

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Leche de Chocho

Blanca Sofia Barreto Ponce

Andrea Vanessa Uquillas Sigcho

Fabrizio Noboa S., PhD

Director del Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 8 de septiembre de 2016

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS**

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Leche de Chocho

**Blanca Sofia Barreto Ponce
Andrea Vanessa Uquillas Sigcho**

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director del Trabajo de Titulación y

Director de la Maestría en Administración

de Empresas

.....

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

y Economía

.....

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 8 de septiembre de 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Sofia Barreto Ponce: _____

Código de estudiante: 123698

C. I.: 1717855165

Quito, 8 de septiembre de 2016 _____

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Andrea Uquillas Sigcho: _____

Código de estudiante: 123669

C. I.: 1720942398

Quito, 8 de septiembre de 2016 _____

DEDICATORIA SOFIA

A Daniel, mi esposo, por su paciencia, amor y apoyo a lo largo de mi vida y por ser parte de ésta maestría.

A mis sobrinos Abril, Manuela, Regina y Felipe, por ser la fuerza que me inspira a salir adelante.

A mis padres y hermanos, por enseñarme a ser mejor cada día y ser un pilar en mi vida.

DEDICATORIA ANDREA

Dedico de manera especial a mis padres Patricio Uquillas y Rocio Sigcho, por ese amor incondicional y puro que me dan, por ser mi mayor inspiración y mi refugio, y por enseñarme que mi principal competidor soy yo mismo, por lo que siempre debo superar mis propias metas.

Dedico con todo mi amor a mi esposo Andrés Novillo por ser mi apoyo, mi empuje y por creer en mí en todo momento, y porque veo en él un guerrero que admiro y que me lleva a querer ser mejor.

A mis queridos hermanos que igual han estado presentes en todo momento y sé que cuento con ellos por ser mis mejores amigos y los más leales.

AGRADECIMIENTO SOFIA

A Francisco Dalmau, Gerente General de Libri Mundi Librería Internacional, por haber depositado en mí su confianza y hacer posible especializarme en ésta maestría.

A mi esposo, padres y hermanos, por acompañarme e impulsarme a seguir adelante.

A mi compañera y amiga Andrea Uquillas, con quien hemos llevado a cabo este proyecto durante este último año. A mis amigos del Programa del MBA, en especial a Orlando Jerez, Gaby Vega, Santiago Calvopiña, David Gordillo, Leonardo Guerrero y Giannina Yépez, quienes en diferentes momentos y circunstancias han estado prestos para brindarme su apoyo, amistad y conocimientos.

A todos los docentes y catedráticos de la Universidad San Francisco de Quito, en especial a Fabrizio Noboa, quien me enseñó que con perseverancia y auto exigencia, uno puede alcanzar sus objetivos.

Gracias a Ana Burneo, quien con profesionalismo y paciencia, me enseñó a enfrentar las adversidades con soluciones.

AGRADECIMIENTO ANDREA

Agradezco principalmente a Dios que hizo que fuera posible realizar esta maestría y sobre todo por la fuerza que me dio para continuar en los momentos difíciles.

Agradezco a mi familia por ser mi apoyo incondicional, por ser las palabras que necesitaba escuchar y por disculparme por el tiempo que tuve que sacrificar. Asimismo agradezco a mi esposo porque me empujó a continuar, porque estuvo a mi lado siempre y porque nadie más que él sabe todo lo que pase para llegar a cumplir esta meta, y le agradezco porque a pesar de mi ausencia él siempre me dio su apoyo.

Agradezco a mi amiga y compañera de tesis Sofia Barreto, porque no pude tener mejor compañera que ella, por siempre darme la mano, ser responsable y ser un aporte valioso en esta tesis, y a lo largo de la maestría. Además, agradezco a todos mis compañeros de la maestría, por cada enseñanza, pero sobre todo a mis amigos Santiago Calvopiña, Gabriela Vega, Orlando Jerez, Leonardo Guerrero y Giannina Yépez que me dieron su valiosa amistad y su ayuda para poder culminar la maestría.

Agradezco a Yanbal por haberme permitido realizar esta meta y haberla podido culminar, por su ayuda para realizar el curso Babson College y sobre todo a Cristina Cardenas, mi jefa, quien fue muy importante en este tiempo, por entenderme, por su apoyo y por creer en mí siempre

Finalmente, agradezco a mí los profesores de la maestría por cada aprendizaje, por no sólo lograr en mí una mejor profesional sino una mejor persona, sobre todo a Fabrizio por ser un gran Director de la Maestría y porque se nota su dedicación para lograr de ésta la mejor maestría del Ecuador

