sustitutos:

Todas las empresas de algún sector compiten con compañías que poseen productos sustitutos. Según León, J. (2010, p. 8) *“un bien se considera sustituto de otro bien cuando satisface necesidades similares del consumidor”*. La leche forma parte de la canasta familiar, es una bebida que según la Organización Mundial de Salud (OMS) se debería consumir por lo menos 160 litros anuales por persona, es decir aproximadamente dos tazas de leche diarias, pero hay personas que prefieren sustituir la leche por otras bebidas que quizás tengan los mismos valores nutritivos que la leche ya sea en el desayuno o la cena (Telégrafo, 2014).

Porter, M. (2009, p.47) lo define como un *“sustitutivo que cumple una función idéntica o semejante a la del producto de una industria”*. Estos productos sustitutos directamente pueden ser la leche en polvo y la leche de soya. Por otra parte están los indirectos, ya que la leche es una bebida que normalmente se consume en el desayuno y cena, hay personas que la sustituyen con el café, jugos. Son productos que cumplen una función pero sustituirla por completo no es recomendable ya que no poseen los mismos nutrientes que la leche deslactosada. Con respecto a las personas que son intolerantes a lactosa, según datos del INEC (2013) se estima son 681.532 habitantes en todo el Ecuador sufren de intolerancia a la lactosa.

Se puede cambiar la dieta hacia productos sustitutos de la leche deslactosada que tengan los mismos nutrientes esenciales para la salud, como son las proteínas, grasas y minerales como el calcio. Para las personas que son intolerantes a la lactosa pueden sustituir con leche de soya, leche a base de frutas secas como la leche de almendras, leche a base de cereales como la avena.

i. Leche de Soya Oriental:

Grupo Oriental es una empresa de multialimento, cuenta con bebidas de soya en envases Tetra Brik Aseptic de 200 ml. y Tetra Brik Aseptic de 1000 ml, junto con la presentación de 240 ml en lata. Oriental y Tetra Pack establecen una alianza ofreciendo una bebida con proteínas de origen vegetal, con dos presentaciones Tetra Brik y lata para contribuir a la nutrición y salud de los ecuatorianos al ofrecer una bebida rica en proteínas de origen vegetal sin preservantes.

Ventajas de consumir Leche de soya: es un alimento rico en proteínas de origen vegetal y vitaminas A, E, K y B. Aportando minerales como potasio, hierro, zinc

y fósforo; minerales que son favorables para la digestión. Beneficia a la disminución del colesterol ya que no contiene grasas saturadas, y posee lecitina que evita la acumulación de grasa en las arterias disminuyendo el colesterol dañino del cuerpo. Ya que no contiene proteínas de origen animal puede ser consumido por personas que lleven una dieta vegetariana, reemplazando la falta de proteínas con la soya.

Entre las desventajas de consumir la leche de soya: contiene isoflavonoides. No es recomendable que los niños consuman soya regularmente, ya que los isoflavonoides tienen efecto-estrógeno que son hormonas sexuales femeninas que son derivadas del colesterol. También la soya es un goitrógeno, disminuye el funcionamiento de la tiroides especialmente si se sufre de hipotiroidismo. Por lo que la tiroides produce hormonas que controlan la velocidad en la que entra el oxígeno al organismo, no es recomendable el abuso de la soya si sufres hipotiroidismo.

ii. Leche de Almendras

En Ecuador no hay una marca posicionada de leche de almendras, por el momento se encuentran en las perchas la marca Nature's Heart. Es un producto importado, por lo cual tiene un alto costo. La almendra es un fruto seco rico en vitamina D y E. U.S Department of Agriculture (2006) identificó a los frutos secos como fuentes ricas en energía, magnesio, fibra, proteína y potasio. La leche de almendras es un producto saludable y nutritivo, por lo tanto es un excelente reemplazo de la leche de vaca. No contiene colesterol, ni lácteos ya que no es extraído de proteína animal. Contiene calcio, vitaminas y proteínas vegetales.

Entre las desventajas de consumir leche de almendras puede afectar la tiroides ya que las almendras son un alimento bociógeno, como la soja, la col, la col rizada, el lino, el brócoli y las almendras, pueden causar que la tiroides se expanda, y cuando se consume en gran nivel, causa la formación de bocios porque uno de los productos químicos prevalentes encontrados en los bociógenos bloquean la ingesta de yodo. Sin embargo, para aquellos con baja función tiroidea, la restricción de consumir grandes cantidades de alimentos bociógenos es crítica. La leche de almendras contiene niveles de toxinas bociogénicas producidas a partir de las almendras y debe ser evitado por las personas con riesgo de baja función tiroidea. Para las personas que tienen un funcionamiento saludable de la tiroides, el consumo de una cantidad moderada de leche de almendras todos los días, no tendrá efectos negativos en la tiroides.

C. Poder De Negociación De Los Clientes:

Los principales compradores de la leche y sus derivados son los consumidores finales, su comportamiento y hábitos de compra se ha vuelto más exigentes al momento de adquirir un producto, ya que buscan los mejores precios, calidad y variedad. Por lo que, los consumidores de los lácteos disponen de un alto poder negociador ya que pueden cambiar a una marca o producto sustitutivo de la leche si no están satisfechos. En Ecuador la competencia es muy alta, precios accesibles y variedad de productos. En esta industria los clientes suelen ser susceptibles a los precios, por lo que Porter, M. (2009, p.45) establece que son sensibles si “el grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra. En cambio, los clientes que gozan de liquidez o que son muy rentables suelen ser menos sensibles a los precios.”

Otros compradores importantes son los Supermercados, Supermaxi y Mi Comisariato, y tiendas minoristas, ya que estos efectúan compras en grandes volúmenes, convirtiéndolos en empresas con un alto poder de negociación, ya que son ellos quienes imponen la distribución de los productos, los límites de pago, etc. Las tiendas se ven presionadas por la empresa más fuerte del mercado, ya que los incentivan a dar prioridad a sus productos mediante ofertas, equipos frigoríficos.

Nutri Leche comparte la percha con marcas posicionadas, una subida de precios influirán en el consumidor a comprar otra marca que brinda los mismos beneficios y con un costo menor. El soporte de la imagen de Lácteos San Antonio es ser la primera empresa con normas ISO 22000:2005 en Ecuador, yendo acorde a la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias en Leche (2012) “siendo de aplicación para productores, acopiadores, procesadores, manipuladores y consumidores de leche que poseen la responsabilidad de asegurar la inocuidad y calidad de la misma.” En Mayo del 2015 el precio del litro de leche pasteurizada subió de 70 a 75 centavos, y la ultra pasteurizada se mantuvo en 80 centavos, antes de que el gobierno ajustara los precios.

D. Poder de negociación de los proveedores:

Existen distintos factores que determinan el poder de negociación de los proveedores de materia prima, es decir los productores de leche. Uno de los factores que influyen en la negociación es el Gobierno. En enero los ganaderos recibían hasta \$0,39 ctvs. El litro de leche, causando pérdidas y descontentos de los productores. En la

actualidad el gobierno ha impuesto el litro de leche a un precio de \$0,42 ctvs., es lo que las industrias deben pagar a los productores.

Uno de los problemas que deben enfrentar los ganaderos son los costos de producción de un litro de leche, ya que a ellos les cuesta \$0,45 ctvs., Estos costos son muy inestables debido al clima, el cuidado de los potreros, de la vaca, darles alimentación, inseminación, mano de obra para el ordeño, el transporte del producto a las industrias, recolección, enfriamiento, disponibilidad de agua, entre otros. Les ha generado pérdidas en su margen y capacidad de exportación. Aun así los precios de venta a las industrias se mantienen pero las ganancias a los productores han disminuido.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Porter, M. (2009, p. 43) menciona que los proveedores que tienen poder de mercado y son influyentes en el mismo, pueden cobrar un precio más alto que la competencia y limitar la calidad de los servicios. Este concepto se va arraigado a proveedores fuertes, en la industria láctea mucho de estos proveedores son pequeños ganaderos que luchan por tener un margen de utilidad con las grandes industrias. Por lo tanto Nutri Leche tiene alto poder de negociación por factores antes mencionados, mientras que los proveedores poseen un bajo poder.

E. Rivalidad y competencia del mercado:

En Ecuador la competencia es muy intensa entre los ofertantes del mercado, las características del producto, condiciones de venta, niveles de calidad etc. Porter, M. (2009, p.49) la define como: “La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también la base sobre la que se asienta.” Esta intensidad se refleja en la rentabilidad del negocio y el choque de personalidades de marcas que son similares en el mercado lácteo ecuatoriano. Para Nutri Leche, la competencia en éste mercado es constante, debido a que se enfrenta a un gran número de empresas con patentes nacionales e internacionales que hacen del mercado lácteo más competitivo.

Los productos de la competencia están sometidos a la alta tecnología que poseen. Con un nivel de posicionamiento alto establecido por La Lechera y Toni, mediante publicidad y promociones como un conjunto de factores que atraen al consumidor, pues constantemente están sometidos a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y el ingreso de nuevos productos que destacan sus

bondades. Otro espectro a enfrentar es la permanente creación de nuevos productos lácteos, cada vez más saludables debido a los problemas de salud que cada día aumentan en el país.

La competencia dentro de la industria de lácteos nacional está liderada por Nestlé La Lechera que tiene la mayor participación nacional en leche. La industria láctea es competitiva, ya que existe un mercado oligopolista, dentro del cual Nestlé tiene el mayor porcentaje de aceptación con la demanda de sus productos de alta calidad. Además se puede mencionar que existen altas barreras de salidas dentro del mercado, y por tal motivo generan grandes costos de cambios dentro del negocio. La mejora en el nivel de vida, el desarrollo de nuevos productos más saludables, la publicidad y las campañas de promoción han contribuido al incremento del consumo en los últimos años en el país.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Misión Y Visión

- Misión

Alimentar de forma nutritiva a la sociedad con productos de alta calidad. Elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros colaboradores e inversionistas.

Ilustración 2.5 Misión Nutrileche



Fuente: Nutrileche

- Visión

Para el año 2016, ser la empresa que lidere en calidad y tecnología, en el mercado de la nutrición, brindando productos saludables mediante mejoras tecnológicas y gestión de inocuidad de alimentos. Manteniendo un crecimiento promedio de ventas netas del 20% anual.

Ilustración 2.6 Visión Nutrileche



Fuente: Nutrileche

2.2.2 Modelo del negocio

La propuesta de Nutri leche está enfocada en brindar productos saludables enfocados a distintos tipos de mercados. Por lo tanto, poseen productos como Leche con Avena, Avena con Fruta, Nutri Naranja, manzana y otros sabores fortalecidos en vitamina C, calcio, minerales, etc. Los dos productos que contienen avena brindan grandes beneficios ya que ésta es conocida por ser depurativa, quiere decir que ayuda a limpiar las arterias, disminuir la grasa y colesterol en las personas. También mejora los niveles de glicemia en personas que padecen diabetes ya que controla y disminuye los niveles de azúcar en la sangre. Mejora la digestión y posee proteínas que permiten la reconstrucción de tejidos nuevos en el cuerpo.

Productos como los jugos Néctar de Naranja y demás, están fortalecidos con vitamina C que ayuda a sanar heridas, reparación de las células de los tejidos. También es usada como remedio para el resfriado. Productos como leches descremadas y deslactosada están dirigidos para personas que no pueden consumir leche por problemas intestinales y de grasas, y también para individuos intolerantes a la lactosa. Cada producto de Nutri Leche se enfoca en brindar un valor adicional para mejorar la salud, alimentación y necesidad de las personas manteniendo un objetivo de los lineamientos de la empresa a largo plazo.

2.3 ANÁLISIS DE OFERTA DE VALOR

Alcaide, J. (2010): “La organización debe identificar y evaluar las características que ayuden a crear un vínculo sólido con los clientes”. Valores emocionales que sustenten la lealtad de los clientes mediante cualidades positivas que vinculen la vida de ellos hacia los servicios que presta la organización. Y atributos funcionales que sustenten la viabilidad, capacidad y calidad que tiene el producto como un valor superior que satisface todas sus necesidades, deseos y expectativas mediante conjunto de atributos que debe complementarse entre sí. Nutrileche Semidescremada parcialmente deslactosada es el único producto en el mercado lácteo en brindar un producto sustentable de 6 meses conservado herméticamente sellado, brindando confianza sujeta en las normas ISO 22000:2005, y variedad en presentaciones de distintas clases contando con envases tetra-pack y fundas plásticas. El análisis de ambos aspectos ofrece una coordinación de las funciones y atributos que posee la marca, suministrando un valor agregado al consumidor.

Cuadro 2.3 Análisis de Atributos

MARCAS	ATRIBUTOS FUNCIONALES	ATRIBUTOS EMOCIONALES
Nestlé – La Lechera	Libre del 98% Lactosa. Contiene Vitamina A y D. Sin suero ni adulterantes.	Calidad. Pionera. Confianza por su trayectoria y reconocimiento internacional.
Nutri Leche Deslactosada	Duración de 6 meses. Posee tapa tetrasquare. Presentaciones Tetra Pack y funda plástica. Semidescremada y libre de lactosa. Rica en calcio.	Confianza y Calidad. Responsabilidad y ética. Innovadora
Leche Toni Deslactosada	Lactosa separada en dos azúcares: glucosa y galactosa Rica en vitaminas, calcio, potasio, magnesio, zinc y fosforo.	Calidad. Constancia. Larga Trayectoria nacional y confianza.

2.4 FODA

Mediante este análisis podremos estudiar y evaluar la competitividad de la empresa Lácteos San Antonio S.A., midiendo la situación de la empresa con un estudio interno de sus fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas.

2.4.1 Análisis FODA

En este estudio se determinan las fortalezas y debilidades de Lácteos San Antonio S.A., este es un análisis y evaluación de los factores internos que posee la empresa. Estableciendo objetivos y estrategias con las fortalezas que poseemos y reconociendo las debilidades para reducirlas haciéndolas imperceptibles al consumidor. Representado como un sistema integral de valores, ventajas competitivas e

incorporando desventajas controlables y no controlables de la empresa que representan obstáculos para el desarrollo en el mercado.

Cuadro 2.4 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gama alta y variedad de productos, mayoritariamente lácteos y derivados como leches, yogur, queso, mantequilla y jugos. ✓ Ser la primera empresa láctea en seguir un control de inocuidad de alimentos aprobado por ICONTEC mediante el certificado de calidad ISO 22000:2005. ✓ Uso de las TIC por medio de promociones, recetas, información de todos sus productos lácteos dirigido a redes sociales Facebook y Twitter. ✓ Implementación constante de nuevas tecnologías mejorando la calidad y proceso de la leche. ✓ Localización y distribución de los productos en los supermercados más importantes como Supermaxi y Mi Comisariato. ✓ Precio Competitivo y accesible para consumidores de clase media. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En la actualidad no hay ninguna empresa ecuatoriana que elabore un producto igual al de nuestra propuesta. ✓ Campaña nacional de consumo interno, PRIMERO ECUADOR, impulsada por el gobierno para el consumo del producto nacional, así como la campaña MUCHO MEJOR SI ES HECHO EN ECUADOR a la cual la empresa lleva adscrita algunos años. ✓ Aumento de aranceles en importaciones de productos. ✓ Facilidad de captación de nuevos mercados ✓ Posibilidades de Exportación ✓ Problemas de obesidad infantil en Ecuador ✓ Problemas de desnutrición infantil en Ecuador.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pisos irregulares y resbaladizos en el Área de Envasado. ✓ Presión laboral dando como resultado estrés en los empleados, disminuyendo sus capacidades. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios climáticos que afecten al ganado y su producción. ✓ Subida del costo de venta de leche por parte de los proveedores.

2.4.2 Matriz E.F.I. – E.F.E.

Este análisis evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa Lácteos San Antonio S.A., ubicando el certificado ISO 22000:2005 y su alta tecnología como los principales aspectos internos que posee la empresa hacia la competencia; mientras que pisos irregulares y presión laboral como factores que debilitan el potencial interno de la empresa. Las promociones constantes en redes sociales es un factor relevante que posiciona la marca e invita a una interacción cliente-empresa mediante medios como Facebook y Twitter. La buena localización y una comunicación integral de los canales de distribución son atributos que añadido con la fijación de precios enfocados a la familia tradicional de clase media se mantiene como factores relevantes para los consumidores. El estrés laboral y los pisos irregulares son elementos que disminuye la productividad en el ambiente de trabajo, formando parte de las debilidades que posee la empresa.

Tabla 2.3 Matriz E.F.I.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Variedad y Calidad en los productos	0,08	3	0,24
Contar con el certificado ISO 22000:2005	0,15	4	0,6
Promociones constantes en redes sociales	0,14	2	0,28
Alta Tecnología	0,15	3	0,45
Buena localización y distribución de productos	0,2	4	0,8
Precio competitivo y accesible	0,08	2	0,16
DEBILIDADES			0
Pisos irregulares y resbaladizos en el Área de Envasado	0,1	2	0,2
Estrés causado por presión laboral	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,03

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar la información obtenida del macro entorno. Las oportunidades más influyentes son la obesidad infantil como base de lanzamiento para introducir un producto único en el mercado lácteo del país. La empresa se ve afectada por los cambios climáticos, un factor no controlable por la empresa; y una subida del costo de venta de leche, precio que es regulado e impuesto por el gobierno.

Tabla 2.4 Matriz E.F.E.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Producto único	0,15	4	0,60
Campaña gubernamental PRIMERO ECUADOR	0,10	4	0,40
Aumento de aranceles en importaciones	0,05	2	0,10
Facilidad de captación de nuevos mercados	0,05	1	0,05
Posibilidades de Exportación	0,10	2	0,20
Obesidad infantil	0,20	4	0,80
Desnutrición Infantil	0,05	2	0,10
AMENAZAS			
Cambios climáticos.	0,15	4	0,60
Subida del costo de venta leche	0,15	4	0,60
TOTAL	1,00		2,85

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA

La propiedad de la investigación en un nivel administrativo es ayudar a la gerencia a cumplir objetivos y metas proyectadas a corto y largo plazo, requiriendo información para la planeación a nivel cuantitativo, cualitativo y objetivos proyectados de la empresa hacia el mercado. Siendo la investigación un enlace que une a la organización y al mercado implicando su investigación, recolección, análisis e interpretación de los datos que son procesados para convertirse en información importante para la administración y evaluación de los cursos de acción para el desarrollo de estrategias (Jany, 2005, p.17).

Una investigación empieza por el descubrimiento de la existencia de un problema y la búsqueda de las posibles acciones con la intención de modificar una realidad dada. Según Kotler, (2013) la realización de estudios de mercados comienza ante la necesidad de tener un informe del mercado, los resultados de la situación y preferencias hacia un producto. Lo que conlleva a la indagación de las preferencias del consumidor y el cliente, mediante investigación exploratoria ya que la misma es diseñada para obtener información preliminar para la toma de decisiones.

La tarea del investigador es observar, investigar y conocer a los clientes, la segmentación y los mercados metas. El lineamiento de la investigación es centrar el análisis en los compradores que constituyen el centro de la investigación, ya sea que su interés este representado como el mercado completo o segmentos de mercado más pequeños, su objetivo es identificar las necesidades y preferencias específicas de los clientes. Para lograr una total comprensión de los clientes actuales y potenciales, mediante una estructura lógica que conlleva a la búsqueda, documentación y presentación de sus necesidades, motivaciones y preferencias que se requiere atender.

Es importante conocer “por qué” se desea realizar la investigación del estudio propuesto. Esto facilitará la comprensión y conocimiento de la situación del problema de la investigación de mercado, direccionado hacia el gusto del consumidor y valorando la información obtenida. Según Malhotra, N. (2008) “este es el primer paso para la investigación de mercado. Se debe considerar el propósito del estudio, los antecedentes

de la información, reconocer la información necesaria y como se utilizará los datos para el desarrollo en la toma de decisiones”.