RESUMEN

Este proyecto de tesis está enfocado en la producción y comercialización de leche de chocho en la ciudad de Quito y sus alrededores, bajo la marca Zen Garden, y posteriormente escalar su venta tanto a nivel nacional como internacional. La realización de este proyecto busca desarrollar un sustituto de la leche de vaca y no solo cubrir las necesidades de los consumidores que padecen de intolerancia a la lactosa y precisan de una ingesta adecuada de calcio, sino también para quienes buscan una alternativa de nutrición. El chocho es una leguminosa que se cultiva en la serranía ecuatoriana, constituye una importante fuente de calcio, proteína vegetal y vitaminas, por lo tanto la leche de chocho constituye una excelente fuente de nutrición. La comercialización de este producto se la realizará en tiendas de grandes superficies, autoservicios y tiendas especializadas, a un PVP de \$ 4,50, con una proyección inicial de ventas de 166.190 litros para el primer año y se prevé un crecimiento anual promedio de ventas del 20% para los cinco primeros años de operación. Para el desarrollo de este proyecto, se requiere de una inversión inicial de \$ 162.815,47, la cuál será recuperada dentro del primer año de operación. Las proyecciones financieras dan como resultado un VAN de \$ 208.769,12 y una TIR del 43%, los cuales presentan a este proyecto como una excelente oportunidad de negocio que fomenta el cambio de la matriz productiva, genera fuentes de empleo y brinda retorno para sus accionistas.

ABSTRACT

The present thesis project focuses on the production and commercialization of chocho milk under the brand Zen Garden in the city of Quito and its surroundings furthermore, the product will be distributed all over the country and then internationally. The project seeks to develop a cow milk substitute for all kinds of consumers and not only for lactose intolerant people in order to supply their need for calcium and other nutrients. Chocho is a leguminous that grows in the Ecuadorian highlands. It is an important source of calcium, proteins, and vitamins; therefore, chocho is great for human nutrition. The commercialization of the product will be through supermarkets, service stations, and specialized stores. The price for the final customer will be \$4,50 per liter, with an initial sales projection of 166.190 liters for the first year. The annual growth is expected to be 20% for the first five years. The project will need an investment of \$162.815,47. The pay back time for the investment will be one year. The financial evaluation shows that the project yields a \$208.769,12 of NPV and a 43% of IRR. These two values show the project is a great business opportunity that encourages the change in the productive matrix, will provide a great number of jobs and will give a great return for stakeholders

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA SOFIA	2
DEDICATORIA ANDREA	6
AGRADECIMIENTO SOFIA.....	7
AGRADECIMIENTO ANDREA.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO 1	14
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	14
Justificación.....	14
Tendencias del Macro Entorno.	14
Análisis Sectorial.....	16
Análisis de la competencia.	17
CAPÍTULO 2	20
ANÁLISIS DE MERCADO.....	20
Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados.	20
Resumen breve de modelos utilizados.	20
Resumen de técnicas cualitativas utilizadas.	21
Información secundaria.....	22
Resumen de técnicas cuantitativas utilizadas para análisis del mercado.....	23
Mercado.....	24
Mercado Objetivo en unidades y dólares.	24
Participaciones de mercado aproximadas de los principales competidores.....	26
Consumidor.	27
Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo.....	27
Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.....	28
Atributos Valorados en la Categoría.	28
Posicionamiento de los principales competidores.....	29
Evaluación del Concepto.....	29
Oferta.....	30
Producto.....	30
Precio.....	31
Plaza.	32
Promoción y Comunicación.....	32
CAPÍTULO 3	33

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	33
Estratégica Genérica.	33
Posicionamiento Estratégico.	34
Recursos y Capacidades Distintivas.....	35
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	35
CAPÍTULO 4	38
PLAN COMERCIAL	38
Plan de Mercado.....	38
Estrategia de Posicionamiento.....	38
Estrategia de Marca.	39
Estrategia de Producto.....	40
Estrategia de Precios.....	41
Estrategia de Comunicación.....	43
Estrategia de Canal.....	46
Presupuesto años 1 – 4.....	47
CAPÍTULO 5	56
PLAN FINANCIERO	56
Supuestos Generales.....	56
Inversión y Financiamiento	58
Estados Financieros Proyectados.	59
Balance General.....	60
Flujo de Efectivo Proyectado.	60
Flujo Operativo.....	60
Flujo de Inversión.....	61
Flujo Financiero.....	61
Flujo de Caja Neto.....	61
Indicadores Financieros.....	62
Punto de Equilibrio.	63
Valoración Financiera.....	64
Análisis de sensibilidad.	67
Conclusiones.....	69
ANEXOS.....	70
Anexo 1.- Análisis Sectorial.	70
Anexo 2.- Resultados de sondeo.....	73
Anexo 3.- Información Básica de los principales competidores	74