Cuadro 3.5 Desarrollo de la Investigación

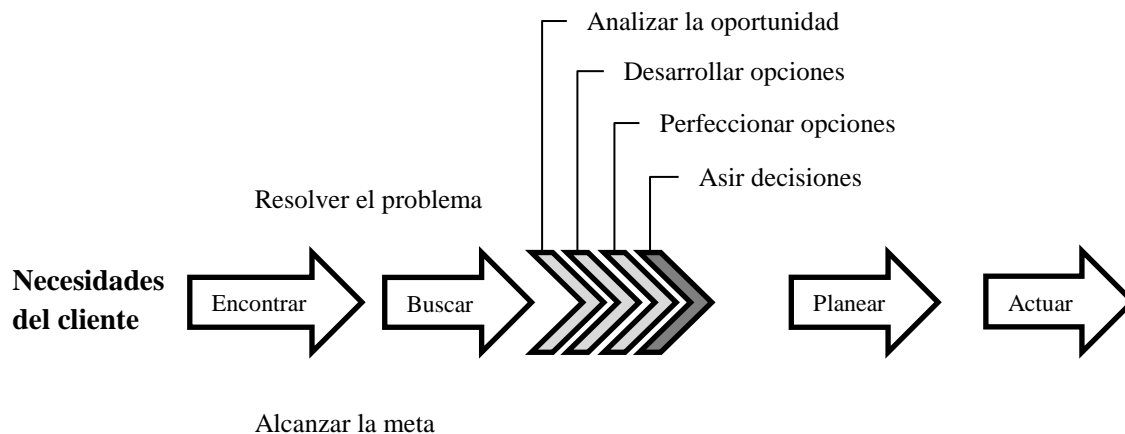
ETAPAS	TÍTULO	FASES	CONCEPTO
1	Investigación interna o análisis de la situación	Recolección de datos. Interpretación.	Establecer las primeras suposiciones. Concretar información significativa para el investigador.
2	Investigación Informal	Recolección de datos. Interpretación.	Terminar la lista de suposiciones. Da soporte externo al problema.
3	Plan de Investigación	Concreta el problema. Suposición o hipótesis definitiva. Selección de métodos. Costo y Tiempo.	Es la etapa que concreta la situación del problema. Se define el problema de la investigación y se formula vías de solución.
4	Recolección de datos	Metodología a aplicar.	Se alcanza los objetivos para comprobar los supuestos.
5	Tabulación y análisis	Tabulación. Análisis.	Los datos obtenidos son contabilizados y organizados, mediante su estructuración proseguir con el análisis
6	Interpretación de Resultados	Estudio de datos Conclusiones.	Busca el estudio e interpretación de los datos. Su objetivo es demostrar la conclusión y cumplimiento de los supuestos
7	Informe	Preparación. Presentación.	Soluciona el problema. Verificar y demostrar la solución del problema. Se presenta el diseño del informe
8	Control Posterior	Control. Estudio. Informe.	Se aplica el punto anterior. Se lleva un estudio y control de la solución del problema.

Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3era Edición – Jany Castro

3.1.1 Desarrollo del enfoque de la metodología

Malhotra, N. (2008, p. 10) concluye que para el desarrollo del problema se debe recolectar elementos mediante la investigación, formulando preguntas o un marco de referencia para la identificación de la información necesaria para poder establecer líneas de acción. Siendo importante para que el investigador estudie el informe de la investigación y reconozca los hallazgos. El enfoque de la investigación es la planeación, solución de problemas y encontrar una sinergia entre el mercado, el producto y la empresa. Su importancia consiste en la creación de condiciones y seguimiento de una metodología que reúna datos para el análisis sistemático y comprensivo del problema, orientando una integración entre el marketing y la investigación de mercado.

Ilustración 3.7 Metodología de Power Decisions



Facilita	Aclarar las decisiones	Investigación Análisis	Evaluar Interpretar Facilitar	Hacer recomen daciones	Plan de Inv. Mercado	Aconsejar Ayudar Ejecutar
-----------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Fuente: Investigación de Mercado, 5ta Edición – Malhotra Naresh

La metodología de Power Decisions se basa en descubrir estrategias de marketing que es proveída por la investigación de mercado, mediante la indagación de las necesidades de los clientes que intentan resolver un problema del mercado. Por lo que, esta metodología es un instrumento que tiene como objetivo la investigación, evaluación e interpretación de datos significativos de los clientes y el grado de crecimiento del mismo.

Existen factores controlables por la gerencia, los cuáles conforman el ambiente interno de la empresa; y que se desean investigar para el desarrollo del producto.

Analizando el mercado meta en función a características y cualidades del producto, mercado de consumo y distribución. Es necesario comprender el comportamiento del comprador, siendo este un trabajo extenso y desafiante, ya que el comportamiento no suele ser racional o medible. Por lo que, entender y estudiar el comportamiento de compra de los consumidores puede ser relativo; ya que no se hace todo lo que se dice.

Cuadro 3.6 Factores Internos importantes para la investigación

PRODUCTO	Envase	Contiene directamente al producto.
	Empaque	Definido como el empaquetado del producto, o la unidad de envase (lata, botella)
	Embalaje	Sistema de transporte hacia el punto de destino. Definido como unidades de empaque. (Pacas, remesa, contenedores, furgones, etc.)
	Envoltura	Protección del producto para evitar contaminaciones
PROVEEDORES	Son suministradores de la materia prima, que determina la fabricación y acabado del producto, o base para el diseño de otros productos.	
INTERMEDIARIOS	Mayoristas: Encargados de la distribución al menudeo y compra del total de la producción.	Línea General
		Línea Especializada
		De 3 a 5 líneas
	Minoristas: compras por volumen para la venta por unidad	Volumen
	Operación	
	Propiedad	
	Franquicia	

Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición – José Jany

El objetivo es lograr la comprensión de las preferencias, canales de compra, su frecuencia y entender “por qué” elige una marca de otra. Evaluando sus necesidades mediante una ejecución cuidadosa del programa de investigación, especificando la información con claridad y definiendo los hallazgos en un informe previo a la investigación de mercado. Se debe reconocer cuáles son las cualidades y variables del comprador, para su posterior análisis y entendimiento de sus preferencias para determinar las estrategias del plan de acción de marketing, estudio y seguimiento. El avance del estudio comprende examinar el desarrollo y posicionamiento de la marca en distintos canales de distribución, buscando información mediante entrevistas a profundidad a proveedores e intermediarios.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta fase está guiada para el desarrollo del plan de investigación, siguiendo los objetivos propuestos para desarrollar un plan de acción. Como lo plantea Jany, J. (2005) “que el objetivo de una investigación de mercado es satisfacer las necesidades y los deseos de individuos que conforman nuestro mercado, involucrando para su desarrollo áreas de producción, finanzas, personal y mercado con la finalidad de desarrollar productos o servicios para nuestros consumidores actuales y potenciales”.

Cuadro 3.7 Preparación del diseño de Investigación

	EXPLORATORIA	CONCLUYENTE
Objetivo:	Proporcionar información y comprensión.	Probar hipótesis y examinar relaciones.
Características:	La información necesaria sólo se define vagamente. El proceso de investigación es flexible y no estructurado La muestra es pequeña y no representativa. El análisis de los datos primarios es cualitativo.	La información es definida con claridad. El proceso de investigación es formal y estructurado. La muestra es grande y representativa. El análisis de los datos es cuantitativo.
Hallazgos:	Tentativos.	Concluyentes.
Consecuencias:	Usualmente, la sigue más investigación exploratoria o concluyente.	La información recolectada se usa para la toma de decisiones.

Fuente: Investigación de Mercado, 5ta Edición – Malhotra Naresh

El propósito de la investigación es obtener datos relevantes para proceder a la estructuración, recolección y análisis de la información en sus siguientes etapas y mejora en la toma de decisiones y puesta en marcha de la introducción del producto. Mediante objetividad desarrollar el tipo de investigación necesaria para la exposición de la información recaudada como una técnica cualitativa para generar hechos y exponer perspectivas de desarrollo de supuestos y el análisis de las relaciones de cada una de las variables formuladas en la investigación concluyente.

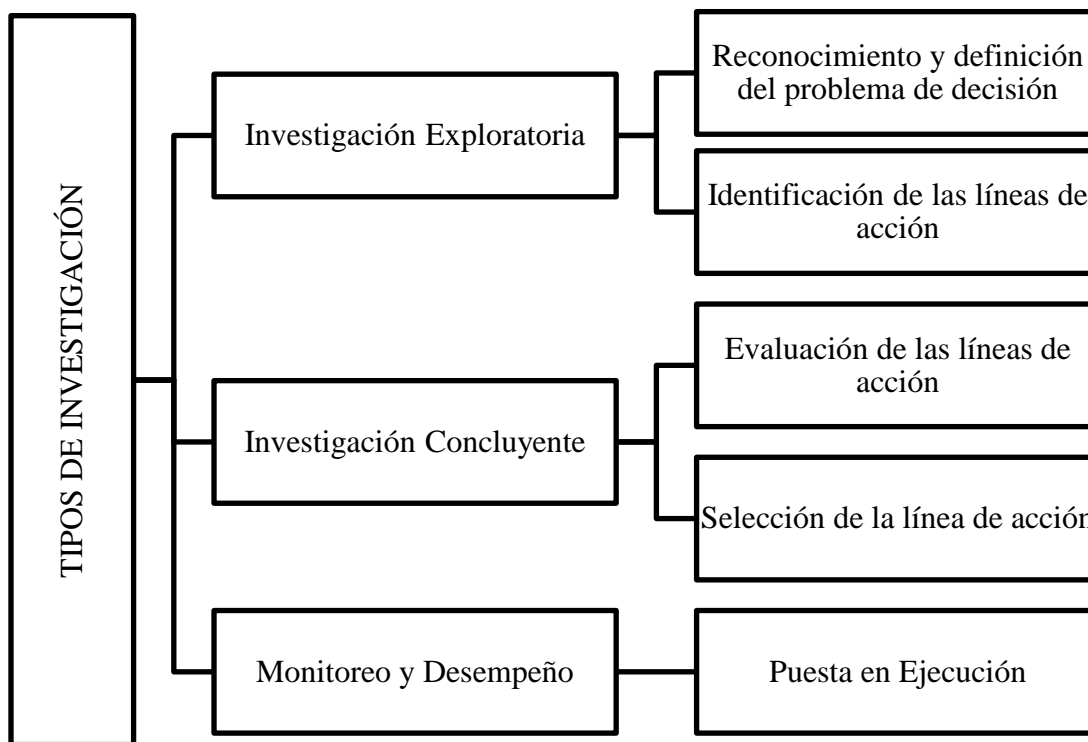
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el campo de la investigación existen ciertos diseños de estructura conocidos como datos duros y datos blandos. La primera terminología actúa conforme a la descripción de información cuantitativa y estadística, ésta intenta resolver un problema explicando el comportamiento del mercado. Por lo que, los datos duros se refiere a la participación de mercado, y explicar mediante los resultados las características del producto, cliente, canales de venta aplicando técnicas cuantitativas consideradas como elementos objetivos. Mientras que los datos blandos es una técnica de medición de personalidad y actitudes de los consumidores. Por lo tanto, la metodología blanda son un grupo de elementos que son definidos mediante la percepción y surgen frente a escenarios de interacción con el consumidor mediante grupos de enfoque y entrevistas a expertos.

La técnica de investigación implementadas en investigaciones son cualitativa y cuantitativa, ya que la muestra de datos exploratorios entrega conductas, motivaciones y personalidades del comprador mientras que los datos concluyentes son empleados para cuantificar las respuestas obtenidas de la investigación cualitativa, proporcionando datos estadísticos significativos que sirven para mejorar la veracidad y eficiencia de la investigación exploratoria. En esto se basa Jany, J. (2005) indica que la “investigación exploratoria es diseñada para obtener investigación preliminar acerca de la situación siendo una fuente de utilidad para definir las líneas de acción o alternativas a implementar por la empresa siendo un enlace con la investigación concluyente que trata de medir y cuantificar las variables obtenidas en el formato de recolección de información, siendo una comprobación por medio de estadística paramétricas entregando mayor calidad a la investigación”. Ambos tipos de métodos sirven para el desarrollo del diagnóstico del problema, generando información relevante para

evaluación de las estrategias de la línea de acción que va a seguir el proyecto incluyendo evidencia teórica y muestral para su desarrollo.

Ilustración 3.8 Tipos de Investigación



Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición - José Jany

La investigación exploratoria muestra información que detalla la comprensión del problema, definiendo las técnicas de análisis como componentes que favorece la investigación personal y detallada de pensamientos de los involucrados. Identificando el plan de acción enfocando en la presentación de los hallazgos, como aportaciones significativas para el desarrollo de la investigación concluyente. La investigación concluyente es formal y conlleva una estructura de preguntas y análisis del cuestionario, Está representada por muestras grandes, por lo que su análisis es de desarrollo estadístico y cuantitativo. La información o datos obtenidos de la investigación se los considera de carácter concluyente, ya que los hallazgos son claves para la toma de decisión gerencial. Cada una de estas etapas sigue un proceso lógico que permite formular juicios en un lapso de tiempo determinado, mediante la formulación de objetivo y la comprobación de cada uno de ellos con el planteamiento del problema, tratando de solucionar el problema de investigación con el estudio de los resultados y cada una de las variables que dan forma al desenvolvimiento del plan de acción y toma

de decisiones gerenciales. De acuerdo a Malhotra, N. (2008), los administradores de marketing constantemente basan la toma de decisiones en relaciones causales, esto conlleva al análisis de dos propósitos: entender la causa - efecto de una variable independiente y dependiente, respectivamente; y conocer la naturaleza de dichas relaciones. Para ello hay que analizar y redactar los hallazgos mediante conclusiones, exponiendo los resultados que están relacionados con la resolución de los objetivos planeados en la investigación de la propuesta.

El enfoque del marketing es hacia los consumidores del mercado objetivo, la acción que cumple la investigación es la indagación y búsqueda en los consumidores para la obtención de datos relevantes para el problema gerencial de marketing. Esto conlleva en analizar al mercado meta propuesto, obteniendo datos de sus pensamientos, sentimientos, expresiones sobre características acerca de la investigación a tratar, conocer las necesidades y gustos centrados en un análisis objetivo y sistemático de las características de su comportamiento. Esto conlleva a la formulación de niveles de preguntas que se enfocan en diseños de investigación cualitativa y cuantitativa.

Cuadro 3.8 Preparación del diseño de Investigación

NIVEL CUALITATIVO	NIVEL CUANTITATIVO	NIVEL PROYECTIVO
¿Por qué compra?	¿Qué compra?	¿Cambian las características del consumidor y su comportamiento de compra al aumentar su ingreso real?
Percepción	¿Quién compra?	
Motivaciones fisiológicas	¿Dónde compra?	
Motivaciones psicológicas	¿Por qué compra?	El perfil del consumidor, puede cambiar en el futuro; así como sus motivaciones y hábitos de consumo.
Frenos psicológicos	¿Cómo compra?	
Actitudes	¿Cuánto compra?	

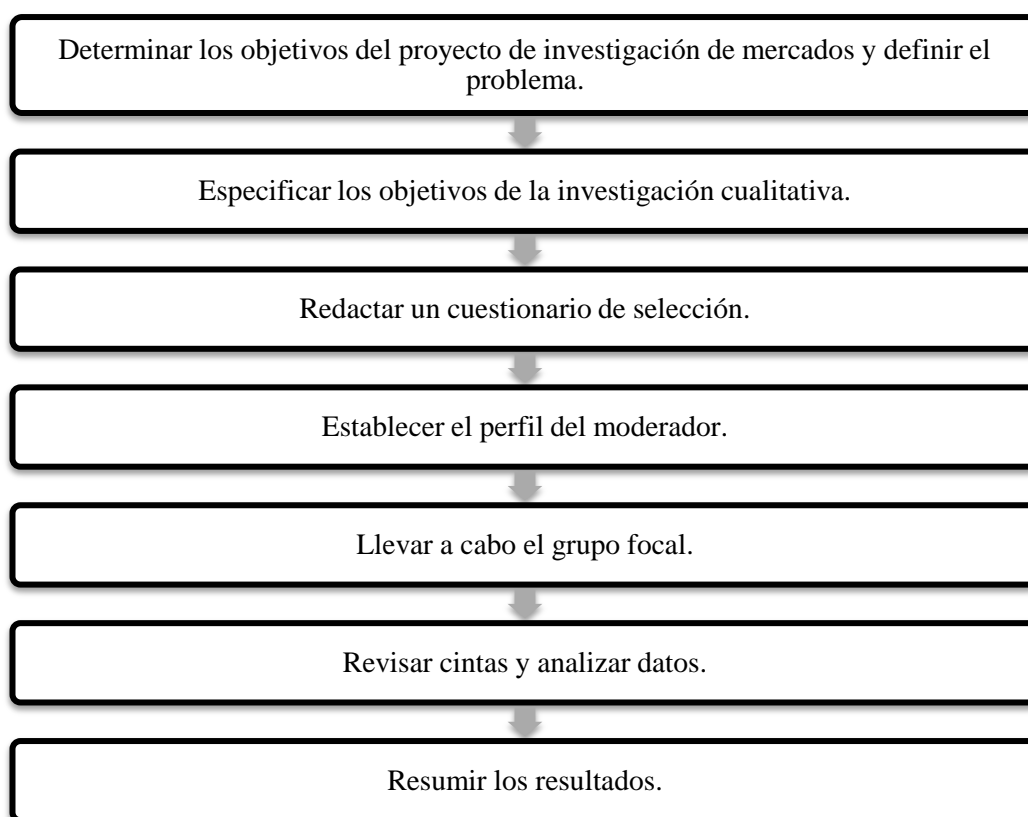
Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición - José Jany

3.3.1 Investigación Exploratoria:

Malhotra, N. (2008, p. 80) define que el objetivo de la investigación exploratoria es examinar un problema o una situación para brindar conocimientos y

comprensión. Mediante esta investigación se llega a la formulación de problemas, identificar cursos de acción, desarrollar hipótesis y establecer una comunicación con investigaciones posteriores. Esta investigación se caracteriza por su versatilidad ya que no posee un procedimiento formal de investigación. Según avanza la investigación y sus resultados se orienta dichos conocimientos a la dirección a explorar. En general, la investigación exploratoria es clave para la comprensión de todas las implicaciones que tiene Lácteos San Antonio, por lo que se pretende analizar información de gustos de los consumidores, diseño de productos con expertos y análisis de los datos para el desarrollo de su siguiente etapa.

Ilustración 3.9 Proceso de elaboración del cuestionario



Fuente: Adaptado de Dirección de Marketing, Kotler & Keller (2012)

La investigación exploratoria tiene distintos tipos de técnicas aplicables para su desarrollo como lo son el focus group; este se trata de entrevistas hacia un grupo pequeño de personas que es guiado por un moderador. Malhotra, N. (2008, p. 146) lo define como “una sesión grupal por lo general incluye de 8 a 12 integrantes, los que son menores a 8 miembros tienden a no producir una gran dinámica e interacción necesaria para el desenvolvimiento del grupo mientras que grupos mayores a 12 miembros suele

ser grupos numerosos y pueden causar discusiones cohesivas.” La sesión de grupo de discusión de investigación de campo de Nutrileche está enfocada a amas de casa con hijos pequeños, seleccionada en función de características psicográficas similares. Correa, S. (2011, p.147) calcula que la duración promedio de una sesión grupal esta entre 1 $\frac{1}{2}$ y 2 horas.

El grupo de enfoque en línea se basa en realizar una entrevista a pequeños grupos de individuos que conforme mi mercado meta. Teniendo en común aspectos o problemas similares, el desarrollo de la sesión grupal en línea es similar a la sesión grupal convencional, estas son conducidas por un moderador a través de un chat o sala de conversación por cualquier red social o web sites que facilite la aplicación de este método. Este chat de discusión se lo realiza como un intercambio de ideas entre los participantes y el moderador. Cada sesión puede están conformada por 6 a 10 participantes y con la misma duración que el focus group convencional. Generalmente se muestran estímulos visuales a los participantes como fotografías, videos o audios que animen la participación de los individuos.

Cuadro 3.9 Diseño de grupo de enfoque

Recolección:	Objetivos:
Focus Group Online	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer gustos y preferencias del consumidor. • Medir el grado de satisfacción con el producto lácteo consumido actualmente • Evaluar y analizar la aceptación de la leche deslactosada de chocolate para niños. • Conocer que canales de venta son los indicados para el consumidor y cliente.

Fuente: Adaptado de Sesiones de Grupo en Línea, Eduardo De León.