Anexo 4.- Tabla de aporte Nutricional por tipos de leche	77
Anexo 5.- Hoja de Conceptos.....	78
Anexo 6.- Guías de Preguntas	79
Anexo 7.- Encuesta Tipo	91
Anexo 8.- Análisis de Perchas	96
Anexo 9.- Informe Encuesta.	107
Anexo 10.-Estrategia de Comunicación de los Competidores.....	127
Anexo 11.-Descripción de los cargos	137
Anexo 12.- Hojas de Vida	142
Anexo 13.- Descuentos por canales	148
Anexo 14.- Pauta en Radio	149
Anexo 15.- Pauta en Redes Sociales.....	150
Anexo 16- Acciones BTL.....	151
Anexo 17- Flow Chart	152
Anexo 18.- Préstamo inicial	153
Anexo 19.- Inversión Inicial	154
Anexo 20.- Proyección Venta.....	156
Anexo 21.- Gastos	158
Anexo 22.- Gastos Publicitarios	159
Anexo 23.- Estado de Resultados	160
Anexo 24.- Balance General.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	164

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación.

Este proyecto de tesis está orientado a producir y comercializar leche de chocho, para la ciudad de Quito y posteriormente potencializar su venta tanto a nivel nacional como internacional.

El chocho es una leguminosa que se cultiva en la serranía ecuatoriana, constituye una importante fuente de calcio, proteína vegetal y vitaminas; sin embargo, sus propiedades aún no han sido explotadas en su máximo potencial.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, la realización de este proyecto busca desarrollar un sustituto de la leche de vaca y no solo cubrir las necesidades de los consumidores que padecen de intolerancia a la lactosa y precisan de una ingesta adecuada de calcio, sino también para quienes buscan una alternativa de nutrición vegetal.

Además de ofrecer una opción para los consumidores, esta iniciativa está encaminada a crear fuentes de empleo para los pobladores de la Sierra Norte de Ecuador, así como promover la transformación de la matriz productiva del país en el sector de alimentos procesados, a través del desarrollo de una agroindustria que genere ingresos a través de consumidores locales y extranjeros.

Tendencias del Macro Entorno.

Existen dos tendencias que apoyan la presente iniciativa con respecto a la producción de leche de chocho: a) el decrecimiento del consumo de leche entera de vaca; y, b) el incremento de personas intolerantes a la lactosa.

Para empezar, el consumo de leche entera de vaca ha disminuido un 20% a nivel mundial, lo cual ha dado una mayor participación a la leche de origen vegetal (Jarque, 2011), la misma que anteriormente estaba limitada para el consumo de personas veganas y vegetarianas. Expertos e investigadores en nutrición de la Universidad de Harvard recomiendan “eliminar la leche y lácteos de la dieta debido a que su alto consumo aumenta significativamente los riesgos de padecer cáncer de próstata y cáncer de ovario; recomendación hecha también al USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) para modificar la pirámide alimenticia” (Reyes, 2015). Adicional al cáncer, otros estudios dicen que “el consumir leche de vaca tiene el riesgo de desarrollar enfermedades como alergias, asma, artritis, fibromialgia, estreñimiento, conjuntivitis, obesidad, diabetes y anemia, entre otras” (Reyes, 2015).

Por otro lado, cada vez hay más personas intolerantes a los lácteos. Se estima que el 65% de la población mundial posee problemas para digerir la lactosa (Cedeño, 2015). Sin embargo, esta afección varía entre los diferentes grupos étnicos y demográficos. En América Latina, más del 50% de la población es intolerante a la lactosa (NCYT, 2012) y Ecuador no está alejado de la realidad; el Doctor Galo Rivera, Médico Internista del Hospital Eugenio Espejo, en una entrevista ofrecida al Diario El Comercio informó que 1 de cada 100 ecuatorianos es intolerante a la lactosa (El Comercio, 2011).

En conclusión las tendencias expuestas revelan por un lado una mayor participación en el mercado de leche de origen vegetal debido a la reducción del consumo de la leche entera de vaca, ya que esta causa afecciones a la salud de las personas; y por otro lado se muestra un mercado creciente y amplio de personas intolerantes a la lactosa debido a la zona geográfica en la que se ubica nuestro país. Si bien todas las personas necesitan cubrir sus necesidades nutricionales, es importante potencializar la oportunidad que existe en el mercado de personas que están dejando de consumir leche entera de vaca e intolerantes a la lactosa,

quienes buscan una alternativa de nutrición saludable, en productos sustitutos de la leche entera de vaca, haciendo posible la generación de un proyecto viable y exitoso.

Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de la producción de leche en Ecuador, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, Estrategia Competitiva, 2000). La siguiente figura resume el análisis sectorial.



Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de la leche prácticamente es igual al costo de oportunidad del capital, a pesar que la alta rivalidad es contraria a la rentabilidad, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, los sustitutos, el poder de los consumidores y proveedores ofrecen una rentabilidad media, lo cual permite que exista un espacio en el sector para el desarrollo de este proyecto (Ver Anexo 1). El capítulo 3 ofrecerá estrategias para ser rentables en este entorno.