El modelo diseños transversales múltiples se define como la recolección de información de dos o más muestras en una sola ocasión. El grupo de enfoque se basa en este diseño como un campo de información de diferentes muestras en distintos tiempos en intervalos cortos. Este modelo permite tener acceso a múltiples respuestas que permite la comparación de dichos datos, comparación hecha como un grupo de individuos. Hay que recordar que el desarrollo de esta técnica de investigación sirve para profundizar en información conductual acerca de los individuos, siguiendo una guía esquematizada con un orden de preguntas relacionadas entre sí; por esa razón es un

modelo general para descubrir pensamientos y motivaciones de los consumidores hacia un producto.

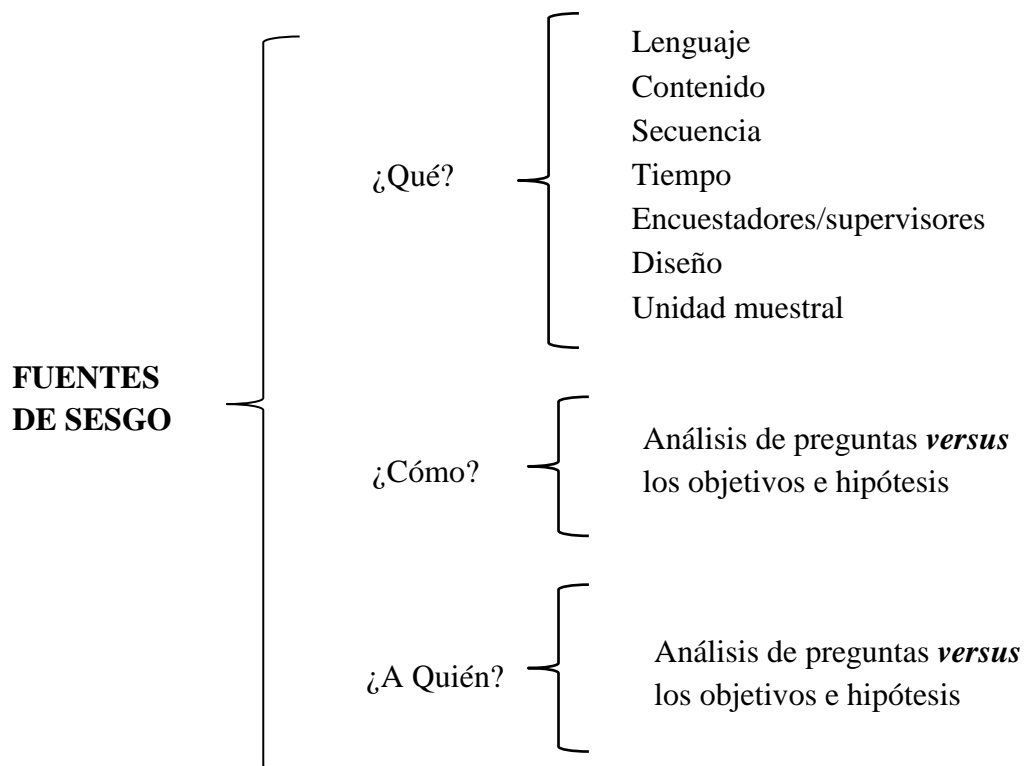
3.3.2 Investigación Concluyente:

Jany, J. (2008) se refiere a la investigación concluyente como un “elemento en el cual se recolecta información que ayuda al gerente a emplear un plan de acción mediante procedimientos formales tales como encuestas, experimentos y observaciones”. Está diseñada para la toma de decisiones, suministrando información relevante con problemas gerenciales. Encaminado a determinar, evaluar y escoger la mejor línea de acción mediante los objetivos específicos que han sido determinados. Está caracterizada por ser formal y estructurada en la obtención de datos mediante muestras grandes que son representativos como una investigación cuantitativa profunda del mercado. Malhotra, N. (2008, p. 100) señala que ésta se realiza para probar hipótesis específicas y determinar relaciones entre los datos. Los hallazgos son necesarios para la toma de decisiones gerenciales y administrativas describiendo las características o funciones del mercado empleando una investigación descriptiva midiendo y cuantificando los datos de variables comprendidas por el quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo de nuestra investigación.

3.3.2.1 Técnicas de Encuestas:

La técnica de encuesta es un cuestionario que se aplica a una muestra de la población, basada en una variedad de preguntas para medir el comportamiento, conocimiento y capacidades de los individuos. Para realizar la recolección de información mediante encuestas se debe examinar el tipo de preguntas, el tamaño de la muestra y la localización de los participantes; así como características demográficas, género y edad. El trabajo de campo para la obtención de la información se puede efectuar verbalmente, escrito u online. El éxito de la encuesta depende de la estructura de la misma, lo cual es el diseño estandarizado que sigue un proceso formal en un orden determinado. Por lo sigue un proceso directo, diseñado con la finalidad de hacer visible el fin de la investigación a los participantes por medio de las preguntas planteadas. Se debe tomar en cuenta que pueden existir sesgos en la recolección de los datos; por esta razón, la verificación de la encuesta antes de realizar el trabajo de campo es lo más recomendable. Algunas secciones pueden estar sesgadas por las siguientes razones:

Ilustración 3.10 Fuentes de sesgo en las encuestas



Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición - José Jany

Según Malhotra, N. (2008) la formulación de las preguntas debe ser tratada como un instrumento de recopilación e investigación, conociendo cuál es el propósito de cada pregunta. Cada cuestionario tiene objetivos que debe cumplir para satisfacer el formato de la investigación:

- Traducir la información y datos que se necesita en un grupo de preguntas objetivas que los participantes puedan responder, y que cumplan con el diseño de la encuesta planteada para la facilidad del encuestado. El planteamiento de las preguntas puede variar, en conjunto con la obtención de las respuestas.
- La encuesta deber seguir un orden sistemático, recibiendo atención detallada para estimular la atención del participante. Este debe motivar y animar a la participación del encuestados. Formulando preguntas que capten la atención y eviten el desinterés o aburrimiento en la lectura del cuestionario. Probar el orden adecuado de las preguntas para mantener una relación entre una

pregunta y la otra, dividida en secciones invisibles. La encuesta debe estar formulado para motivar las respuestas, de manera que las preguntas sean claras y sea cómodo para el encuestado.

- Se debe procurar minimizar los errores en las respuestas o formulación de las preguntas. No sugerir respuestas a los encuestados, eliminando opciones aunque parezca adecuado. Además, el investigador debe revisar detalladamente la tabulación de los datos, ya que se pueden registrar equivocadamente las respuestas.
- Proporcionar capacitación a los entrevistadores o encuestadores, se debe comunicar la información de manera objetiva. Siguiendo un estado de ánimo que ayude al propósito de la encuesta y análisis de los participantes.

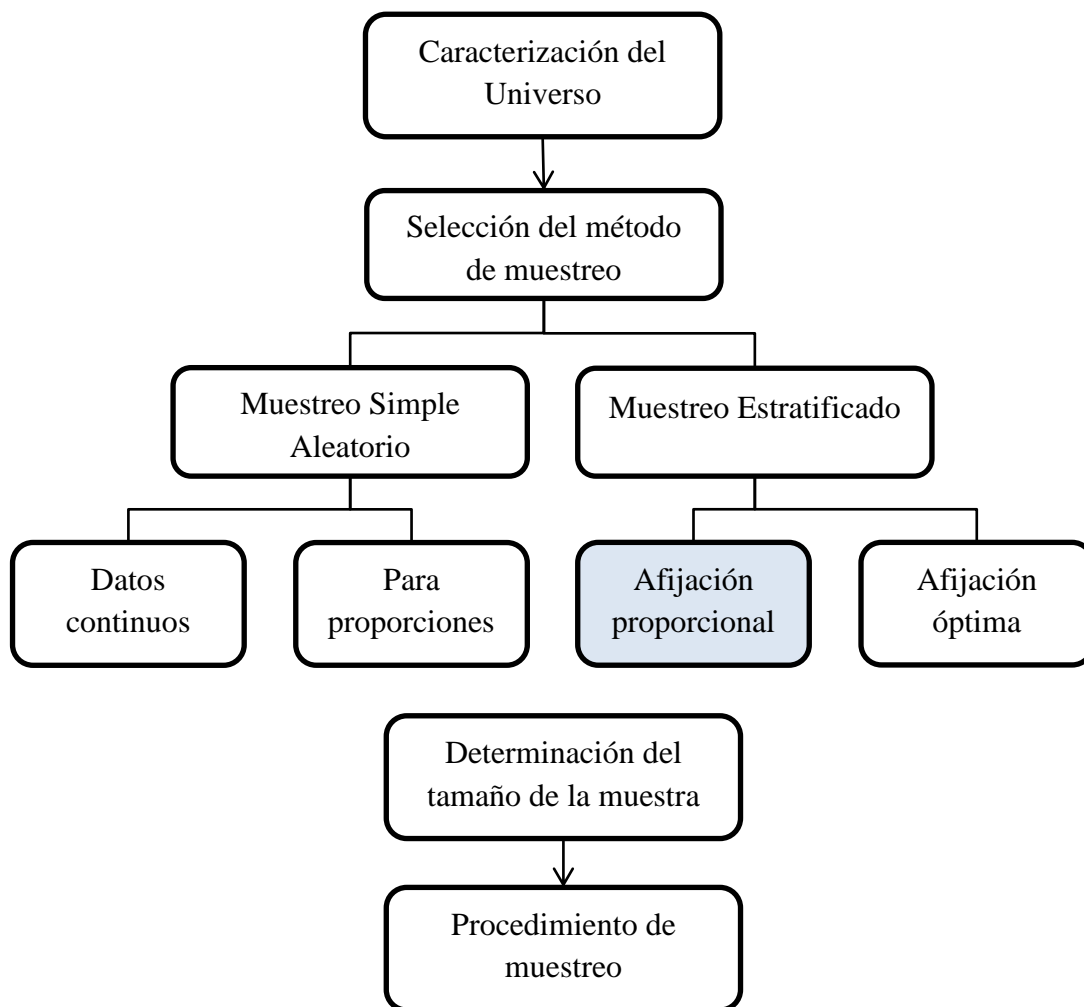
Se debe enunciar preguntas iniciales para obtener la atención y confianza de los encuestados. Las preguntas iniciales deben tener una estructura sencilla, están preguntas se guían por expresar los puntos de vista u opiniones de los encuestados. Las clases de preguntas están determinadas en un orden sistemático desde la formulación de preguntas sencillas hacia las complejas.

3.4 DISEÑO DE MUESTREO

Malhotra, N. (2008), identifica al muestreo como un instrumento del diseño de la investigación. Su elaboración se determina cuando se ha abordado el problema y objetivos de la investigación, siendo necesario la preparación de la información y el tipo de investigación que va a seguir el proyecto. Los elementos que pueden llegar a contener son individuos, productos, almacenes, familias, etc. Información necesaria para identificar el procedimiento de muestreo.

Para reconocer los elementos que forman parte de la investigación, se debe analizar cuál es el tipo de muestra que se necesita para desarrollar la investigación y la propuesta. Por lo que, se debe especificar que se quiere definir y cuál es el planteamiento de la investigación siguiendo cada una de las etapas del diseño formulando preguntas objetivas para su desarrollo: ¿Qué elemento se quiere analizar?, ¿Cuál es el tipo de muestra que se va emplear?, ¿Qué tamaño es el indicado?, ¿Cómo evitar el sesgo y fallas en el proceso de muestreo?

Ilustración 3.11 Pasos para selección de la muestra

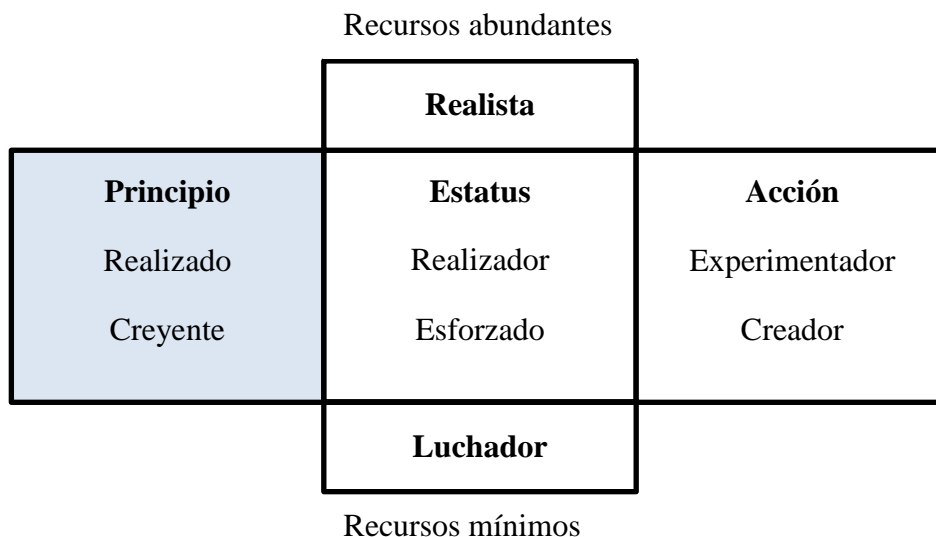


Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición - José Jany

El lineamiento que debe cumplir el muestreo es reconocer cuáles son las variables determinantes del estilo de vida que posee el universo que se quiere analizar, desarrollando perfiles del comportamiento del individuo. Características que modelan su personalidad y el comportamiento de compra resultado de la cultura en la que se desenvuelve. Definitivamente, las experiencias de compra y consumo que se manifiesta como su estilo de vida e influencias estereotipadas del mundo son factores concluyentes para la selección del universo enfocándose en variables que permita conocer las actividades, intereses, gustos, expectativas y actitudes de consumo. Para conocer su desenvolvimiento de compra se analiza el carácter de los consumidores en un nivel psicológico mediante un método llamado Valores de Estilos de Vida (V.A.L.S.), que

orienta a identificar el estilo de vida, actitudes de compra y personalidad de los individuos.

Ilustración 3.12 Sistema Vals 2



Fuente: Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición - José Jany

La segmentación por personalidad orientada a la investigación corresponden a un grupo de estilo de vida guiado por el principio: realizados y creyentes. Los primeros son persona maduras que se involucran al conocimiento orientadas a la responsabilidad y principios que muestran sus creencias; por lo que, tienen un fuerte involucramiento con temas de información del entorno mundial y nativo. Los creyentes son persona que basan sus creencias en una estructura tradicional y conservadora basadas en la familia, religión y su comunidad. Su involucramiento de compra sigue sentimientos de aprobación en la sociedad.

Al finalizar la definición del perfil del consumidor, se define el tipo de muestra de la investigación de mercado y el tipo de información que se desea obtener en base a las características de la población que constituye el universo del proyecto. La muestra es un subgrupo de la población, descrita mediante parámetros y características que conlleva a las inferencias y procesos de estimación. Estimado el marco de muestreo de nuestra población meta se determina la técnica de muestro, incluye distinto elementos que se puede analizar mediante la técnica no probabilística y probabilística. (Malhotra, 2008)

El muestreo no probabilístico o también llamado opinático se ramifica en cuatro categorías: el muestreo por conveniencia, por juicio, cupos o cuotas y bola de

nieve. El muestreo por conveniencia es un criterio de investigación que es seleccionado por el entrevistador, eso conlleva a seleccionar individuos por facilidad ya que se encuentran en el lugar y momento pertinente. Este tipo de muestro se lo considera como una etapa preliminar de la investigación; ya que es accesible, económica. Su utilidad se basa en la selección de grupos de enfoque y pruebas piloto en la investigación exploratoria.

El muestreo probabilístico es un proceso de muestreo seleccionado al azar, en el que se determina un tamaño de muestra poblacional. Lo que significa un contraste con el muestreo estratificado, porque éste divide a la población en estratos mutuamente excluyente con una asignación lógica y sistemática de cada uno de los elementos sin excluir ninguno de ellos. Este muestreo asegura que cada subpoblación se represente con el mismo grado de importancia en el estudio; requiere que cada variable de estratificación contenga elementos homogéneos, heterogéneos y de relación. El número de estrato o subdivisiones de la población es según el criterio de la investigación.

Malhotra, N. (2008) identifica la diferencia del uso de ambos tipos de muestreo: El muestreo no probabilístico se basa su utilización en pruebas de empaque, producto, degustaciones. En el estudio no probabilístico se busca desarrollar varias respuestas y criterios de los participantes. Mientras, que el muestreo no probabilístico busca conocer la participación de mercado acerca de categorización de productos, usando perfiles demográficos y pictográficos. Estos dos estudios se complementan mutuamente y su utilización es parte del estudio de mercado, análisis y puesta en marcha de las estrategias de marketing.

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Se define el enfoque de la investigación que se implementará para la introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate en el mercado guayaquileño. El desarrollo de este capítulo se centrará en definir la factibilidad de la creación del producto mediante técnicas de investigación exploratoria y concluyente. Definiendo cuál es el grupo objetivo, ubicación, edad, sexo. Esta búsqueda es sistemática y objetiva para identificar cuál es la oportunidad de entrada a un mercado aún no atendido, relacionándolo como una necesidad de mercado.

Se busca una sistematización de datos obtenidos mediante la conexión del consumidor, el cliente y vendedores conjunto con Lácteos San Antonio S.A. para mejorar la toma de decisiones y establecer un planteamiento del problema de investigación de mercado contestando la pregunta:

¿Cuáles son las preferencias de los consumidores de Nutrileche?

La empresa Lácteos San Antonio tiene una trayectoria de 34 años en el país, y el modelo del negocio es ofrecer productos alimenticios de calidad ofreciendo variedad de productos que atienden a muchos grupos poblacionales con diferentes características. Por lo que, la implementación de la investigación y descripción de los medios sigue el mismo patrón de desarrollo que ellos poseen, siendo una fuente importante para determinar la muestra y escoger el tipo de técnica para el análisis de los datos; y la obtención de información acerca de los gustos de los consumidores y comprobar la factibilidad de implementar una leche deslactosada de chocolate en la ciudad de Guayaquil.

La definición de problema gerencial radica en conocer el funcionamiento y uso de la investigación para ejecutar un plan de acción, el cual responde ¿se debe lanzar al mercado de Guayaquil una leche deslactosada de chocolate para niños?, atendiendo un plan con los objetivos de investigación y estrategias que permitan alcanzarlos. Por lo que, se definirá el lanzamiento de una leche semidescremada parcialmente deslactosada de chocolate, así como la intención de compra en el mercado guayaquileño, la finalidad y el horizonte del estudio.

4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Malhotra, N. (2008) concluye que la finalidad de la investigación es la recolección de datos, los mismos que se originan siempre con un objetivo en mente y el por qué se recolectará. La investigación de mercados necesita de datos actuales y la obtención determinará cuán relevante es para nosotros esa información. Sin duda el objetivo de la investigación es identificar la factibilidad del lanzamiento de la Leche Deslactosada de Chocolate en el mercado ecuatoriano. Por lo que, el estudio facilitará la recolección de información y accesibilidad de introducir el producto lácteo en el mercado guayaquileño. Los objetivos de la investigación es reconocer la intención y hábitos de compra de los consumidores, así como las motivaciones y preferencias de una leche entera o una leche deslactosada. A continuación se presenta tres objetivos generales para la elaboración de la investigación:

- Analizar la factibilidad de introducir leche semidescremada parcialmente deslactosada: Como punto de partida mediante la identificación del problema, recopilación de datos, análisis de la información, difusión y selección de alternativas del plan de acción. Siendo la leche un bien necesario para el mercado y existiendo una tendencia de cambio en la cultura alimenticia en el país, se identifica como una oportunidad por el crecimiento en el mercado lácteo. Tratando de analizar el comportamiento de la población y decisión de compra de los consumidores.
- Identificar la percepción de la calidad de la Marca Nutri Leche: Por medio de una planificación se enfocará la valoración de la calidad del producto que poseen los consumidores, sintetizando las cualidades y características más significativas que debe tener la leche. En el mismo contexto, se organizará la información acerca de la percepción de la leche en conjunto con las cualidades que desean que tenga la leche. Determinar la calidad esperada.
- Examinar las variables internas y externas que motivan el consumo de leche deslactosada: Factores determinantes de la fidelidad y reconocimiento de la marca, basadas en las experiencias de los consumidores con las marcas donde se involucra las causas por las que

se consumen el producto ya sea por características sentimentales o funcionales que han sido decisivas para la compra.