Análisis de la competencia.

Para identificar las dimensiones del mapa estratégico de la competencia y sus actores, se realizó un sondeo de opinión y entrevistas a consumidores, además de información secundaria obtenida a través de internet (Ver Anexo 2).

De acuerdo al sondeo realizado, se identificó que la principal razón por la que las personas toman leche es porque es saludable debido a su alto contenido de calcio y por su componente nutricional; por esta razón, este producto forma parte de un hábito de consumo en la dieta diaria de la mayoría de los ecuatorianos. Un dato curioso del sondeo es que las personas encuestadas al pensar en leche, piensan únicamente en la de vaca y si bien la mayoría consume leche, se identificó que un número importante de personas son intolerantes a la lactosa o prefieren consumir leche descremada, semi-descremada o deslactosada, lo que permite confirmar la tendencia de un decrecimiento en el consumo de leche entera de vaca.

Por otra parte, los resultados arrojados en el sondeo determinaron las siguientes variables importantes a la hora de elegir algún tipo de leche: salud, envase, marca, sabor, nutrición, entre otros (Ver Anexo 2). Por tanto para el desarrollo de este proyecto se ha elegido dos variables críticas: contenido nutricional con referencia al porcentaje de grasa y aporte de calcio.

El sondeo de opinión reveló que el contenido nutricional es un factor decisivo en la acción de compra y en consecuencia, en el hábito de consumo, ya que las personas buscan un alimento saludable que contenga proteínas, vitaminas, bajos niveles de grasa, azúcares y calorías; por ello se escogió la variable contenido nutricional con referencia al porcentaje de grasa por porción, lo cual está estrechamente ligado con una de las tendencias del Macro Entorno que señala un decrecimiento en el consumo de la leche entera de vaca debido a que el consumidor hoy en día ha trasladado sus hábitos de compra a leches más saludables, es así

que las diferentes empresas comercializadoras de leche están ampliando su portafolio de productos con líneas de leche: descremada, semidescremada, entre otras, procurando conservar el contenido nutricional de la leche entera de vaca.

Con respecto a la leche de chocho, ésta posee el mismo contenido nutricional de la leche entera de vaca, con el diferenciador de poseer la mitad de grasa por cada proporción, además de que no posee lactosa, ni proteína animal (Villacres, Rubio, Egas, & Segovia, 2006).

Por otra parte, la segunda variable seleccionada está relacionada con el contenido de calcio de la leche, puesto que se considera a este producto como una fuente esencial de esta vitamina, la cual además de fortalecer los huesos es favorable para la salud. Sin embargo, la leche de vaca no es la única fuente de calcio, ya que leguminosas como el chocho tienen predominancia de este mineral en su contenido, siendo su concentración por grano del 0,48% (Villacres, Rubio, Egas, & Segovia, 2006).

Una vez definidas las variables críticas, se desarrolló el Mapa Estratégico de la Competencia (Figura 2), el cual resume la ubicación del producto y los de la competencia entre el contenido nutricional con referencia al porcentaje de grasa y al aporte de calcio.

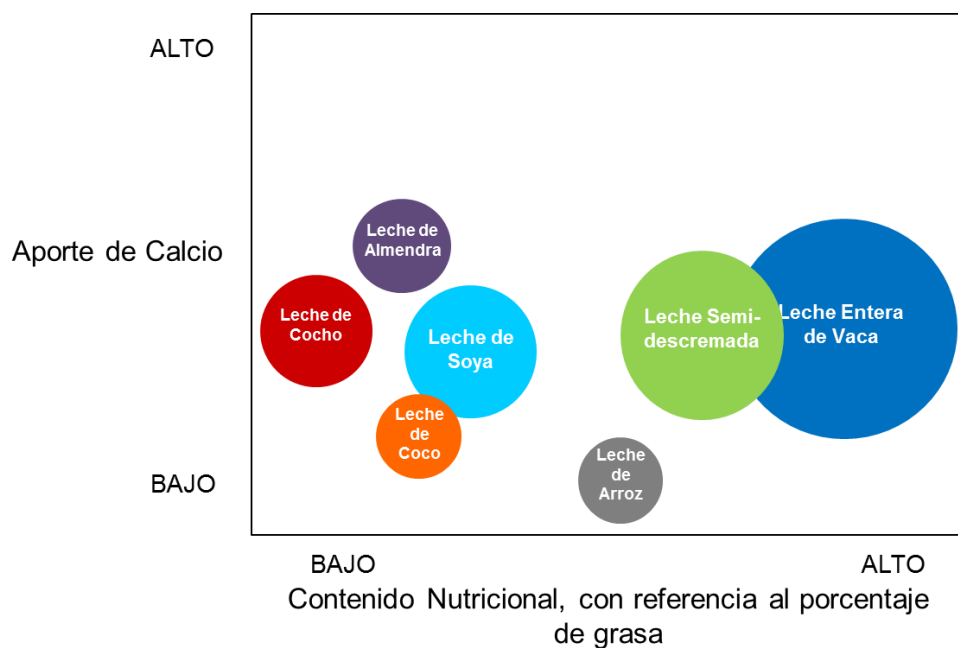


Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia

El Mapa Estratégico de los Competidores muestra que la mayoría de tipos de leche ofrece alternativas con bajo contenido en grasa y poseen calcio ya sea de manera natural o enriquecida en el proceso de industrialización (Ver Anexos 3 y 4). Es por ello que existe una excelente oportunidad para el desarrollo de este proyecto, ya que la leche de chocho además de contener los mismos componentes nutricionales de la leche, posee 51% menos grasa que la leche de vaca (Villacres, Rubio, Egas, & Segovia, 2006), además de que no contiene colesterol, ni lactosa y es una fuente de nutrición 100% vegetal.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE MERCADO

Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados.

Resumen breve de modelos utilizados.

El modelo a utilizar para la recolección de datos es la prueba de concepto comparativa, la misma que permite recoger información de un determinado grupo de personas. Este modelo se sustenta en Bases Nielsen, el objetivo es reducir al mínimo el riesgo de lanzar un nuevo producto, mediante una metodología que permite acortar la brecha entre lo que el consumidor alega como su comportamiento de compra futura y su compra real; esto se da porque los consumidores tienden a sobredimensionar respecto a su hábitos de compra (Nielsen, 2011).

Para esta prueba de concepto se ha desarrollado dos hojas de concepto, la una con parámetros benchmarks claves de la competencia líder en el mercado de bebidas vegetales sustitutas de lácteos y la otra con los principales atributos que se han definido para la bebida de chocho, ambas con una imagen referencial para que el consumidor tenga una mejor visión del producto y pueda comparar los conceptos cuando se los exponga (Anexo 5). Con la presentación de las hojas de concepto al consumidor se evaluará si éste realmente compraría este tipo de productos, qué le llevaría a hacerlo, si entiende el concepto expuesto, y finalmente identificar ventajas que afirme y sugerencias que permitirán definir un mejor concepto. Por tanto, este modelo de pruebas de concepto será de vital importancia para determinar si un producto tiene viabilidad en un mercado con un concepto adecuado (Liderazgo y Mercadeo.com).

Resumen de técnicas cualitativas utilizadas.

Existen varias técnicas de investigación cualitativas, pero para el desarrollo de este proyecto se ha considerado a la entrevista a profundidad como la técnica más apropiada, la cual se la puede definir como: “una entrevista personal no estructurada en la que se persigue, de forma individual, que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y creencias sobre algún tema objeto de análisis” (Galeon.com).

La entrevista a profundidad tiene un enorme potencial que permite acceder no sólo a mente de las personas, sino también es una oportunidad para descubrir su cotidianidad y hábitos diarios de consumo. Además, con los resultados obtenidos en esta técnica se puede reconstruir la realidad de un grupo (López Estrada, 2011).

Para realizar la entrevista a profundidad el encuestador ha sugerido el campo a explorar y se ha conservado una cierta libertad en la forma de llevar la entrevista, como el encuestado en la forma de responder. Mientras ésta se va realizando, el encuestador observa el contenido latente y analiza la información de forma cualitativa (López Estrada, 2011). El limitante será la propia interpretación del encuestador, que puede ser subjetiva.

Mientras se realizan las entrevistas, se puede modificar y/o eliminar preguntas que terminan siendo muy evidentes, que sesgan una respuesta o que ya no tiene relación con el nuevo giro dado durante la entrevista.

Una vez definida esta técnica, se expondrá los resultados obtenidos en el Anexo 6 de ocho entrevistas a profundidad, de las cuales seis fueron realizados a posibles consumidores de la bebida de chocho (tres consumidores de leche, un intolerante a la lactosa, un vegetariano y un vegano). Estas entrevistas permitieron conocer la experiencia y comportamiento de compra de cada uno de ellos, así como la cotidianidad y la reconstrucción de la realidad de los grupos a los que pertenecen. Por otra parte, se realizaron entrevistas a un competidor líder en el sector de bebidas

sustitutas de los lácteos y a un tendero, con el fin de identificar el mercado, su competencia, así como también el comportamiento del consumidor desde la perspectiva comercial.

Adicionalmente, se realizó un análisis de las perchas de un establecimiento, de la cadena de supermercados La Favorita – Megamaxi Scala, el cual permitirá conocer la participación en percha de las leches, presencia de marca, análisis de precios y estrategias de trade marketing.

Información secundaria.