4.3 MERCADO OBJETIVO

La definición del mercado es llevada a cabo para conocer el sector local de la empresa y la segmentación óptima que se quiere atender, tomando como guía las características del producto por el que este es valorado por los consumidores. Soriano, C. (1990) determina los grupos que compone el mercado como consumidores, empresas, intermediarios y entorno socioeconómico. Tomando en como base a los consumidores, las empresas no poseen los recursos para tener contacto con todos sus clientes. Por lo que, se los divide en segmentos que están guiados con distintas necesidades, hábitos, deseos y estilos de vida. Generar una mayor competitividad y rendimiento en el sector de negocio es propio de cada empresa, atendiendo el segmento de mercado que mejor se adapte a los planes de marketing con eficacia y estableciendo los objetivos del mercado.

La introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate de Lácteos San Antonio en Ecuador, se basa en la evolución que ha tenido los lácteos en el Ecuador y su demanda. Esta viene representada por el mercado en la ciudad de Guayaquil, elegida como una estrategia de prueba para la introducción del producto previo al mercado ecuatoriano. Esta decisión se ve fortalecida, ya que en la ciudad de Guayaquil existe un mercado amplio que posee características variadas y distintos grupos de consumidores claves para el desarrollo de la marca ante la competencia extranjera y nacional. La empresa Lácteos San Antonio es una industria que cuenta con una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano, y en los últimos años ha tenido un fuerte crecimiento de marca, por lo que el lanzamiento de una Leche Deslactosada de Chocolate representa un segmento de mercado más saludable enfocado en el bienestar y alimentación de los niños. Basado en la búsqueda de una mejor alimentación para los niños y la inexistencia de una leche deslactosada de chocolate se elaboró el promedio de edades del segmento enfocado para el desarrollo de la investigación de mercado.

4.3.1 Población

La población estimada por el INEC en el año 2015 es de 16'278,844 de habitantes en todo el país. La investigación del mercado para la introducción de la leche

deslactosada de chocolate será recolectada en el área urbana, definiendo como límite la ciudad de Guayaquil.

Tabla 4.5 Área urbana del Ecuador dividida por provincias

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO		
	2.014	2.015	2.016
REGIÓN SIERRA	4.018.231	4.083.671	4.148.135
BOLÍVAR	59.218	60.649	62.113
CARCHI	91.520	92.900	94.271
COTOPAXI	139.789	143.768	147.848
CHIMBORAZO	206.266	209.283	212.267
IMBABURA	235.703	240.368	245.067
LOJA	290.804	299.045	307.205
PICHINCHA	1.924.479	1.945.662	1.965.753
TUNGURAHUA	220.207	221.744	223.238
SANTO DOMINGO	307.035	314.099	321.130
REGIÓN COSTA	5.766.899	5.870.620	5.973.706
EL ORO	514.322	521.865	529.300
ESMERALDAS	326.579	340.875	355.114
LOS RÍOS	467.183	476.676	486.151
SANTA ELENA	191.611	195.599	199.604
REGIÓN AMAZÓNICA	338.995	350.774	362.656
MORONA SANTIAGO	57.472	58.983	60.486
NAPO	40.952	42.122	43.309
PASTAZA	42.866	44.142	45.420
ZAMORA CHINCHIPE	43.480	45.077	46.691
ORELLANA	69.156	72.713	76.295
REGIÓN INSULAR	21.750	21.319	20.683
GALÁPAGOS	21.750	21.319	20.683

Fuente: Proyecciones de la población ecuatoriana – INEC

4.3.2 Muestra Proporcional

Para realizar la recolección de la información se debe determinar el tamaño de la muestra que se necesitará para la tabulación de los datos. Según Proyecciones de la Población Año 2015- INEC (2010), en Guayaquil existe 2'589,229 habitantes de los cuales nuestro mercado objetivo será un rango de personas de 4 a 13 años, población perteneciente a la zona urbana de la ciudad. La población meta de la empresa está representada por un total de 449.005 habitantes, mientras que la población-

segmentación por edades comprende 3'334.641 de habitantes en el Ecuador que corresponde a la segmentación por edades:

Tabla 4.6 Mercado dividido por Edades

EDAD	ECUADOR	GUAYAQUIL	URBANO	RURAL
4	337.953	53.753	45.505	8.248
5	338.488	53.838	45.577	8.261
6	338.650	53.864	45.599	8.265
7	338.058	53.770	45.519	8.251
8	336.449	53.514	45.302	8.211
9	334.340	53.178	45.018	8.160
10	331.909	52.792	44.691	8.101
11	329.252	52.369	44.333	8.036
12	326.363	51.910	43.944	7.965
13	323.179	51.403	43.516	7.888
TOTALES	3.334.641	530.391	449.005	81.385

Fuente: Adaptado de Proyecciones por Edades – INEC

Para analizar el mercado meta de la investigación a representar, se ha definido el diseño de la muestra para la investigación integral que está definida por la siguiente fórmula:

Ecuación 4.1 Muestra Proporcional Infinitas

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Fuente: José Jany, Investigación Integral de Mercado, 3ra Edición, 2005.

Este tipo de muestro se utiliza para calcular probabilidades aleatorias que se distribuyen en tiempo y espacio, para poblaciones infinitas (igual o mayor a 30,000 unidades). Se tiene una población de 449.005, lo cual corresponde a una población infinita. Por lo que el muestreo proporcional nos permitirá medir la probabilidad de ocurrencia. Conociendo la representación apropiada para la muestra de la población objetiva, debemos identificar las siguientes variables:

Z: Intervalo de confianza

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

e: Margen de error

n: Número de encuestados

Se obtiene los siguientes datos para conocer el tamaño de la muestra proporcional infinita:

Z: 95%

P: 0,5

Q: 0,5

e: 0.05

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

El número de encuestados para la muestra proporcional es de 384 personas pertenecientes a la ciudad de Guayaquil, el perfil de los encuestados son padres de familia con un rango de edad de 16 - 22, de 23 - 29, 30 - 36, 37 - 43, y 44 años en adelante. Pertenecientes a un nivel socioeconómico medio-bajo, medio y medio-alto. La técnica de encuesta es una complementación a las investigaciones cualitativas para dar mayor veracidad y seguimiento de las variables de consumo en conjunto con las percepciones de los consumidores hacia el producto lácteo.

4.3.3 Perfil de los Grupos de Enfoque

La principal ventaja del grupo focal radicó en la interacción espontánea de las participantes; profundizando acerca de sus percepciones, motivaciones y costumbres. El objetivo es generar información que sirva de retroalimentación entre las madres de familia, explorando entre sus creencias y experiencias acerca de la leche en un ambiente informal. Esta sesión de grupo está conducida a través de la red como una sala de conversación mediante el flujo de ideas e intercambio de opiniones y experiencias entre las madres de familia.

El grupo de enfoque se dividió en dos partes o grupos de segmento: madres de niños con el rango establecido en la muestra proporcional mediante un grupo de enfoque online, y una sesión de grupo convencional con un total 6 niños para conocer sus preferencias e identificar cualidades diferenciadoras entre la leche entera y la leche deslactosada. Para el correcto funcionamiento de las sesiones grupales se elaboró fichas acerca del perfil de los participantes:

Cuadro 4.10 Ficha Técnica – Universo 1

UNIVERSO:	Mujeres mayores de 18 años con hijos mayores a 4 años de edad.
METODOLOGÍA:	Sesión grupal convencional por medios digitales. (WhatsApp)
PERÍODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:	26/Julio/2015 – 01/Agosto/2015
DURACIÓN:	Una a dos horas
TAMAÑO DEL GRUPO:	6 – 11 participantes
REGISTRO:	Grabación de conversaciones mediante vía mail.

Fuente: Obtenido del Estudio de Mercado Objetivo.

El grupo de enfoque de niños siguió un parámetro no formal, con preguntas no prediseñadas y una duración promedio de una hora. La sesión está definida en dos etapas, siguiendo un modelo de interacción jovial entre el moderador y los integrantes. La primera etapa establece mostrar una serie de imágenes/caricaturas que determinaría sus gustos hacia los elementos mostrados. La segunda etapa del grupo de enfoque está centrada en determinar la preferencia entre dos tipos de leche y explicar los gustos de los niños hacia las dos clases de lácteos: leche deslactosada y leche entera. Y ubicar las características y cualidades que posee la leche según la información observada y gustos de los niños. Para llevarlo a cabo se diseñó una ficha sobre el perfil de los infantes, nombrado universo dos:

Cuadro 4.11 Ficha Técnica – Universo 2

UNIVERSO:	Niños con un rango de edad de 4 a 13 años
METODOLOGÍA:	Sesión grupal.
PERÍODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:	01/Agosto/2015
DURACIÓN:	Una hora
TAMAÑO DEL GRUPO:	6 participantes

Fuente: Obtenido del Estudio de Mercado Objetivo.

son las regiones de Europa, Asia y América del Norte; mientras que población perteneciente a África y América del Sur presentan mayor intolerancia a la lactosa.

Cuadro 4.12 Matriz Entrevista con Expertos

ENTREVISTA CON EXPERTO	LECHE ENTERA	LECHE SEMIDESCREMADA DESLACTOSADA
DIFERENCIAS	Contiene 100% grasa animal proveniente de la vaca.	Contiene un 50% de grasa animal. No contiene carbohidrato de leche.
	Personas suelen sufrir diarrea, gases, ronchas en la piel, etc.	Se evita los síntomas por no contener lactosa.
	Suele ser atribuida como dañina.	Suele ser percibida como innecesaria.
	La grasa animal no es recomendable ingerirla después de la adolescencia	Mejora el sistema digestivo.
	No consumir leche genera problemas con la tolerancia a la lactosa	Se puede consumir aunque no sufras problemas de intolerancia, acompañado de leche entera.
SIMILITUDES	Son fuente rica de calcio y vitaminas. Y puede ser consumida por niños.	

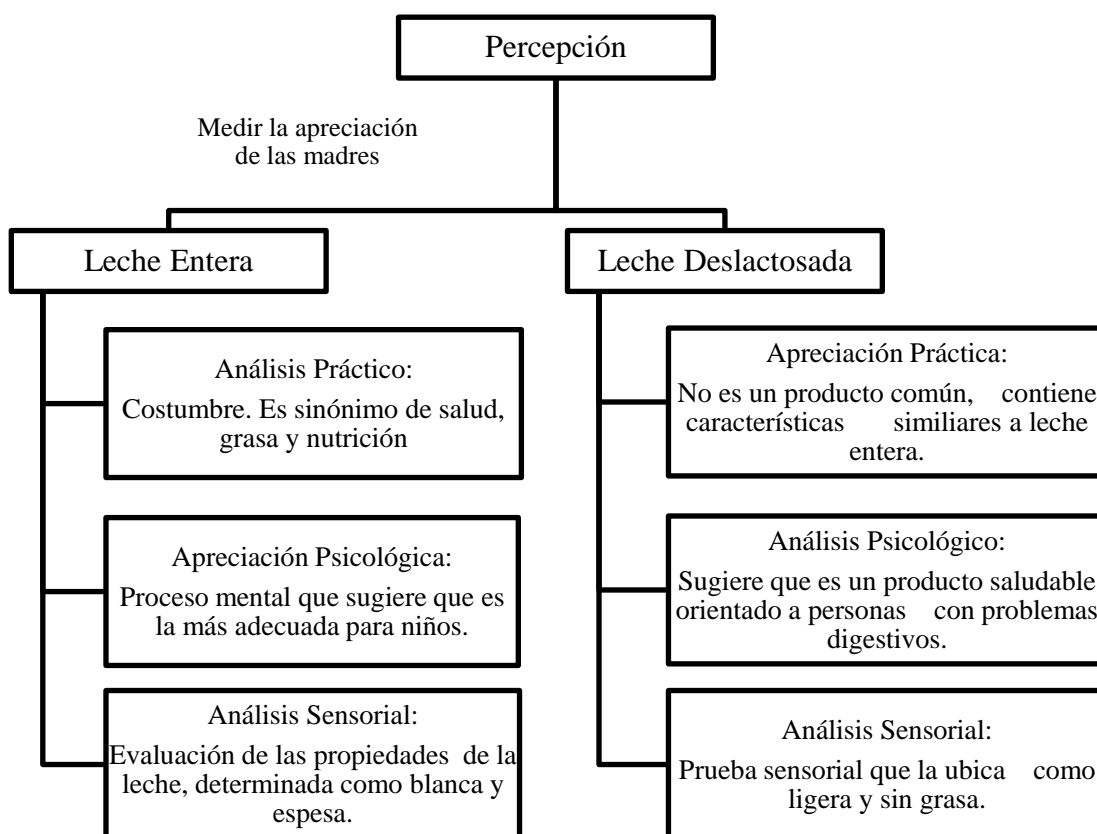
Fuente: Obtenido de Entrevista a Nutricionista.

Las entrevistas con expertos del sector son una fuente importante para explorar los problemas que surgen en la investigación del mercado. Este tipo de investigación se lo puede hacer con expertos fuera de la empresa, se entrevistó a un nutricionista para reunir información relevante y tratar varios problemas que son mitos acerca de la leche entera y la leche deslactosada. La entrevista con el experto tiene un formato no estructurado, se consideró un orden de temas según avanza la entrevista.

4.4.2 Análisis de los Grupos de Enfoque

El análisis de la percepción de la leche está dividido en dos grupos, y el enfoque del grupo online es determinar el pensamiento, percepciones y gustos de las madres hacia ambos tipos de leche. Mientras que el grupo de discusión de niños se enfoca en conocer las diferencias entre la leche entera y deslactosada, y conocer su opinión acerca de las caricaturas presentadas para el desarrollo de la etiqueta. Su objetivo es generar una discusión o debate en el grupo es lo más importante para conocer la razón de sus preferencias; y determinar las variables más relevantes en el desarrollo de la investigación para implementarlas en la investigación concluyente.

Ilustración 4.14 Percepción de la leche por el Universo 1-Madres



Fuente: Obtenido de Técnica de Grupo de Enfoque.

Seleccionando los factores más apreciados por el grupo de enfoque para el desarrollo de la encuesta en la ciudad de Guayaquil, y analizar los resultados obtenidos para implementar el plan estratégico del producto Leche Deslactosada dirigido para niños de un rango promedio de cuatro a trece años de edad. En el análisis y estudio del grupo de enfoque de madres se clasificó las cualidades, apreciaciones y hábitos de consumo de la leche deslactosada. En síntesis, este mapa conceptual es un análisis acerca de las percepciones y

pensamientos de las madres acerca de la leche entera y deslactosada. Clasificando su percepción en tres diferentes análisis: El análisis práctico como características de consumo y un estudio general del significado de cada tipo de leche. La apreciación psicológica como un proceso mental de la percepción de “porqué” se consume la leche entera y deslactosada. Y el análisis sensorial como un estudio e interpretación de las características de la leche mediante sus sentidos. El conjunto de los tres análisis revisa sus experiencias con los dos tipos de leche y genera una retroalimentación continua.

Cuadro 4.13 Análisis del Focus Group – Universo 1

Hábitos de Compra
Las participantes determinan el proceso de compra por medio de la marca, promoción, precio y la presentación del empaque, estableciendo como principales características de la leche a la calidad, variedad de sabores y facilidad en el ahorro de tiempo. Observando cualidades significativas para el cambio de producto como cuidado y mejora de la salud, cambio a una mejor marca y variedad en los sabores.
Producto:
Los individuos buscan comodidad en el empaque, duración de la leche y variedad en sabores. Identifican a la tapa rosca y sorbete como una opción favorable para abrir un empaque de leche personal para niños, posicionándose la tapa rosca como preferencia para las madres de familia.
Canales de Distribución
Los canales de compra adecuados para las madres de familia son Supermaxi, Comisariato y Gran Akí, empresas detallistas con distribución extensa y capacidad de venta amplia

Fuente: Obtenido de Técnica de Grupo de Enfoque.

El análisis del etiquetado está representado por dos grupos de segmento: madres de niños con un rango de edad de 4 a 13 años, y niños de 4 a 13 años. Se realizaron cuatro focus group online de madres en el cual se les presentó cuatro caricaturas. Los grupos de enfoque 1, 2 y 4 se inclinaron hacia la caricatura del oso y la vaca; mientras que el grupo 3 por las imágenes del oso y el minion egg.

A partir de estos resultados se les presentó al grupo focal de niños las caricaturas del oso y la vaca. Los niños se sintieron atraídos hacia la imagen del oso; por

lo que, ésta caricatura es más infantil y captó más su interés. También en el grupo de enfoque de niños se realizó una prueba de degustación con el cual se pretende demostrar las diferencias de la leche entera y deslactosada. Este estudio demostró que ambas leche son percibidas con sabor agradable, la leche entera con una consistencia más espesa y la deslactosada más ligera. Se puede agregar que la leche deslactosada fue percibida por los niños como dulce, y no tienen problema en consumirla en un producto de leche deslactosada con sabor a chocolate.

4.4.3 Análisis de las Encuestas

Se debe definir la prueba de hipótesis o supuestos que se desean analizar. Este estudio propone una relación entre las variables a investigar para conocer más ampliamente el tipo de influencia que tiene en el análisis de los resultados. Para el análisis de los datos debemos formular el supuesto que queremos demostrar acerca de la introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate, se ha considerado dos supuestos que son determinantes para el estudio y desarrollo de la investigación. Los supuestos de la investigación son: el sabor más consumido es el chocolate y la forma más cómoda para abrir un empaque para un niño es por medio de un sorbete. El propósito es analizar y desarrollar ambos supuestos para determinar la validación del estudio y proporcionar un enfoque analítico al proyecto.

El estudio de los datos es un trabajo organizado, lo cual conlleva la edición y tabulación de los datos obtenidos de la encuesta sobre los hábitos de consumo de la leche. En la edición de los datos se revisó los datos, corrigió y se asignó una clasificación para que el análisis sea más preciso y compatible con el tratamiento de la tabulación. Asignando características y redefiniendo las preguntas con variables propias para el ajuste estadístico, para que los resultados sean comprensibles. Mediante estudios de las variables de consumo de leche se efectuaron análisis de frecuencias, tales como son el sexo y edad de los encuestados; por lo que para determinar los resultados de otras etiquetas se calcula por medio de cruces variables significativas como el consumo diario de los individuos con respecto a los sabores que más les gusta mezclar con la leche. Las tabulaciones cruzadas permiten obtener información interesante al relacionar dos variables dentro de la misma tabla, esto permite cruzar muchas variables entre sí y evaluar distintos escenarios del consumo en el mercado lácteo. La interpretación puede ser al total de la población encuestada o con respecto a las variables.

Tabla 4.7. Consumo Diario de leche - Género

Género	Mayor a un litro		Un litro		Medio litro		Menos de medio litro		No consumo leche	
Femenino	1	25%	7	54%	60	58%	144	48%	5	56%
Masculino	3	75%	6	46%	44	42%	154	52%	4	44%
Total general	4	100%	13	100%	104	100%	298	100%	9	100%

Fuente: Elaborado por Autores

El primer análisis en la tabulación de datos es la variable de género femenino y masculino, en conjunto con la etiqueta de Consumo Diario. Definido el sexo femenino, como la variable que menos consume leche diaria “mayor a un litro”, el 42% del consumo de medio litro es perteneciente al sexo masculino contra el género femenino con un 58%. La etiqueta más relevante para nuestra investigación es el consumo de “Menos de medio litro” ya que 298 de los 428 encuestados se encuentra en esta etiqueta, conformándolo un 70% como la muestra más significativa de consumo diario.

Tabla 4.8 Razones de consumo - Edad

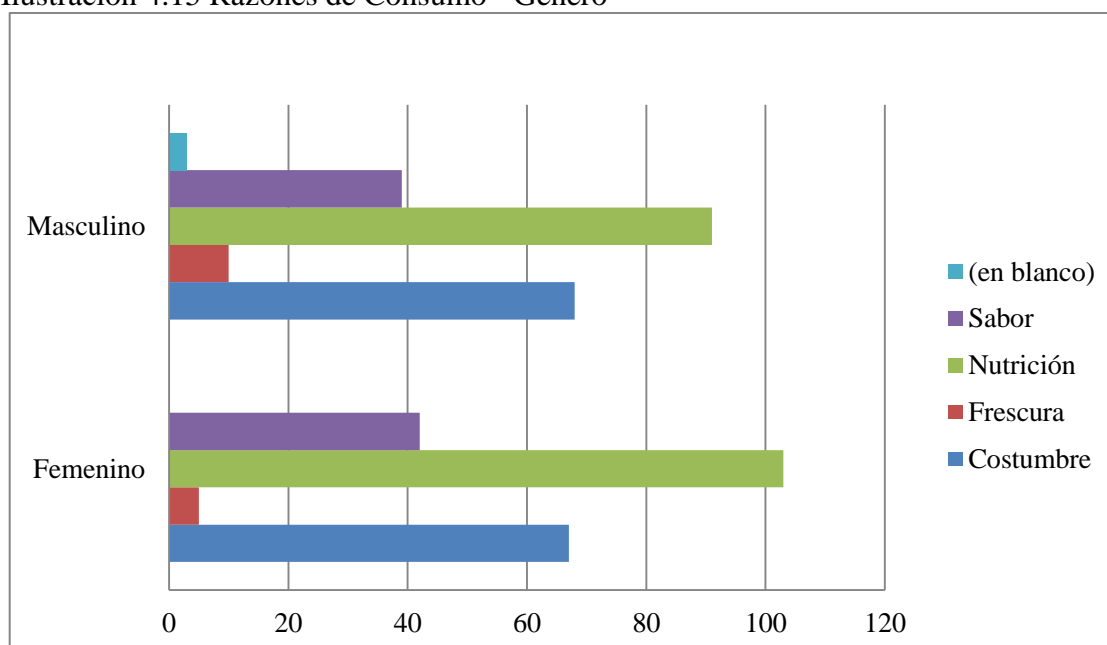
Rango de Edad	Costumbre		Frescura		Nutrición		Sabor		(en blanco)		Total general
16 - 22	11	3%	3	1%	21	5%	16	4%	0%	51	
23 - 29	45	11%	6	1%	59	14%	46	11%	1	0%	157
30 - 36	51	12%	3	1%	48	11%	15	4%	2	0%	119
37 - 43	14	3%	2	0%	38	9%	3	1%	0%	57	
44 en adelante	14	3%	1	0%	28	7%	1	0%	0%	44	
Total general	135	32%	15	4%	194	45%	81	19%	3	1%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Es fundamental conocer y analizar las distintas razones por las que se consume leche. Los encuestados seleccionaron la etiqueta “nutrición” como la variable o característica que forma parte de las razones por las cuales consumen leche. El campo nutrición fue seleccionado por 194 de los participantes, un 45% de personas representan que la nutrición es un elemento importante para consumir leche. El segundo ítem más seleccionado es por costumbre, representado por un 32% del total de los participantes; mientras que opciones como frescura y sabor poseen un 4% y 19%, respectivamente. Personas de un rango de edad de “16 – 22 años y 23 – 29 años” consumen leche por

nutrición, mientras que individuos de “30 – 36 años y 44 en adelante” lo hacen por costumbre.

Ilustración 4.15 Razones de Consumo - Género



Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Analizando los elementos razones de consumo de leche con el género de los encuestados, se observa similitudes en las respuestas de ambos sexos. Las mujeres consumen leche por nutrición al igual que los hombres, con un 24% frente a un 21% de hombres que también beben leche por nutrición. La costumbre es otra razón de consumo de leche, 67 mujeres toman leche por costumbre y 68 hombres del total de 428 consumen leche por costumbre. Parte de las opciones como frescura no fueron relevantes para los participantes, con un total de 5 mujeres y 10 hombres toman leche porque siente la leche les ofrece frescura.

Tabla 4.9 Tabulación Cruzada Razones de Consumo – Consumo Diario

Consumo Diario	Costumbre	Frescura	Nutrición	Sabor	(en blanco)
Mayor a un litro	1 0,23%		2 0,47%	1 0,23%	
Medio litro	35 8,18%	3 0,70%	59 13,79%	7 1,64%	
Menos de medio litro	94 21,96%	12 2,80%	123 28,74%	68 15,89%	1 0,23%
No consumo leche	1 0,23%		2 0,47%	4 0,93%	2 0,47%
Un litro	4 0,93%		8 1,87%	1 0,23%	
Total general	135 31,54%	15 3,50%	194 45,33%	81 18,93%	3 0,70%

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

En el análisis de la tabulación cruzada de razones de consumo/consumo diario las variables más significativas son la frescura frente al consumo de menos de medio litro de leche con un 28,74%, quiere decir que los participantes toman menos de medio litro de leche al día porque piensan que es necesario para su nutrición, otro análisis cruzado es el consumo menor de medio litro por costumbre con una elección del 94 de los 498 de los participantes. El sabor es otro factor que los encuestados valoran al momento de comprar leche menor a medio litro con un 15,89% del total de los participantes. Variables como consumo mayor a un litro ahonda en el problema de investigación; por lo que, cuatro personas del total de la población consumen más de un litro por costumbre, nutrición y sabor con el 0,23%, 0,47% y 0,23% del total de la población. La moda de esta tabulación cruzada es de 123, respuesta del cruce de consumo de leche menor medio litro por nutrición.

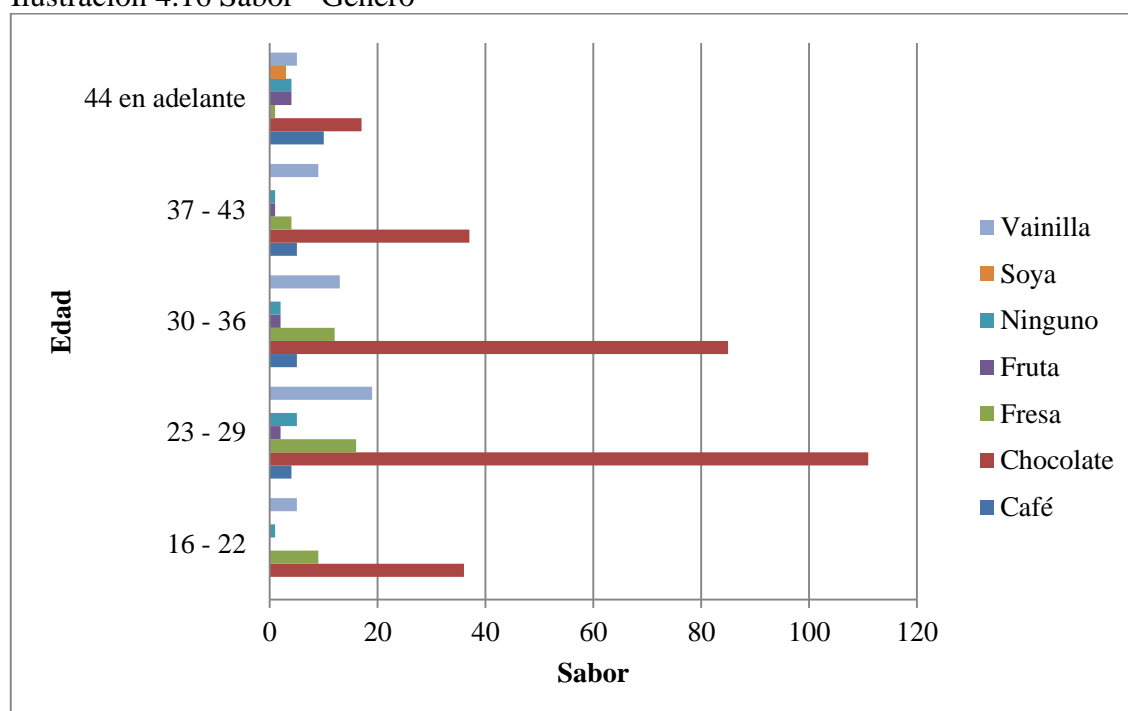
Tabla 4.10 Preferencia de sabor

Sabor	Femenino	%	Masculino	%
Café	7	2%	17	4%
Chocolate	157	37%	129	30%
Fresa	18	4%	24	6%
Fruta	6	1%	3	1%
Ninguno	5	1%	8	2%
Soya	2	0,47%	1	0,23%
Vainilla	22	5%	29	7%
Total general	217	51%	211	49%

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Las respuestas de los sabores más consumidos por los encuestados son chocolate con un 37% de mujeres y un 30% de hombres, seguidos por el sabor de vainilla definido como 22 mujeres y 29 hombres que lo prefieren. Otros sabores que son importantes al momento de mezclar con la leche son el café, fruta y soya con el 6%, 2% y 1%, respectivamente. El café con un 2% de mujeres y el 4% de hombres que optan por mezclar la leche con dicho sabor. Mientras que 3% del total de los encuestados prefieren consumir la leche pura. Los resultados obtenidos son relevantes para el desarrollo de nuestra investigación considerando que la moda es de 286. Datos obtenidos de los gustos y preferencias de los participantes.

Ilustración 4.16 Sabor - Género



Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Según los datos el rango de edad que les gusta mezclar chocolate con la leche es de 23 - 29 años con el 26% de los encuestados. Ochenta y cinco padres de 30 -36 años mezclan la leche con el chocolate, mostrando un 20% de personas que poseen esa preferencia. La siguiente etiqueta más elegida es la de vainilla, ya que 51 padres les atraen mezclar la leche con dicho sabor. El rango de edad es de 23 – 29 años, siendo la mayor cantidad de padres que prefieren mezclar la leche con la vainilla

Tabla 4.11 Tabulación Cruzada: Consumo Diario de Leche - Sabores

Sabores	Mayor a un litro	Medio litro	Menos de medio litro	No consumo leche	Un litro
Chocolate	0,23%	17,99%	46,26%	0,47%	1,87%
Vainilla		2,10%	9,35%	0,47%	
Fresa		2,80%	6,78%		0,23%
Café	0,23%		4,21%	0,47%	0,70%
Fruta		0,23%	1,87%		
Soya		0,23%	0,47%		
Ninguno	0,47%	0,93%	0,70%	0,70%	0,23%
Total general	0,93%	24%	70%	2%	3%

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

El sabor más observado para mezclar con leche es el chocolate, representado por un 46,26% de un consumo menor a medio litro. Un 17,99% de hombres y mujeres consumen medio litro de leche con chocolate. El siguiente sabor más valorado por los encuestados es la vainilla con un consumo de 9,35% menor a un litro.

Tabla 4.12 Canales de Compra - Sexo

Canales	Femenino		Masculino		Total general
Autoservicios			5	1,17%	5
Mercado	4	0,93%	2	0,47%	6
Panaderías	21	4,91%	33	7,71%	54
Supermercados	132	30,84%	85	19,86%	217
Tiendas	60	14,02%	86	20,09%	146
Total general	217	50,70%	211	49,30%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Se puede observar cinco canales de compra distintos frente al género de los encuestados. El 30,84% de las mujeres del total de la población encuestada realizan sus compras en supermercados; mientras que los hombres tienen preferencias de comprar la leche en supermercados y tiendas, con una 19,86% y 20,09%, respectivamente. Las tiendas son el segundo canal más preferido por los consumidores, un 14% de mujeres y un 20% de hombres realizan sus compras en tiendas. Opciones como autoservicios en el sexo femenino no posee ningún puntaje, en el sexo masculino representa el 2,37% de compra en ese canal, siendo para el total de la población un 1,17%.

Tabla 4.13 Tabulación Promociones - Sexo

Promociones	Femenino		Masculino		Total general
Contenido Extra	75	17,5%	78	18,2%	153
Descuentos	81	18,9%	70	16,4%	151
Premios y Canjes	30	7,0%	29	6,8%	59
Producto adicional adherido al envase	25	5,8%	27	6,3%	52
Sorteos	6	1,4%	5	1,2%	11
(en blanco)		0,0%	2	0,5%	2
Total general	217	50,7%	211	49,3%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Las promociones más relevantes al momento de comprar: contenido extra, descuentos, premios y canjes. Las madres se inclinan hacia los descuentos con un

18,9% del total de los encuestados; mientras que los padres un 16,4%. Los hombres sienten una preferencia mayor adquiriendo productos con contenido extra en el empaque. Promociones como sorteos no son tan atractivas para ambos sexos con un 1,4% y 1,2% del total de participantes mujeres y hombres, respectivamente.

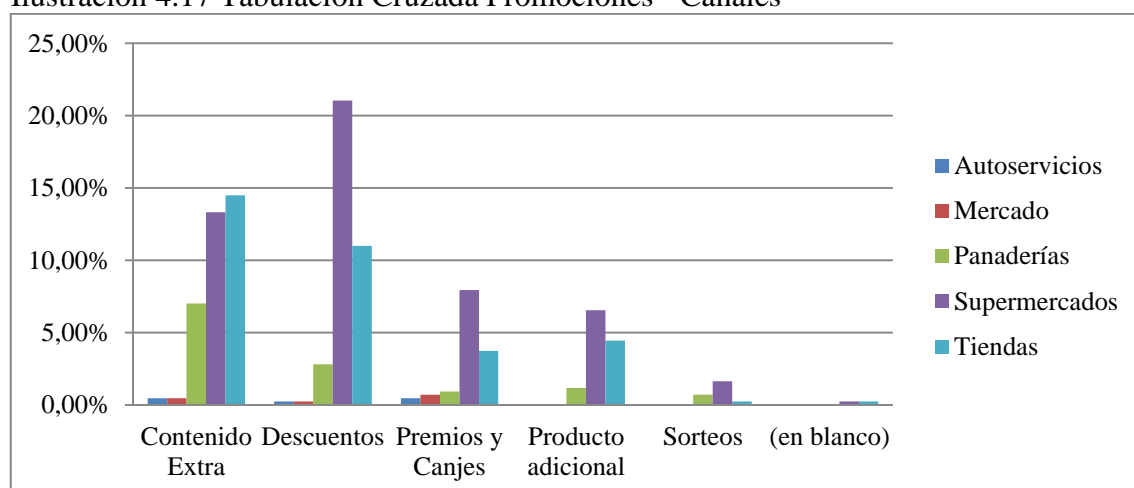
Tabla 4.14 Tabulación Promociones - Edades

Etiquetas de fila	16 - 22		23 - 29		30 - 36		37 - 43		44 en adelante		Total
Contenido Extra	16	3,7%	63	14,7%	39	9,1%	25	5,8%	10	2,3%	153
Descuentos	19	4,4%	55	12,9%	44	10,3%	13	3,0%	20	4,7%	151
Premios y Canjes	8	1,9%	13	3,0%	17	4,0%	13	3,0%	8	1,9%	59
Producto adicional adherido al envase	5	1,2%	23	5,4%	14	3,3%	5	1,2%	5	1,2%	52
Sorteos	2	0,5%	2	0,5%	5	1,2%	1	0,2%	1	0,2%	11
(en blanco)	1	0,2%	1	0,2%							2
Total general	51	11,9%	157	36,7%	119	27,8%	57	13,3%	44	10,3%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

En la tabulación de los datos de promociones y edades se observa que los descuentos son más atractivos para los participantes con un rango de edad de 16 – 22 años; así mismo como para los encuestados de rangos de edades de 30 – 36 años y 44 en adelante. El contenido extra es más llamativo para las personas de 23 – 29 años y 37 – 43 años de edad. Variables como producto adicional adherido al envase son más seleccionadas por personas de 23 a 29 años de edad.

Ilustración 4.17 Tabulación Cruzada Promociones - Canales



Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

La tabulación cruzada de promociones – canales presenta variables significativas para el estudio. Un 21% de los encuestados compran el producto en

supermercados mediante descuentos, seguido del 13% que lo hace por el contenido extra. Otra parte de la población compra en tiendas mediante contenido extra con el 14% del total de la población, 10,98% por descuentos. Variables como autoservicios y mercados no representa gran parte de los encuestados en el estudio de la tabulación cruzada de estas variables, les atrae contenido extra con un 0,47% en autoservicios y mercado, por medio de premios y canjes un 0,70% de la población total les atrae dicha promoción.

Tabla 4.15 Marca Preferida - Sexo

Marcas	Femenino		Masculino		Total general
Nutri Leche	100	23,36%	89	20,79%	189
La Lechera	54	12,62%	60	14,02%	114
Tony	44	10,28%	33	7,71%	77
Rey Leche	7	1,64%	16	3,74%	23
Indulac	3	0,70%	4	0,93%	7
Parmalat	4	0,93%	1	0,23%	5
Ninguno	1	0,23%	4	0,93%	5
El Ordeño	1	0,23%	3	0,70%	4
Andina	2	0,47%	1	0,23%	3
Oriental	1	0,23%		0,00%	1
Total general	217	50,70%	211	49,30%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Se puede observar en la tabulación que marca preferida con respecto al sexo de los participantes la marca Nutrileche es preferida por la clase media de madres con el 23,36% y padres con el 20,79% del total de los encuestados, seguida por la Lechera con un total de 12,62% de mujeres y 14,02% de hombres que prefieren la marca. Tony con un total de 77 personas de las cuales 12% de mujeres y 14% hombres la prefieren. Otras marcas compradas por los consumidores no abarcadas en la selección de la encuesta son Oriental, Andina, Parmalat e Indulac con 0.23%, 0.70%, 1.17% y 1.64% respectivamente. Mientras que el 1% del total de la población corresponde a los encuestados que no toman leche. Dentro de los encuestados las mujeres prefieren comprar más la marca Nutrileche que los hombres con una diferencia de once encuestados. Mientras que en los hombres se observa una participación mayor en consumir La Lechera que el total de las mujeres.

Tabla 4.16 Percepción de leche deslactosada de chocolate para niños

Niveles	Valor	Femenino		Masculino		Total general	
Sal	Bajo	168	56%	132	44%	300	70%
	Medio	49	38%	79	62%	128	30%
	Totales	217	51%	211	49%	428	100%
Grasa	Bajo	127	56%	98	44%	225	53%
	Medio	81	43%	106	57%	187	44%
	Mucho	9	56%	7	44%	16	4%
	Totales	217	51%	211	49%	428	100%
Azúcar	Bajo	63	55%	52	45%	115	27%
	Medio	127	52%	116	48%	243	57%
	Mucho	27	39%	43	61%	70	16%
	Totales	217	51%	211	49%	428	100%

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Los valores nutricionales del semáforo seleccionados por los encuestados están ubicados en niveles bajos de sal y grasa, correspondiente a la sal con un 70% de los encuestados de ambos sexos perciben a la leche deslactosada de chocolate para niños con un nivel bajo de sal, el 53% y 44% creen que la leche debería tener un nivel de grasa bajo y medio, respectivamente. Estos niveles son proporcionales en el proceso de selección de la leche de chocolate deslactosada. Mientras que el 243 de los encuestados perciben ese producto como medio en azúcar (57%) y 115 personas de la muestra creen de debería ser bajo en azúcar (27%). Los rangos más seleccionados por los padres son bajo en sal, bajo en grasa y medio en azúcar para la leche deslactosada de chocolate.

Tabla 17. Tabulación - Forma sencilla para abrir un empaque

	Femenino	Masculino	Total general		
Sorbete	111	26%	119	28%	230
Tapa Flex	25	6%	23	5%	48
Tapa rosca	74	17%	55	13%	129
Tapa Rosca fajilla de seguridad	7	2%	13	3%	20
(en blanco)		0%	1	0%	1
Total general	217	51%	211	49%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Según los resultados la manera más fácil para abrir un empaque de leche para niños es por medio de un sorbete; de las madres encuestadas 26% seleccionaron esta opción, un resultado muy similar a los padres con 28% del total de los encuestados. Opciones como tapa flex con un 6% del total de la mujeres y un 5% del total de los hombres. Se valoraron otras opciones como tapa rosca, un 17% de las mujeres y un 13% de los hombres prefieren esa abertura para un empaque de leche para niño. La forma para abrir un empaque de leche personal para niños menos escogida es tapa rosca con fajilla de seguridad con el 2% de mujeres y el 13% de hombres del total de los encuestados.