Para el desarrollo de esta investigación se han utilizado fuentes de información secundaria como: un estudio realizado por el INEC sobre a los hábitos y tendencias de consumo de alimentos en el 2011, un estudio de la Nielsen sobre los Hábitos de los Consumidores en la Tendencia Saludable realizado en Colombia, un artículo del Telégrafo que trata de la intervención del Gobierno Central para crear políticas alimentarias que promuevan un estilo de vida saludable; un artículo del 2012 en el sitio web de PRO ECUADOR (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones) con respecto al movimiento de tendencias saludables de alimentos y bebidas; un estudio realizado por la Organización de la Lactosa con respecto a la intolerancia a la lactosa y el porcentaje de la población que lo tiene; además, de informaciones publicadas en sitios web con respecto al aumento de vegetarianos y veganos.

Dentro de la temática de investigación se evaluaron temas relacionados con hábitos y tendencias de consumo alimenticias de la población y del crecimiento del posible mercado cautivo compuesto de consumidores vegetarianos, veganos e intolerantes a la lactosa.

Resumen de técnicas cuantitativas utilizadas para análisis del mercado.

La técnica cuantitativa utilizada para esta investigación es la encuesta, la cual se define como el “cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (Malhotra, 2008).

Para determinar la muestra donde se aplicarán las encuestas, se definió como criterio de clasificación utilizar el tipo de muestra estratificada, para su cálculo se ha identificado un universo de 589.262,89 hogares de la ciudad de Quito, para llegar a este número se ha tomado al total de habitantes de la ciudad (2.239.199) y el número de miembros promedio de integrantes por familia (3,8), de acuerdo a la información obtenida del último Censo Poblacional realizado en el año 2010 (INEC).

La razón por la cual se definió esta muestra, es porque se espera introducir la leche de chocho inicialmente en la ciudad de Quito, ya que el consumo de productos de la canasta básica se mide por hogares, en este caso la leche es un producto de la canasta básica y la leche de chocho podría ser considerado un sustituto. Se ha considerado emplear el 95% de nivel de confianza y el 9% de margen de error, así como otros datos que se muestran en la siguiente fórmula:

$$m = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Z= Nivel de Confianza	Z= 95%
N= Población	N= 589.262,89 habitantes
P= Probabilidad a favor	P= 50%
Q= Probabilidad en contra	Q= 50%
E= Margen de Error	E= 9%
m= Tamaño de la muestra	m= 119

El resultado final de la muestra es 119, lo que significa que ésta será la cantidad de encuestas a realizarse. La mitad de las encuestas se realizarán on line y la otra la mitad se realizará en campo, en las afueras de supermercados, autoservicios y farmacias, a personas que estén realizando las compras de sus hogares. De esta manera se reducirá los sesgos que se dan cuando se envía todas las encuestas on line, ya que hay una gran probabilidad de que responda un grupo de personas con similares características.

La encuesta se llevó a cabo del 4 al 17 de enero de 2016 en base a las entrevistas se encuentra en el Anexo 7.

Mercado.

Mercado Objetivo en unidades y dólares.

En la entrevista realizada al Gerente Comercial de la marca líder en bebidas sustitutas de productos lácteos Nature's Heart (Barba, Gerente Comercial, 2015), se indicó que las bebidas no lácteas ocupan el 30% del mercado de leches y dentro de estas bebidas, la empresa Terra Fértil con su marca Nature's Heart tiene 90% de participación en bebidas de origen vegetal.

De acuerdo al número de hogares de la ciudad de Quito 589.262,39, se ha definido que el tamaño del mercado objetivo está compuesto por 176.778 hogares, que consumirían 3.333.333 litros de bebidas sustitutas de leche al año, por un valor de 19.600.000 USD anuales, este último valor ha sido calculado en base al precio promedio levantado en percha.

El mercado objetivo se ha definido en base a los no consumidores de leches de origen animal; es decir, vegetarianos, veganos e intolerantes a la lactosa. Lo que

sustenta enfocarse a este mercado es la investigación realizada, tanto primaria como secundaria. Los resultados de la encuesta, revelaron que un 20% de los entrevistados no consume leche de vaca porque no le gusta, es intolerante a la lactosa, vegetariano, vegano o por salud, de los cuales el 42% consumen bebidas de origen vegetal; sin embargo, la disposición de los consumidores de leche de vaca a cambiar su consumo a una leche de origen vegetal es del 43% distribuido entre muy dispuestos y dispuestos a consumir este producto. El 67% de los encuestados están dispuestos a consumir leche de chocho, donde una de las principales razones para elegir una opción de origen vegetal es el sabor, contenido nutricional y contenido bajo en grasa (Anexo 9).