Tabla 18. Percepción de la Etiqueta

Atractivo de la Etiqueta											
Género	Diseño No Atractivo: 1		2		3		4		Diseño Atractivo: 5		Total
	Femenino	1	0,46%	3	1,38%	13	5,99%	79	36,41%	121	
Masculino	1	0,47%	2	0,95%	15	7,11%	104	49,29%	89	42,18%	211
Total general	2	0,47%	5	1,17%	28	6,54%	183	42,76%	210	49,07%	428

Tipografía de la Etiqueta											
Género	No visible: 1		2		3		4		Visible: 5		Total
	Femenino	3	1,38%	6	2,76%	39	17,97%	66	30,41%	103	
Masculino		0%	7	3,32%	32	15,17%	74	35,07%	98	46,45%	211
Total general	3	0,70%	13	3,04%	71	16,59%	140	32,71%	201	46,96%	428

Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Se concluye que el 42,76% de los encuestados les agrada significativamente la etiqueta en general, con un 36,41% del total de las mujeres y un 49,29% del total de los hombres piensan que el diseño de la etiqueta es atractivo a la vista. Mientras que el 49,07% de los encuestados les atrae totalmente el diseño, un 55,76% del total de las mujeres y el 42,18% del total de los hombres perciben al diseño de la etiqueta como muy atractivo. Se observa que un total de 71 encuestados (16,59%) no le es suficientemente visible la tipografía, mientras que 201 encuestados (46,96%) si le es visible la tipografía de la etiqueta. La falta de visibilidad puede basarse en la presentación y respuesta de los participantes desde un teléfono móvil.

Tabla 19. Percepción de la Etiqueta

Género	Color de la Etiqueta									
	No llamativo 1		2	3		4		Llamativo 5		
Femenino	3	0,70%	1	0,23%	10	2,34%	69	16,12%	134	31,31%
Masculino			4	0,93%	21	4,91%	96	22,43%	90	21,03%
Total general	3	0,70%	5	1,17%	31	7,24%	165	38,55%	224	52,34%

Género	Caricatura de la Etiqueta									
	Desagradable 1		2	3		4		Agradable 5		
Femenino	3	0,70%	5	1,17%	13	3,04%	70	16,36%	126	29,44%
Masculino	1	0,23%	2	0,47%	16	3,74%	80	18,69%	112	26,17%
Total general	4	0,93%	7	1,64%	29	6,78%	150	35,05%	238	55,61%

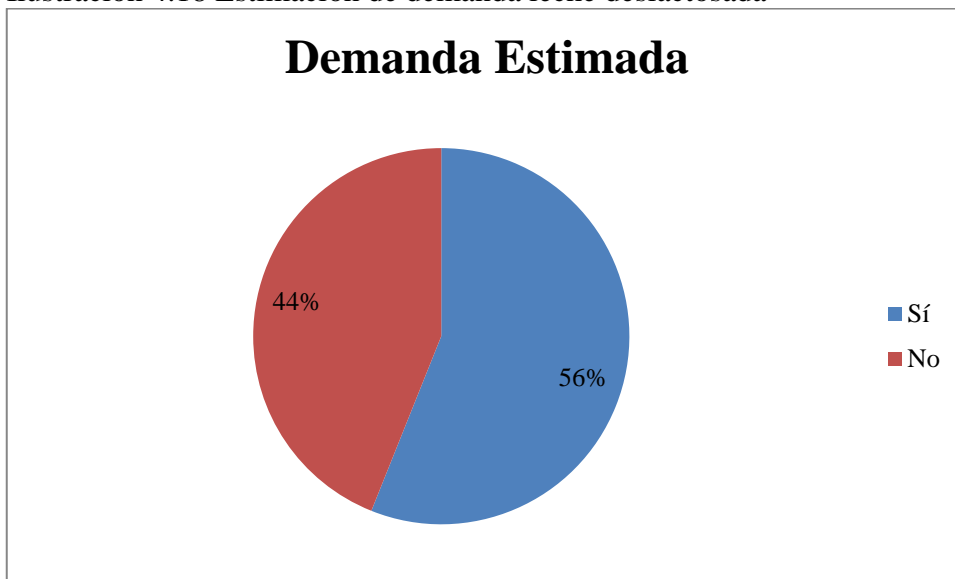
Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

Según los resultados el 31,31% de las mujeres y el 21,03% de los hombres consideran el color de la etiqueta muy llamativo; el 16,12% de las mujeres y el 22,43% de los hombres creen que el color es llamativo. Mientras que el 0,23% del total de las mujeres y el 0,93% del total de los hombres no piensan que sea llamativo el color de la etiqueta. La siguiente variable a evaluar de la etiqueta es la caricatura, un 29,44% de las madres y un 26,17% de los padres piensan que la caricatura es agradable a la vista. El 3,04% de mujeres y el 3,74% de los hombres tienen un término indiferente el diseño de la caricatura. Y un 0,70% de las madres y el 0,23% de los padres le desagradan el diseño de la caricatura.

4.4.4 Análisis del sondeo

El sondeo busca ampliar las respuestas o información que no ha sido considerada en las encuestas. Se aplicó esta técnica en la investigación de mercado como una herramienta que muestra un panorama exploratorio de salud de los niños y adquisición de la Leche Deslactosada de Chocolate. Esta técnica es considerada parte de la investigación exploratoria de la propuesta ya que muestra un levantamiento de información de ventas del producto; por lo que, no es considerado como información concluyente en la investigación. La aplicación de la misma se la realizó después del análisis de las encuestas como parte de obtener una visión acerca de las ventas proyectadas del producto lácteo en el mercado guayaquileño, para el diseño del plan de acción de marketing y financiero.

Ilustración 4.18 Estimación de demanda leche deslactosada



Fuente: Obtenido por Encuestas, Tabla Dinámica.

La aplicación del sondeo se la realizó a padres del mercado meta del producto. Según los resultados se determina que existe un 56% de la población desea comprar la leche deslactosada de chocolate. Este es un valor representativo para analizar las ventas proyectadas del producto, determinado como un estimado de la demanda para desarrollar el análisis financiero y flujos financieros de la propuesta.

CAPÍTULO 5: PLAN DE MERCADEO

5.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1.1 Planeación estratégica y objetiva

Un plan de marketing es un plan estratégico de la unidad de negocio, que en conjunto con la alta gerencia es un manual de desarrollo y análisis de la situación de la empresa para lograr una guía acerca de la misión, metas y objetivos operativos al que quiere llegar Lácteos San Antonio. La misión del plan de marketing estratégico es la introducción de la Leche de Deslactosada de Chocolate para niños en el mercado guayaquileño, desarrollar cuál es nuestro mercado objetivo y giro de negocio. De acuerdo a Ferrel, O. & Hartline, M. D. (2012) la misión responde a cinco preguntas de la empresa: ¿Quiénes somos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuál es nuestra ideología operativa?, ¿Cuáles son nuestras competencias focales o ventajas competitivas?, y ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con el alto mando en función de los recursos humanos, económicos y ambientales?

Cuadro 5.14 Objetivos y Estrategias Funcionales.

Objetivos	Estrategias
Introducción del producto en las principales cadenas de supermercados en la Ciudad de Guayaquil.	Lácteos San Antonio es una empresa que a través de los años ha explotado los canales de distribución, imponiéndose en canales detallistas y mayorista.
Incrementar e impulsar las ventas.	Mediante un cambio de percepción del mercado y respaldo de campañas públicas (Tres Lácteos al Día), lograr un alcance expreso del producto en el mercado.

La investigación del mercado lácteo tuvo como fin conocer las características de los consumidores para poder desarrollar estrategias de marketing que sigan un proceso por el cual se implementan objetivos específicos. La importancia de esta unidad estratégica radica en ser un apoyo funcional de la misión de la organización, generando como resultado mediciones cuantitativas de nuestro mercado; así como lograr un

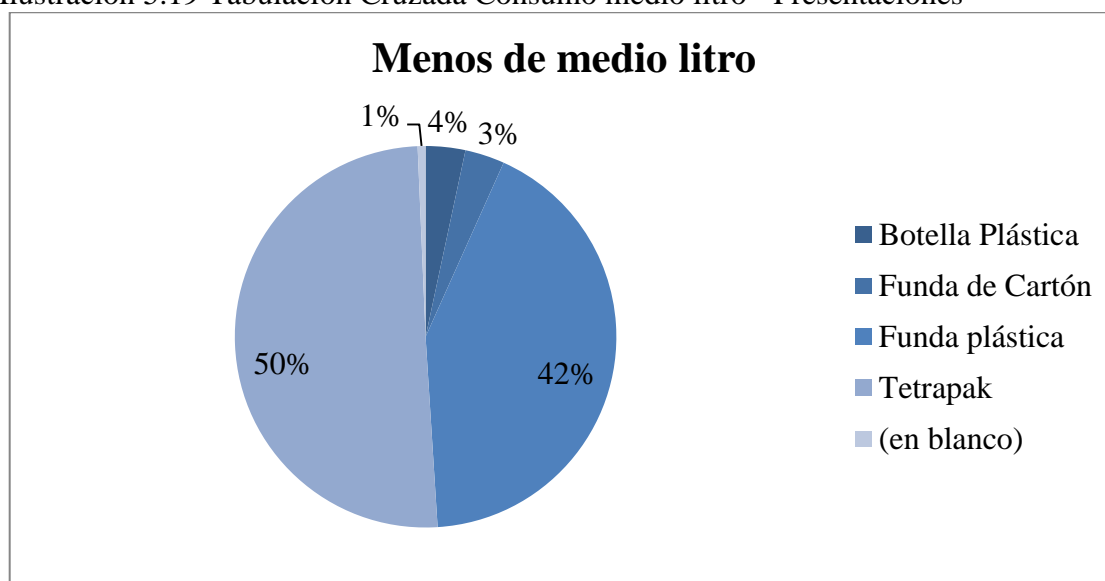
incremento del rendimiento del plan de marketing, su implementación, evaluación y control del mismo.

5.1.2 Análisis de mercado potencial

Una vez definido la misión y las metas del plan de acción, se desarrolla las estrategias de mercado para identificar las oportunidades de la organización mediante un análisis a los compradores, con el propósito de analizar al consumidor y la participación de mercado. El estudio de las variables determinantes de los hábitos de consumo en el mercado guayaquileño depende de muchos factores, siendo parte de estos el consumo diario de leche. Los cuáles dependen de distintos tipos de categorías encontradas en el plan de investigación.

La Leche Deslactosada de Chocolate se identifica como un envase menor a un litro, en donde la aceptación y preferencias por parte los padres de familia es muy significativa y es una oportunidad para desarrollar la leche deslactosada.

Ilustración 5.19 Tabulación Cruzada Consumo medio litro - Presentaciones

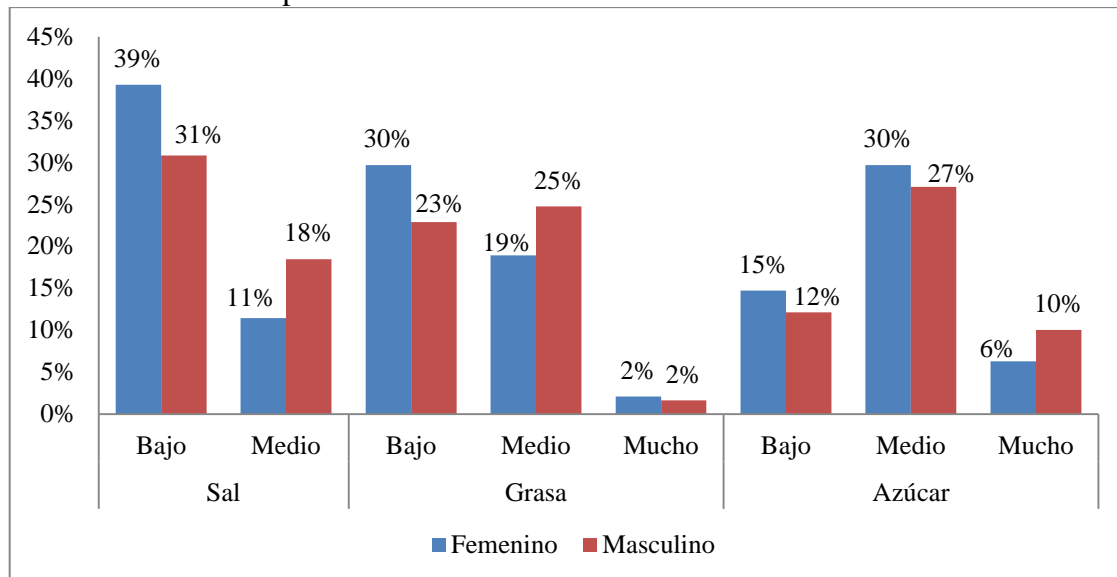


Fuente: Obtenido de los Análisis de las Encuestas

En el análisis del estudio se ha seleccionado la variable más significativa para el producto Leche Deslactosada de Chocolate. El consumo diario menor a medio litro está dividido en categorías de cuatro presentaciones, de las cuales según los datos encontrados se considera con mayor preferencia la presentación en tetrapak con un 50% contra un 42% de leche en funda plástica. La Leche Deslactosada de Chocolate es un bien dirigido a un mercado infantil, por lo que la proyección de su presentación es en empaque tetrapak personal menor a un litro. El alcance de la propuesta se basa en la

introducción del producto en la ciudad de Guayaquil, definida como una población meta 449.005 individuos que están ligados a agrupaciones con características conductuales determinantes para el desarrollo de la Leche Deslactosada.

Ilustración 5.20 Percepción de Valores Nutricionales



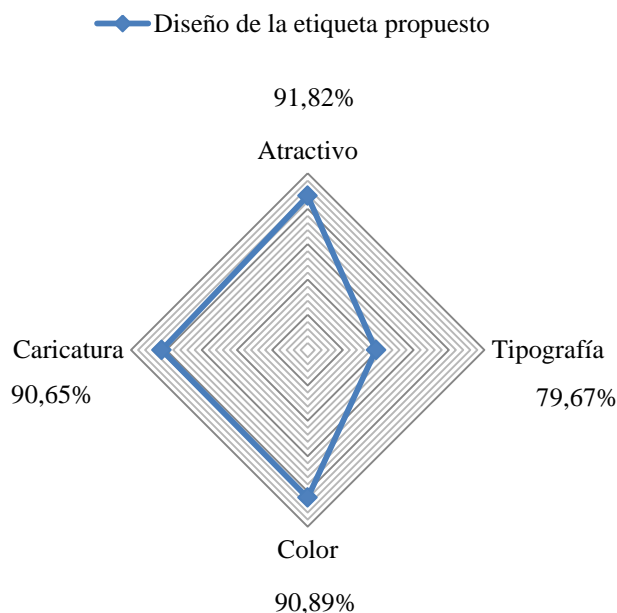
Fuente: Obtenido de los Análisis de las Encuestas

El Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados que rige en el país posee tres variables que define al producto con niveles de sal, grasa y azúcar. Características que son un detonante para evitar la compra, si el contenido es alto en las concentraciones del sistema de colores. El nivel de percepción de variables nutricionales que poseen los individuos acerca de una leche deslactosada es un resultado de variables que definen al producto lácteo con un nivel bajo en sal, niveles medio de azúcar y grasa. En el estudio anterior se observa que la percepción con respecto al semáforo nutricional coincide con los parámetros nutricionales del producto.

Los niveles del semáforo nutricional de los productos procesados que son distribuidos en el país tienen que mostrar el nivel de concentraciones de azúcar, grasas y sal utilizando tres colores rojo, amarillo y verde que representan alto, medio y bajo. La Leche Deslactosada de Chocolate para niños posee concentraciones medias en azúcar, bajas en sal y grasa. La percepción de los colores es subjetiva, ya que influye en el espectro visible de generar al cerebro una relación entre los colores de advertencia del contenido de azúcar, sodio y grasa con la capacidad de comparar con los colores de una señalización del semáforo. Generando que el color rojo signifique detener, el amarillo relacionado con prevenir y el verde con pasar; basada en estas percepciones las

concentraciones de sal y grasa son bajas para invitar al consumidor que compre la leche deslactosada. Los niveles de azúcar son medios fundamentado en las preferencias de los niños por los alimentos dulces.

Ilustración 5.21 Mapa de Diseño de Etiqueta



Fuente: Obtenido de los Análisis de las Encuestas

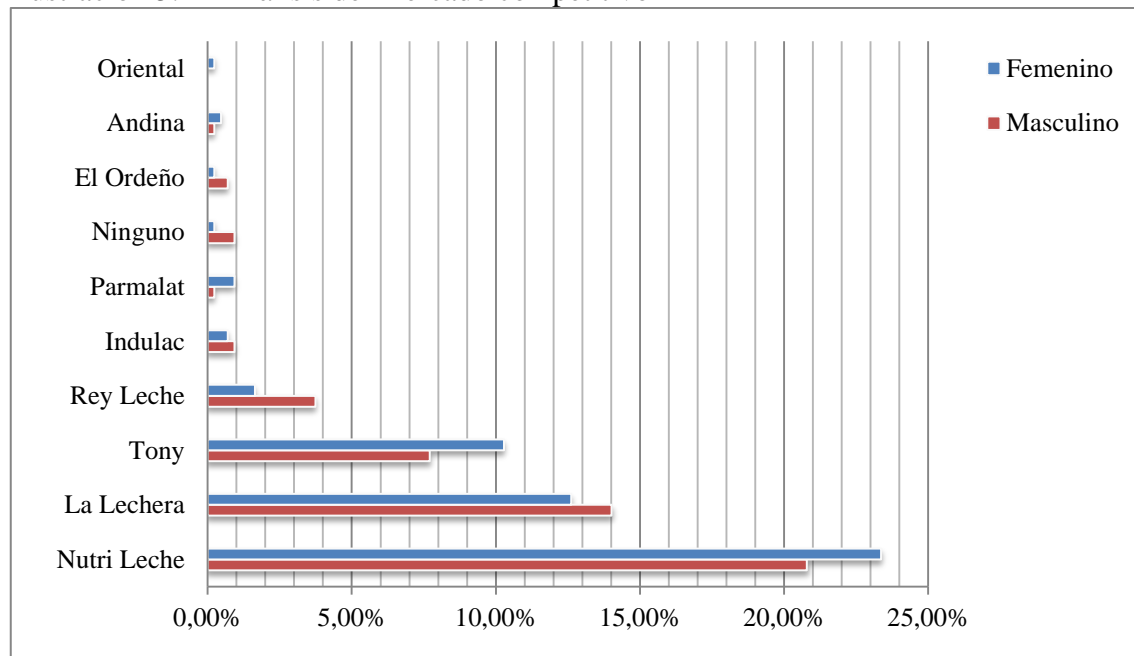
En el diseño de la etiqueta del producto se evaluó cuatro parámetros en el que consta el atractivo general de la etiqueta, la legibilidad de la tipografía, el color de la etiqueta y el bosquejo de la caricatura. Se observa en el mapa que el elemento menos apreciado es la tipografía del diseño, no se evalúa un cambio en la fuente de la letra porque el porcentaje de desagrado hacia la misma es de un 20%. La estructura del etiquetado del envase está pensando en un diseño infantil que se relacione con el sabor de chocolate resaltando que es una leche deslactosada.

5.1.3 Análisis de la competencia

Taylor, J. (1997) considera que el concepto clave de una empresa es generar valor al cliente definido como el nivel correcto de calidad para estar a un punto competitivo con respecto a las demás empresas. Tomando en cuenta el mercado guayaquileño, se analiza que no existe un producto con las mismas características que el propuesto de Nutrileche. En la actualidad, el mercado lácteo está compuesto por productos altamente competitivos a nivel de precios o prestigio de marca; pero no hay una leche dirigida hacia niños con problemas de obesidad, colesterol, intolerancia a la

lactosa, o simplemente para mejorar el nivel de la calidad de vida de los niños pensado en un futuro.

Ilustración 5.22 Análisis del mercado competitivo



Fuente: Obtenido de los Análisis de las Encuestas

5.1.4 Estrategia de Marca

La empresa Lácteos San Antonio tiene cuatro opciones estratégicas adaptadas a la propuesta Leche Deslactosada de Chocolate Nutrileche. Lo que conlleva a la identificación estratégica como extensión de línea, ya que se relaciona con la introducción de un producto adicional dentro de una misma categoría: la leche. Siendo un proceso de línea de tiempo, ubicando primero la leche entera como categoría de producto expandiéndose hacia leche semidescremada, descremada y deslactosada. La leche deslactosada de chocolate es un producto nuevo inexistente en el mercado ecuatoriano, el posicionamiento que tiene en el mercado la marca Nutrileche se captura como una oferta de producto que suscita rápidamente en la mente del cliente.

Ilustración 5.23 Matriz Marca-Producto

		Categoría de Producto	
		Existente	Nueva
Marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Fuente: J. Lambin, Marketing Estratégico, 3ra Ed., 2002.

La introducción de una nueva leche que contiene características que expresan la identidad de la marca, conlleva a aumentar la aceptación del producto ya que permite que los clientes comprendan la leche deslactosada por el nombre de la marca que tiene de respaldo. La marca Nutri Leche ha sido el pilar estructural de Lácteos San Antonio C.A. con 28 años en el mercado desde su aparición en funda de polietileno como leche pasteurizada, y el forjamiento de la marca en los últimos años permite la identificación inmediata de la marca con el lanzamiento de la leche deslactosada chocolate para niños.

Cuadro 5.15 Ventajas y Estrategias del Branding

VENTAJAS	ESTRATEGIAS GENERALES
Identificación del producto.	Los clientes potenciales de la Leche Deslactosada de Chocolate identifican la marca Nutri con facilidad.
Comparación de compra	Ayuda a comparar productos de leche deslactosada dirigidos a segmentos percibidos hacia una población adulta con la introducción de una leche baja en grasa personal para niños.
Eficiencia	El reconocimiento de la marca acelera el proceso de compra. Reduce el tiempo y el esfuerzo de búsqueda a los consumidores.
Disminución de Riesgo	Reduce el riesgo de los clientes de comprar un producto de mala calidad.
Aceptación del Producto.	La Leche Deslactosada de Chocolate Nutri es aceptada con mayor facilidad por actuar bajo el nombre de la marca.
Lealtad	El branding aumenta la identificación psico-social con el producto, al relacionar la marca Nutri con el producto y entrando a un segmento de niños con problemas nutricionales o intolerancia a la lactosa.

Fuente: Adaptado de Hartline & Ferrel, Estrategia de Marketing, 5ta Ed., 2012.

La estrategia de marca se establece con tres elementos objetivos: promesa, identidad y experiencia. La promesa se centra en la construcción de compromisos tomando como soporte la misión de producir alimentos nutritivos para el mercado. La identidad está desarrollada en función a la promesa de mercado de la empresa de entregar productos de calidad, en base a la ética y responsabilidad social. Para el

cumplimiento de ambos elementos, la empresa sigue una serie de políticas, reglamentos de los procesos de producción y mejora continua en la tecnología mediante una gestión de inocuidad, seguridad y responsabilidad avalada mediante el certificado ISO 22000:2005. Se refuerza el compromiso mediante el último elemento que es la experiencia, basada en cuarenta años en el mercado ecuatoriano de la Empresa Lácteos San Antonio y 28 años de la marca Nutri fortaleciendo la lealtad e imagen de la misma.

5.1.5 Estrategia de Diferenciación y Enfoque

La Leche Deslactosada de Chocolate se evalúa como un producto de diferenciación, ya que en el mercado guayaquileño ninguna empresa comercializa un producto con los mismos atributos. Esto permite a la compañía diferenciarse ante la competencia. Los aspectos que se considera son diseño características, calidad y reconocimiento de la marca; a partir de esta estrategia se busca generar preferencia de los consumidores hacia el producto. Se considera esta estrategia como una ventaja competitiva hacia otros productos, por las características diferenciadoras que son útiles para resaltar ante la competencia.

Ilustración 5.24 Concepto del Mercado de Diferenciación



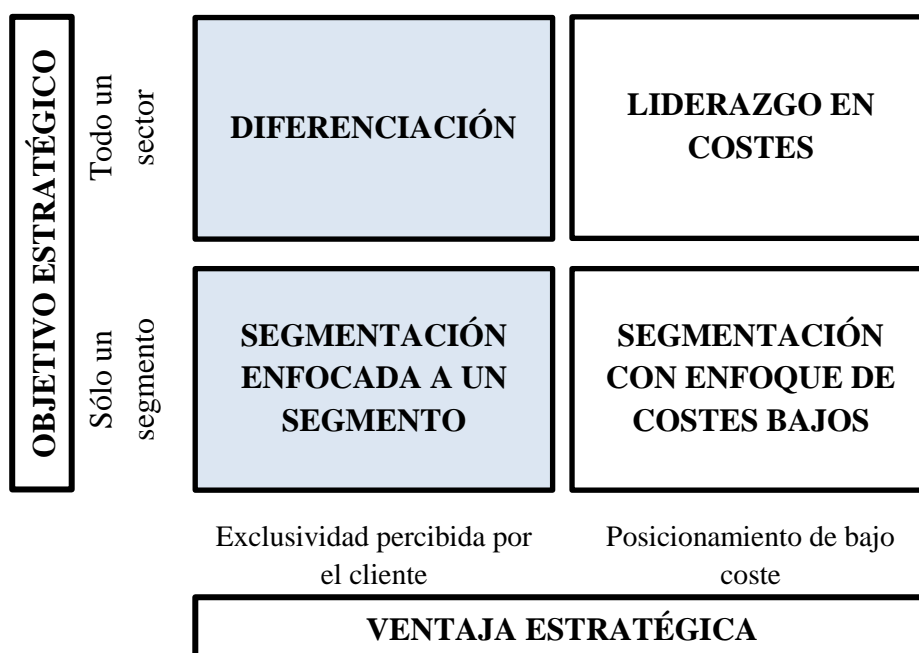
MERCADO META: Niños con problemas de colesterol o lactosa

Fuente: Adaptado de J. Taylor, Planeación de Mercadotecnia, 1997

Los rasgos distintivos del producto son bajo contenido graso y deslactosada, un mercado no atendido por las empresas que conforman el entorno. La desventaja de la estrategia de diferenciación es que la competencia suele copiar rápidamente los atributos distintivos que posee el producto. El producto entra en otra categoría de las estrategias genéricas de Porter, ya que este se concentra en producir una leche que

satisfaga a determinado segmento de mercado: niños con problemas de obesidad o lactosa. La aplicación de la estrategia de enfoque consiste en especializarse en un mercado reducido pero con un grupo específico de consumidores y la mezcla de ambas estrategias crea una exclusividad percibida por el cliente acerca de la empresa. Lácteos San Antonio posee alta dominio tecnológico en la industria, ya que cuenta con sub-empresas de empaquetado tetrapak con estándares de calidad ISO 22000:2005; además posee amplios canales de distribución en el país y también en la ciudad de Guayaquil. Esto conlleva poseer una estructura mixta con un mercado muy estricto con constante necesidad de innovación. La empresa puede responder a estas especificaciones ya que cuenta con la tecnología y la búsqueda de constante innovación con respecto al mercado competitivo de los lácteos.

Ilustración 5.25 Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, 2009.

5.2 ANÁLISIS OBJETIVO

5.2.1 Marketing Mix

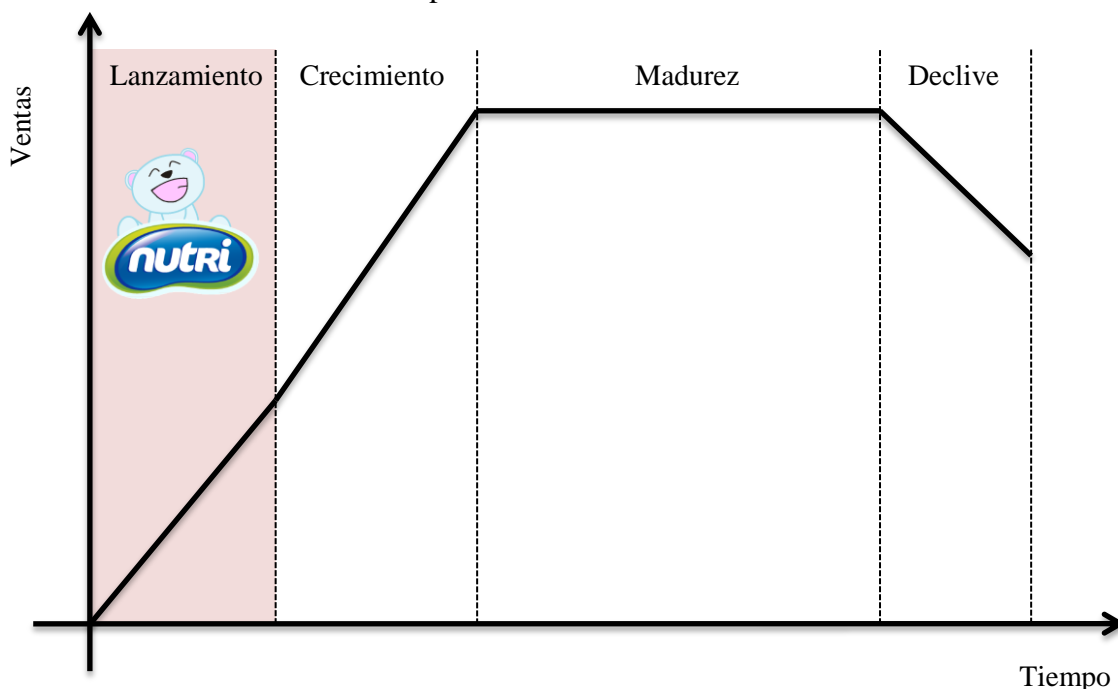
El marketing operativo es la acción de integrar la dimensión estratégica y la ejecución de la misma. Para llevar a cabo el marketing operacional debe existir un conjunto de estrategias que respondan a las necesidades y gustos analizados en la investigación. La gestión operativa se plantea en escenarios de mediano y corto plazo. Según Luque, T. (1997), el marketing operativa se define como el conjunto de

actividades corporativas expresadas en estrategias de venta y comunicación para crear valor de marca a los posibles compradores.

Las funciones y lineamientos que se logra cumplir mediante el marketing operativo es la elaboración de políticas de mercado que se adapta a las estrategias de marketing, impulsando la introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate ofreciendo un mecanismo de diferenciación y posicionamiento de la marca. El diseño de la gestión objetiva del marketing se impulsa en su totalidad a través de las características de producto: cómo se ve, siente, funcionamiento y atributos funcionales para el consumidor. Estos beneficios funcionales que vinculan a la empresa y al consumidor, se tienen que establecer como se invertirá en el diseño del producto y que características se quiere resaltar para ser más atractivos ante la competencia.

El propósito del marketing operativo es la cuantificación de las metas mediante los ingresos y volumen de ventas. Por lo que, se pretende conocer la fase que atraviesa el producto para establecer la estrategias financieras y de marketing. Existen distintos patrones que definen la edad del universo que conforman el ciclo del producto, mediante características demográficas y psicográficas propias del entorno del producto.

Ilustración 5.26 Ciclo de Vida del producto



Fuente: Hartline & Ferrel, Estrategia de Marketing, 5ts Ed., 2012.

La Leche Deslactosada de Chocolate se encuentra en el período de lanzamiento del producto, en el que se busca crear un valor de marca hacia el mismo, reinventándose y rastreando mercados sin atender. La etapa de introducción del producto lácteo tiene como meta estimular la conciencia de mejoramiento en la calidad de vida de los niños, mediante estrategias de implementación que muestren la ventaja competitiva de la empresa y del producto. Conectando las necesidades de los clientes (padres y madres) con los beneficios del producto, haciendo visible al producto mediante el respaldo de la marca Nutri y desarrollando las cualidades y atributos del producto con respecto a productos similares de la competencia.

5.2.2 Packaging

La presentación del producto está adecuada para la comodidad del consumidor. La propuesta del empaque sigue la línea visual de la marca Nutrileche, como un diseño simplista y esquema llamativo para el mercado. La versatilidad del empaque es una característica del mismo; por lo que, sigue una forma compacta y alargada, conteniendo la misma capacidad media del mercado.

Ilustración 5.27 Componentes del Tetrapak



El empaque tetrapak posee distintas capas que recubren unas a otras para mantener las cualidades de la leche y los componentes son las siguientes:

- Polietileno: es un polímero que bloquea la humedad propia del ambiente sirviendo como célula protectora. Toma la función de cinta adhesiva entre el cartón y el papel aluminio

- Cartón: es una capa que le da soporte y rigidez al empaque.
- Capa de aluminio: sirve como barrera al oxígeno y la luz para evitar la entrada de aire al empaque. De esta manera, se mantiene los valores nutricionales que posee la leche.

Ilustración 5.28 Propuesta del Diseño del Envase



5.2.3 Etiquetado

La etiqueta propuesta para la introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate en el mercado guayaquileño está elaborada acorde con las principales características y en base al modelo de la marca Nutrileche. El principal objetivo es generar un reconocimiento visual mediante el estilo y avatar de la etiqueta, haciéndolo atractivo para el mercado infantil. Ocupar y logra un valor en la mente del consumidor es un punto definitivo para generar una recordación del producto, mediante el posicionamiento y trayectoria de Lácteos San Antonio y la marca Nutrileche.

El logotipo del producto posee el mismo diseño y estructura de los productos de Nutrileche. La elección del color café se distingue por proyectar su relación con la naturaleza y el amor al medio ambiente. También se trata de comunicar sentimientos de pureza e inocencia mediante el color celeste de la letra, escogido como un color que significa la pureza de la leche; en equilibrio con la naturaleza, alimentación sana del cuerpo mediante el contraste del fondo café y el celeste de la tipografía. El color beige

es un tono frío que da frescura al diseño; y la asociación del fondo café marrón con la tipografía beige y celeste, está considerada como una textura que da firmeza y confiabilidad en el fondo con una mezcla de fortaleza, pureza y contraste con tonos más claros, logrando un diseño cálido y natural. El objetivo de la elección de los colores es proyectar las sensaciones descritas anteriormente y graficar una imagen positiva que define al producto como un bien de consumo sano y natural.

Ilustración 5.29 Diseño Propuesto del Etiquetado



La etiqueta del producto consta de 4 caras. Siendo parte del empaque del producto, la etiqueta es impresa en el tetrapak de forma rectangular con cuatro lados:

- Parte Frontal: es la cara principal del empaque donde muestra el logo de la marca Nutri con un diseño juvenil en armonía con la ilustración del oso blanco que está representado de color pastel sinónimo de pureza y la descripción o nombre del producto.
- Parte Trasera: donde se encuentra el semáforo de productos procesados, con un diseño más pequeño de la parte frontal del etiquetado.

- Parte Lateral izquierda: se observa la información nutricional del producto, ingredientes y el código de barra.
- Parte Lateral Derecha: muestra recomendaciones acerca del producto. Información de contacto de Lácteos San Antonio y la insignia de “Mucho mejor, si es hecho en Ecuador”

5.3 ANÁLISIS FINANCIERO

La estructura del plan financiero se analizará mediante aproximaciones de costos de la propuesta del producto, incurriendo montos estimados de producción y financiamiento para la introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate para niños. Lácteos San Antonio C.A. es una empresa con altos ingresos y la representación del volumen de ventas está estimada por medio del sondeo de la investigación. La base de aplicación de la propuesta aprovecha los recursos tecnológicos e información que posee la empresa. Canalizar la tecnología y patrimonio que posee Lácteos San Antonio reduce los gastos de adquisición de maquinarias nuevas, gastos de alquiler o préstamos bancarios. Aprovechar estos recursos agiliza la gestión de costos construyendo una plataforma para aumentar la calidad en el servicio, el producto y satisfacer los deseos de los clientes potenciales.

5.3.1 Análisis de la Materia Prima Directa

La materia prima directa son todos los elementos físicos que son necesarios para el proceso de elaboración de la leche deslactosada. Influyen directamente en la creación del producto terminado como leche descremada, leche deslactosada en polvo, cacao en polvo, azúcar y otros insumos estimados a lo largo de cinco años.

Tabla 5.20 Estimación de la Materia Prima Directa

Descripción de Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leche descremada	\$ 1.920,00	\$ 2.304,00	\$ 2.764,80	\$ 3.317,76	\$ 981,31
Azúcar	\$ 1.560,00	\$ 1.872,00	\$ 2.246,40	\$ 2.695,68	\$ 3.234,82
Leche deslactosada en polvo	\$ 1.740,00	\$ 2.088,00	\$ 2.505,60	\$ 3.006,72	\$ 3.608,06
Cacao en polvo	\$ 1.500,00	\$ 1.800,00	\$ 2.160,00	\$ 2.592,00	\$ 3.110,40
Otros insumos	\$ 2.100,00	\$ 2.520,00	\$ 3.024,00	\$ 3.628,80	\$ 4.354,56
TOTAL	\$ 8.820,00	\$10.584,00	\$12.700,80	\$15.240,96	\$18.289,15

5.3.2 Análisis de la Mano de Obra Directa

La mano de obra se divide en directa e indirecta. La directa constituye el costo del trabajo de los operarios que participan directamente en el proceso productivo. Se calcula un total de 10 operarios en la planta de producción, no se calcula más personal ya que es maquinaria automatizada. La mano de obra representa un costo de producción directo en el producto; por lo que, la clasificación a la que pertenece es costos de producción. La mano de obra directa se asigna a los costos del producto elaborado o terminado. Las innovaciones tecnológicas que posee Nutri se rige por la falta de personal en ciertas áreas productivas de la empresa, perdiendo peso en la producción y disminuyendo los costos de producción incurridos por innovación tecnológica.

Tabla 5.21 Costos de Mano de Obra Directa

Descripción de Costos	#	SUELDO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		12	1	2	3	4	5
Obrero	10	\$360,00	\$43.200,00	\$44.496,00	\$45.830,88	\$47.205,81	\$48.621,98
TOTAL		\$360,00	\$43.200,00	\$44.496,00	\$45.830,88	\$47.205,81	\$48.621,98

5.3.3 Análisis del Costo Indirecto de Fabricación

En base a la planificación del plan financiero, los costes indirectos que incurre Lácteos San Antonio C.A. se dividen en 3 categorías de costes que influyen de una manera indirecta en el proceso de fabricación como la materia prima indirecta que se centra en costes del empaque. El cálculo de la mano de obra indirecta constituye el personal de la planta que no tiene una relación directa con el producto final en el que constan dos asignaciones de costos que son el supervisor de la planta y el guardia encargado de la seguridad de las instalaciones. Los costos fabriles son insumos que son atribuidos como cargas de fabricación, mantenimiento e imprevistos; incluidos dentro de la misma clasificación está la depreciación de la maquinaria adquirida para la mezcla de los insumos.

Lácteos San Antonio no incurre en gastos excesivos de maquinarias, ya que posee una empresa de tetrapak e instalaciones encargadas de la formulación del contenido del producto. La electricidad o energía que es usada para el proceso de prendido de las maquinarias es un costo indirecto, ya que sin la misma no se pudiera producir.

Tabla 5.22 Costos Indirectos de Fabricación

MATERIA PRIMA INDIRECTA	AÑO 1	AÑOS 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empaque	\$ 2.280,00	\$ 2.736,00	\$ 3.283,20	\$ 3.939,84	\$ 4.727,81
TOTAL	\$ 2.280,00	\$ 2.736,00	\$ 3.283,20	\$ 3.939,84	\$ 4.727,81

MANO DE OBRA INDIRECTA	1	2	3	4	5	
Supervisor (1)	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	\$ 37.080,00	\$ 38.192,40	\$ 39.338,17	\$ 40.518,32
Guardia de Seguridad	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.180,00	\$ 6.365,40	\$ 6.556,36	\$ 6.753,05
TOTAL	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.557,80	\$ 45.894,53	\$ 47.271,37	

COSTOS FABRILES	1	2	3	4	5
Depreciación Maquinaria	\$ 918,00	\$ 918,00	\$ 918,00	\$ 918,00	\$ 918,00
Imprevistos Fábrica	\$ 2.040,00	\$ 2.244,00	\$ 2.468,40	\$ 2.715,24	\$ 2.986,76
Electricidad	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.640,00	\$ 10.368,00
TOTAL	\$ 7.958,00	\$ 9.162,00	\$ 10.586,40	\$ 12.273,24	\$ 14.272,76

5.3.4 Análisis de los Gastos Operativos

Estos costes son operacionales, no designados a la producción. Abarcan distintos gastos: Servicios básicos como agua, luz y teléfono, estos gastos no comprenden su aplicación al producto terminado. Depreciación de Equipos de computación, sueldos y salarios de personal sin conexión a la producción y transporte del mismo.