En cuanto a la participación en percha de las leches, los resultados obtenidos están estrechamente ligados con el levantamiento de las encuestas, donde el tipo de leche líder en percha es la leche semidescremada con un 27% de participación, un 21% de participación para la leche deslactosada y un 9 % para las leches de origen vegetal (Anexo 8). Al igual que en las encuestas, la marca líder en el mercado de leches es La Lechera con un 25% de participación. Para las bebidas de origen vegetal, la marca líder es Nature`s Heart con un 41% de participación, seguido de la marca Diet Radisson con un 27 % de presencia y un 23% para Vive Soy, las cuales tienen una oferta del 86% en presentación familiar, con un precio promedio de 5,88 USD.

Adicional a esto, se sustenta el mercado con estudios realizados por la Organización de la Lactosa, en lo que indica que la mayoría de la población mundial tiene intolerancia a la lactosa, en Ecuador se estima que entre el 60% y 80% de la población es intolerante a la lactosa (Lactosa.org). Asimismo, en cuanto a los veganos y vegetarianos existen más de 600.000 millones de vegetarianos en el mundo, cuya tendencia de hábitos alimenticios va en ascenso debido a las a la búsqueda de un estilo

de vida y hábitos alimenticios saludables; además, de ser parte de una corriente ideológica de no violencia (Vilca Romero, 2014).

Participaciones de mercado aproximadas de los principales competidores.

De acuerdo al estudio realizado en la percha de leches en Supermercados La Favorita, Megamaxi – Scala, de la ciudad de Quito (Anexo 8), se ha encontrado que el 27% del espacio lo ocupa la leche semidescremada, el 21% la leche deslactosada y el 9% las bebidas de origen vegetal.

La marca líder con mayor presencia en percha es La Lechera con una participación del 25% de participación, seguido de la Leche Vita y Nutri Leche con un 14% y 10% de participación respectivamente. Por otro lado, tomando en consideración solamente la leche Deslactosada (Normal y Extra Calcio), Svelty es la marca número uno en participación, seguido de La Lechera y Nutri Leche.

En cuanto a las bebidas de origen vegetal, Nature's Heart es la marca líder del mercado con 41% de participación en percha, seguido de la marca DIET Radisson con un 27% y Vive Soy con un 23% de participación (Anexo 8).

Por tanto, si el precio de las bebidas de origen vegetal es cuatro veces mayor que el precio de las leches, se puede estimar que efectivamente las bebidas de origen vegetal tienen un 30% de participación del mercado en dólares como lo indicó el Gerente Comercial de Terra Fértil, se estimaría unos 19,60 millones de dólares en leches de origen vegetal y un total del mercado de leches de 65,5 millones de dólares.

Consumidor.

Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo.

Con respecto a la leche, la mayoría de hogares la considera como un producto indispensable por su alto grado nutricional, éste además es consumido 5 veces a la semana y al momento de escoger, se van por marca y sabor. Sin embargo, se ve un mayor consumo de la leche semidescremada y descremada, lo cual se alinea a las nuevas tendencias saludables como indica un artículo de PROECUADOR, en el que el mercado de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década, debido a los cambios de estilo de vida de los consumidores y su necesidad de llevar un estilo de vida saludable, y esto a su vez ha provocado que las industrias alimenticias a nivel mundial tengan la necesidad de desarrollar productos saludables, generando así un entorno altamente competitivo en el sector de alimentos y bebidas donde la diferenciación de productos es la que define la decisión de compra (Pro Ecuador, 2012).

Debido a esta nueva tendencia, el Gobierno Central se ha enfocado en políticas alimentarias que promuevan un estilo de vida saludable, es así que el Ministerio de Salud Pública (MSP) dio el primer paso con el etiquetado del semáforo en todos los productos comestibles, cuyo objetivo además de fomentar una alimentación basada en un estilo de vida saludable busca reducir la cantidad de muertes producto de enfermedades relacionadas a la obesidad, ya que como indica el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo, hasta 2011 el 25,5% de los ecuatorianos falleció a causa de estas enfermedades (El Telegrafo, 2015). Por otra parte, el semáforo y las etiquetas nutricionales han determinado un nuevo comportamiento de compra, como lo indica un estudio realizado por la empresa Nielsen en Colombia, que revela que el 75% de los encuestados están dispuestos a sacrificar sus gustos por opciones saludables de

alimentación, es por ello que el 78% de los colombianos leen las etiquetas de los alimentos para verificar el contenido nutricional de los productos (Nielsen, 2015), y en Ecuador a partir de la colocación del semáforo algunos de los productos con semáforo rojo redujeron sus ventas (El Mercurio, 2015), en el caso de la leche, este producto no tiene semáforo, pero el consumidor prefiere las leches con menos grasa o sin lactosa, ya que de acuerdo a las encuestas realizadas el 46% prefiere leche semidescremada, el 11% leche descremada y el 7% leche deslactosada. Por su parte las bebidas de origen vegetal si tienen semáforo, a pesar de ello el 22% de los entrevistados que la consumen las prefieren porque las consideran como un producto natural (Anexo 9).