Tabla 5.23 Gastos Operativos

COSTOS OPERATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Básicos	\$ 4.000,00	\$ 4.080,00	\$ 4.161,60	\$ 4.244,83	\$ 4.329,73
Secretaria	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90	\$ 8.751,65
Dep. Eq Computación	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00		
Transporte	\$ 6.360,00	\$ 6.487,20	\$ 6.616,94	\$ 6.749,28	\$ 6.884,27
TOTAL	\$18.220,00	\$ 18.787,20	\$ 19.376,54	\$ 19.329,01	\$ 19.965,65

5.3.5 Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias

Realizar estudios financieros implica definir un escenario competitivo, en el cual está involucrado análisis económicos para enfrentar una estimación de la estrategia del producto propuesto. La capacidad de producción que posee la planta de la empresa

es de 17000 unidades, definido como etapa de lanzamiento e introducción en el primer año del producto. Para desarrollar estas actividades, se planificó una estimación de las ventas con un 56%, resultado del sondeo aplicado en la investigación de mercado. Se proyecta tener un crecimiento del 40% de unidades vendidas. El precio de venta anual se lo estimó del costo de venta total con el margen de ganancia promedio, que se asignó según el mercado con un 30% de ganancia.

Tabla 5.24 Estimación de Precio Venta

PRECIO VTA	\$145.961,20	\$204.345,68	\$286.083,95	\$400.517,53	\$560.724,55
Q	204000	244800	293760	352512	423014,4
P. VENTA UNITARIO	\$ 0,72	\$ 0,83	\$ 0,97	\$ 1,14	\$ 1,33

Las ventas estimadas representan una asignación importante en el estado de pérdidas y ganancias. La capacidad de autofinanciamiento de la empresa desde su primer año es positiva, ya que no se incurre en gastos excesivos de maquinarias.

Tabla 5.25 Estado de Resultado Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$180.101,04	\$198.111,15	\$217.922,26	\$239.714,49	\$263.685,93
(-)Costo de Ventas	\$104.258,00	\$110.238,00	\$116.959,08	\$124.554,38	\$133.183,07
(=)UTILIDAD BRUTA	\$75.843,04	\$ 87.873,15	\$100.963,18	\$115.160,11	\$130.502,86
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldos y Salarios	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90	\$ 8.751,65
Mantenimiento	\$ 2.040,00	\$ 2.244,00	\$ 2.468,40	\$ 2.715,24	\$ 2.986,76
Transporte	\$ 6.360,00	\$ 6.487,20	\$ 6.616,94	\$ 6.749,28	\$ 6.884,27
Depreciación	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ -	\$ -
TOTAL G. OPERATIVOS	\$16.260,00	\$16.951,20	\$17.683,34	\$ 17.799,42	\$ 18.622,68
=Utilidad Antes Imp. Y Participación Trabajadores	\$59.583,04	\$70.921,95	\$83.279,84	\$ 97.360,68	\$111.880,18
(-) 15% Part. Trabajadores	\$ 8.937,46	\$10.638,29	\$12.491,98	\$ 14.604,10	\$ 16.782,03
= Utilidad Antes Impuesto	\$50.645,59	\$60.283,65	\$70.787,86	\$ 82.756,58	\$ 95.098,15
(-) 25% Imp. Renta	\$12.661,40	\$15.070,91	\$17.696,97	\$ 20.689,15	\$ 23.774,54
=Utilidad Neta	\$37.984,19	\$45.212,74	\$53.090,90	\$ 62.067,44	\$ 71.323,62
Depreciación	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ -	\$ -
Capacidad de Autofinanciamiento	\$38.644,19	\$45.872,74	\$53.750,90	\$ 62.067,44	\$ 71.323,62

5.3.6 Análisis del Flujo Projectado

Cuadro 5.16 Flujo Projectado de la Propuesta

AÑOS	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos Operacionales		\$ 75.843,04	\$ 87.873,15	\$ 100.963,18	\$ 115.160,11	\$ 130.502,86
Total Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 75.843,04	\$ 87.873,15	\$ 100.963,18	\$ 115.160,11	\$ 130.502,86
EGRESOS OPERACIONALES						
Gastos Operacionales		\$ 16.260,00	\$ 16.951,20	\$ 17.683,34	\$ 17.799,42	\$ 18.622,68
Total Egresos Operacionales	\$ -	\$ 16.260,00	\$ 16.951,20	\$ 17.683,34	\$ 17.799,42	\$ 18.622,68
FLUJO OPERACIONAL		\$ 59.583,04	\$ 70.921,95	\$ 83.279,84	\$ 97.360,68	\$ 111.880,18
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Fondos Propios	\$ 120.000,00					
Total Ingresos No Operacionales	\$ 120.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversion Corriente	\$ 109.800,00					
Inversion Fija	\$ 10.200,00					
Participaciones de Utilidades		\$ 8.937,46	\$ 10.638,29	\$ 12.491,98	\$ 14.604,10	\$ 16.782,03
Impuesto a la Renta		\$ 12.661,40	\$ 15.070,91	\$ 17.696,97	\$ 20.689,15	\$ 23.774,54
Total Egresos No Operacionales	\$ 120.000,00	\$ 21.598,85	\$ 25.709,21	\$ 30.188,94	\$ 35.293,25	\$ 40.556,57
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ (21.598,85)	\$ (25.709,21)	\$ (30.188,94)	\$ (35.293,25)	\$ (40.556,57)
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 37.984,19	\$ 45.212,74	\$ 53.090,90	\$ 62.067,44	\$ 152.436,75
INVERSIONES						
	\$ (120.000,00)					
FLUJOS NETOS		\$ 37.984,19	\$ 45.212,74	\$ 53.090,90	\$ 62.067,44	\$ 152.436,75
TOTAL	\$ (120.000,00)	\$ 37.984,19	\$ 45.212,74	\$ 53.090,90	\$ 62.067,44	\$ 152.436,75

Al analizar la propuesta de la introducción de la Leche Deslactosada de Chocolate se determina una proyección de los ingresos y gastos a lo largo de 5 años. Con una capacidad de inversión de \$120.000 en el año 0. Se identifica todos los costos, ingresos y gastos que posee la empresa en la producción del producto. La programación del flujo sigue un sistema contable y un control de gestión económica estimada, para reconocer los costes del nuevo producto y la puesta en marcha del plan de acción.

Ecuación 5.2 Cálculo del Valor Actual Neto

$$VAN(i\%) = \sum_{n=1}^H \frac{FC_n}{(1+i)^n} - I_0$$

Adaptado a Ross, Westerfield & Jaffe, Finanzas Corporativas, 3ra Ed., 2010

Para conocer la rentabilidad de la empresa debemos formular las siguientes variables:

- FCn: representa el valor de los flujos futuros del proyecto.
- Io: Inversión Inicial
- i: correspondiente a la tasa de descuento
- n: los años o períodos correspondientes al horizonte del proyecto.

Calculando la TMAR del proyecto, obtenida del flujo podemos considerar que se acepta el proyecto al obtener un resultado positivo del VAN: \$ 99.863,82

Por otro lado podemos analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), que mide la rentabilidad del negocio mediante el flujo de la propuesta. Su cálculo se lo realiza de la siguiente forma:

Ecuación 5.3 Cálculo de la TIR

$$VAN(TIR\%) = \sum_{n=1}^H \frac{FC_n}{(1+TIR)^n} - I_0 = 0$$

Adaptado a Ross, Westerfield & Jaffe, Finanzas Corporativas, 3ra Ed., 2010

En donde cada variable representa:

- FCn: representa el valor de los flujos futuros del proyecto.
- Io: Inversión Inicial
- TIR: corresponde a la tasa de Interna de Retorno
- n: los años o períodos correspondientes al horizonte del proyecto.

Se obtiene un valor porcentual mayor a la TMAR; por lo que se acepta el proyecto: TIR: 38% > TMAR: 14%.

CONCLUSIONES

Siguiendo el lineamiento y desarrollo de los objetivos generales de la propuesta e investigación de mercados se utilizó herramientas y técnicas para proporcionar información profunda acerca de las percepciones y motivaciones de los consumidores en el mercado guayaquileño. Básicamente se analizó las características determinantes del mercado objetivo, observando la tabulación de los datos se estudió las preferencias en la industria láctea por parte de los consumidores, para poder desarrollar un plan de acción representativo para la introducción de la leche deslactosada de chocolate enfocando un modelo de estrategias de producto.

Las técnicas aplicadas en la investigación de mercado permitieron conocer información relevante acerca de los consumidores. Manteniendo una sinergia con técnicas cualitativas y cuantitativas, determinando el comportamiento del mercado:

- Los consumidores y clientes tienen una fijación a productos con sabor a chocolate.
- El nivel promedio de consumo es menor a un litro.
- La mitad de la población encuestada creen que la manera más sencilla para abrir un empaque para un niño es mediante un sorbete.
- Las personas toman leche por dos razones: nutrición y costumbre. La nutrición representa un factor clave para la investigación y el desarrollo del plan estratégico del producto.

El análisis financiero se desarrolló con valores estimados del mercado lácteo, lo que permitió medir la rentabilidad y el horizonte de la introducción de la leche deslactosada de chocolate. La rentabilidad de la propuesta estuvo determinada mediante la TIR y el VNA; el valor de la TIR fue superior a la del TMAR y el VNA obtuvo un rendimiento óptimo para el desarrollo del negocio. Determinando que el negocio proporcione rentabilidad; y factibilidad de introducir la leche deslactosada de chocolate para niños en el mercado guayaquileño.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: Esic Editorial.
- Andes. (22 de Abril de 2014). *Ecuador registra bajo consumo de lácteos en comparación con los países de Latinoamérica*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registra-bajo-consumo-lacteos-comparacion-paises-latinoamerica.html>
- Arellano, R. (2013). *Bueno, bonito y barato*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Asociación de Ganaderos de Santo. (29 de Abril de 2014). *Ecuador una oportunidad de desarrollo en Lácteos*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://asogansd.com/ecuador-una-oportunidad-de-desarrollo-en-lacteos/>
- Asociación de Intolerantes a la Lactosa España. (s.f.). *Intolerancia a la Lactosa*. Obtenido de <http://www.lactosa.org/saber.html>
- Atkinson, F. (2011). *Customer Care*. Frank Atkinson & Bookboon.com.
- Baran, R., & Zerres, C. &. (2014). *Customer Relationship Management*. Bookboon.com.
- Bello, C., & Muñoz, J. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Monterrey: Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey.
- Cabezas, D. V., & Nogales, H. (2012). *Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche*. Ecuador: Noción Imprenta.
- Correa, S. (2011). *Mi socio el cliente*. Guayaquil: Dirección de Publicaciones UCSG.
- El Comercio. (23 de septiembre de 2014). *Las exportaciones de leche se reactivaron*. Recuperado el 07 de Julio de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-leche-ecuador-asociacion-ganaderos.html>
- El Comercio. (20 de Marzo de 2015). *Chimborazo habilita sus vías dañadas por las lluvias*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/chimborazo-habilita-vias-lluvias-ecuador.html>
- El Mercurio. (9 de Noviembre de 2014). *Nutri Leche presenta renovada imagen*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.elmercurio.com.ec/454861-nueva-imagen-presenta-marca-nutri-leche/#.VZw--UjBIVe>
- El Telégrafo. (16 de Octubre de 2014). *La producción lechera en Ecuador genera \$ 1.600 millones en ventas anuales*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-produccion-lechera-en-ecuador-genera-1-600-millones-en-ventas-anuales-infografia.html>

- El Tiempo. (2 de Febrero de 2009). *Marca Nutrileche busca nuevos mercados*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/10716-marca-nutrileche-busca-nuevos-mercados/>
- El Universo. (21 de Diciembre de 2013). *Lluvias y sequías marcan la época irregular*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/21/nota/1941836/lluvias-sequias-marcan-epoca-irregular>
- El Universo. (2 de Enero de 2014). *El sector lácteo proyecta seguir creciendo este año*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/02/nota/1974906/sector-lacteo-proyecta-seguir-creciendo-este-ano>
- El Universo. (2 de Marzo de 2015). *Manabí dividida entre la sequía y las inundaciones*. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/02/nota/4611686/manabi-dividida-sequia-inundaciones>
- Freire, W., Ramírez, M., Belmont, P., Mendieta, M., Silva, K., Romero, N., . . . Monge, R. (2013). *Resumen Ejecutivo Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Quito.
- Hartline, M. &. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta edición ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Jany, J. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. Colombia: McGraw-Hill.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Lambin, J. (2002). *Marketing Estratégico* (3ra ed.).
- León, J. (2010). *Economía Aplicada*. Callao: Editorial Universitaria.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Manmohan, J. (2012). *Essentials of Marketing*. Manmohan Joshi & Ventus Publishing ApS.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano*. Ecuador: Ediciones Legales Ecuador.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (Diciembre de 2011). *Encuesta Nacional de Salud de España 2011/12*. Obtenido de http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2011/Cuestionario_Adultos.pdf
- Moncayo, J. R. (2014). *Informe de Resultados ECV 2013 -2014*. Ecuador: INEC.
- Nature International weekly journal of science. (31 de Julio de 2013). *Archaeology: The milk revolution*. Obtenido de <http://www.nature.com/news/archaeology-the-milk-revolution-1.13471>
- OMC. (1994). *Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio*. Ginebra.

Pietersen, W. (2011). *Las 4 etapas de la estrategia efectiva*. México: Panorama.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Prácticas Alimenticias. (17 de Enero de 2014). *¿Qué tan saludable es la soya? 7 cosas que debes saber de esta proteína*. Recuperado el 27 de Junio de 2015, de <http://www.ecosfera.com/2014/01/que-tan-saludable-es-la-soya-7-cosas-que-debes-saber-de-esta-proteina/>

Sobretasa Arancelaria, Resolución No. 011-2015 (6 de Marzo de 2015).

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.

Taylor, J. (1997). *Planeación de Mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamerica.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta

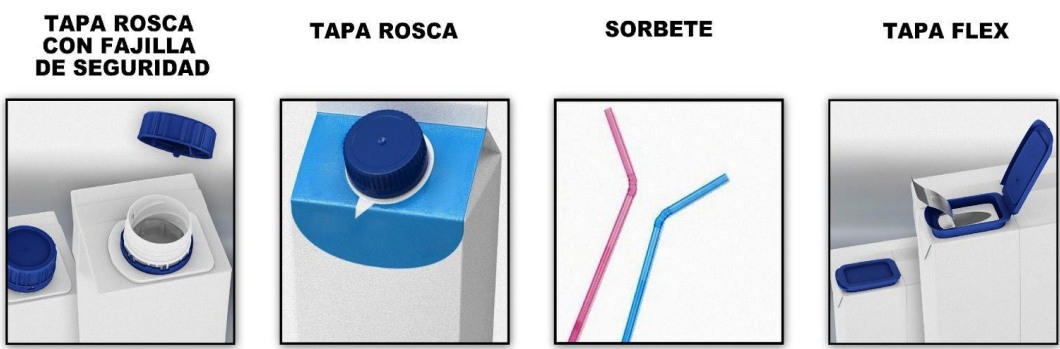
<h2>Nutri Leche Deslactosada de Chocolate</h2>	
Consentimiento Informado:	
Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Nos encontramos realizando una investigación para el proyecto de graduación acerca de la introducción de leche deslactosada de chocolate para niños. El objetivo de la investigación es conocer la factibilidad y preferencias de los individuos en el mercado lácteo.	
La participación en esta encuesta es totalmente voluntaria. Si usted está de acuerdo de formar parte de la misma, marque la casilla "SI" para continuar con el desarrollo de la encuesta. En caso contrario, la encuesta finalizará.	
1. Consentimiento Informado *	
SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
2. Género	
Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>
3. Edad	
16 - 22	<input type="checkbox"/>
22 - 29	<input type="checkbox"/>
30 - 36	<input type="checkbox"/>
37 - 43	<input type="checkbox"/>
44 en adelante	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuánta leche consume al día?	
No consumo leche	<input type="checkbox"/>
Menos de medio litro	<input type="checkbox"/>
Medio litro	<input type="checkbox"/>
Un litro	<input type="checkbox"/>
Mayor a un litro	<input type="checkbox"/>

5. ¿Porqué razón consume leche?	
Sabor	<input type="text"/>
Nutrición	<input type="text"/>
Costumbre	<input type="text"/>
Frescura	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>
6. ¿Con cuál de estos sabores le gusta mezclar la leche?	
Vainilla	<input type="text"/>
Chocolate	<input type="text"/>
Fresa	<input type="text"/>
Otros:	<input type="text"/>
7. ¿Dónde usualmente usted compra leche?	
Supermercados	<input type="text"/>
Tiendas	<input type="text"/>
Panaderías	<input type="text"/>
Autoservicios	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>
8. ¿Cuál de estas promociones le atrae más?	
Descuentos	<input type="text"/>
Contenido Extra	<input type="text"/>
Producto adicional adherido al envase	<input type="text"/>
Premios y Canjes	<input type="text"/>
Sorteos	<input type="text"/>
9. ¿Qué marca de leche compra más seguido?	
El Ordeño	<input type="text"/>
Nutri	<input type="text"/>
Leche	<input type="text"/>
Rey Leche	<input type="text"/>
La Lechera	<input type="text"/>
Tony	<input type="text"/>
Otros:	<input type="text"/>
10. ¿Qué tipo de empaque compra?	
Tetrapak	<input type="text"/>
Funda Plástica	<input type="text"/>
Funda Cartón	<input type="text"/>
Botella Plástica	<input type="text"/>

11. ¿Cuál es su percepción de la Leche Deslactosada de Chocolate para niños?

	Bajo	Medio	Alto
Nivel de Azúcar			
Nivel de Grasa			
Nivel de Sal			

12. ¿Cuál es la manera más fácil para abrir un empaque de cartón personal para un niño?



13. Califique los siguientes atributos de la Leche Deslactosada de Chocolate Nutrileche

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Tamaño por porción: 200ml

Porciones por envase: 1

Cantidad por porción:

	% Valor Diario*
Grasa total	5%
Grasa Saturada	10%
Grasa Trans	
Ácidos grasos	
Monosaturados	0%
Poliinsaturados	5%
Colesterol	6%
Sodio	6%
Carbohidratos totales	5%
Azúcares	
Proteína	12%

Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 8300kJ (2000calorías)

Ingredientes: Leche deslactosada, azúcar, cacao en barra, leche descremada en polvo, celulosa microcristalina, fosfato tricálcico, saborizante natural de dulce, tripolifosfato de sodio, DHA OMEGA 3 (ácido docosahexaenoico), sucralosa, vitamina E, vitamina D3. NO CONTIENE LACTOSA

200 ml.

nutri

Ultrapasteurizada Larga Vida UHT

Mantener el producto en un ambiente fresco y seco. Producto de consumo directo, no requiere de tratamientos adicionales. Agitar antes de consumir. Este producto no necesita ser hervido porque ha sido sometido al proceso UHT. Una vez abierto consumirlo lo antes posible y mantenerlo en refrigeración.

Elaborado por Lacteos San Antonio S.A. PLANTA CIENCIA PARQUE INDUSTRIAL. Tel: 07 2582127 Fax: 07 2582053 Cuenca Ecuador. Industria Ecuatoriana www.nutri.ec

www.nutri.ec
1800 nutri-0
1800 688740

/vivenutri
@vivenutri

iMucho mejor!
EN EL MUNDO EN ECUADOR

MIXTO CARTÓN FSC C014047

MEDIO en AZÚCAR

MEDIO en GRASA

BAJO en SAL

Leche Deslactosada ultrapasteurizada Larga Vida UHT sabor a Chocolate

Leche Deslactosada ultrapasteurizada Larga Vida UHT sabor a Chocolate 200 ml.

Según su criterio califique el atractivo de la etiqueta					
	1	2	3	4	5
Diseño No Atractivo					Diseño Atractivo
Según su criterio califique la tipografía de la etiqueta					
	1	2	3	4	5
No Visible					Visible
Según su criterio califique el color de la etiqueta					
	1	2	3	4	5
No llamativo					Llamativo
Según su criterio caricatura la tipografía de la etiqueta					
	1	2	3	4	5
Desagradable					Agradable

Anexo 2. Formato de Sondeo

Sondeo sobre la Salud Alimentaria	
1. ¿Alguna vez su hijo(a) ha padecido o padece?	
Colesterol alto	<input type="text"/>
Intolerancia a la Lactosa	<input type="text"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="text"/>
Otro:	<input type="text"/>
2. ¿Usted desearía mejora la salud alimentaria de su hijo?	
Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
No sé	<input type="text"/>
3. ¿Estaría dispuesto a comprar una leche deslactosada baja en grasa para su hijo?	
Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>