Con respecto al mercado objetivo, éste busca diferentes alternativas que le permita cubrir las propiedades de la leche, básicamente por el alto contenido de calcio que posee. Por tanto, la bebida de chocho parece ser un producto atractivo por su importante contenido en calcio, bajo nivel de grasa y sin lactosa, con un 67% de disposición al consumo. Sin embargo, tanto las encuestas como en las entrevistas a profundidad, los consumidores señalan la importancia en el sabor y la disponibilidad en supermercados y cadenas de grandes superficies.

Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.

De acuerdo a lo indicado por el mercado evaluado, las bebidas de origen vegetal no son atractivas por su sabor y aquellas con un mejor sabor, como las leches de Almendra y Coco, son percibidas como costosas duplicando y hasta cuadruplicando el precio de la leche de vaca.

Atributos Valorados en la Categoría.

El principal atributo que buscan los consumidores en una leche de origen vegetal, es el sabor con un 38% de preferencia, seguido del contenido nutricional con un 25% y el contenido bajo en grasa con un 12%. Otras variables importantes a tomar

en cuenta son: la disponibilidad para la compra y el empaque, el 76% prefiere comprar sus alimentos en el supermercado y comprar producto en envase Tetra Pack.

El 61% de los encuestados considera que el chocho es una fuente muy importante de calcio, es por ello que el 67% si está dispuesto a consumir leche de chocho (Anexo 9).

Posicionamiento de los principales competidores.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, al análisis de perchas y a las entrevistas a profundidad, la marca líder del mercado es Nature Heart's, seguido de la marca Vive Soy y Diet Radisson, estas marcas son percibidas como saludables, innovadoras y de buen sabor, debido a que poseen una amplia variedad de tipos y sabores. Su precio promedio de 5,88 USD., convirtiendo a estos productos en una alternativa no tan accesible para todos los consumidores, quienes los consideran caros en relación a un litro de leche de vaca.

Evaluación del Concepto.

La prueba de concepto fue realizada al 50% de los encuestados y a todos los consumidores entrevistados. En ésta se les presentó dos imágenes con las mismas características y un nombre e imagen diferente (Leche de Soya y Leche de Chocho), el cual debía ser analizado para su elección, sin que el entrevistador intervenga en la decisión. El 88% de los entrevistados eligió a la Leche de Chocho, siendo la principal razón de su elección que no les gusta el sabor de la Leche de Soya y porque consideran que el chocho es un importante fuente de calcio; sin embargo, señalaron que para adquirir este producto necesitan probarlo, ya que el sabor es un factor decisivo de compra.

Oferta.

En cuanto a las estrategias mercadológicas de los principales competidores, se ha considerado las cuatro P's del Marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción):

Producto.

De acuerdo al levantamiento realizado en perchas (Anexo 4), las bebidas de origen vegetal están clasificadas en dos categorías: en polvo y líquidas. En la primera categoría, Soy Max se presenta como la marca líder en las perchas con un 39% de participación, seguido de La Oriental con un 33%, Soy Especial con un 17%, y con un menor porcentaje Manna y SolMilk. El empaque con el que se presenta este producto en la mayoría de marcas es de funda, a excepción de SolMilk que viene en tarro y la Oriental que viene en las dos presentaciones.

Por otra parte, con respecto a las bebidas líquidas de origen vegetal, Nature's Heart se presenta en percha como la marca líder del mercado con un 41% de participación, seguido de la marca DIET Radisson con un 27%, Vive Soy con un 23% de participación y Oriental con un menor porcentaje.

Como alternativas, estas marcas ofrecen diferentes tipos de bebidas y sabores. Los tipos de bebidas vegetales son: Leche de Soya, Leche de Coco, Leche de Arroz y Leche de Almendra, y con respecto a los sabores, estos se presentan solamente en la Leche de Soya y corresponden a: Piña, Naranja, Melocotón, Vainilla, Frutas Oriental y Chocolate, siendo estos dos últimos los sabores más populares por tener mayor espacio en percha.

A continuación un detalle, de lo que cada marca tiene:

- Oriental ofrece los sabores en Leche de Soya de Borojío, Coco Oriental, Natural, Café Oriental, Chocolate y Frutas Oriental y Chocolate, siendo los últimos dos sabores fueron los encontrados en percha, su presentación es sólo individual y su empaque es de lata (Anexo 8).
- Diet Radisson ofrece las leches de Soya y Arroz, su presentación es sólo familiar de 1lt y su empaque es Tetra Brick (Anexo 8).
- Nature's Heart ofrece las Leches de Almendra, Coco, Soya y Arroz en presentación familiar de 946ml y su empaque es Tetra Brick (Anexo 8).
- Vive Soy ofrece los sabores en Leche de Soya de Piña, Naranja, Melocotón, Papaya – Naranja, además de Natural, Cappucino Chocolate y Vainilla. Esta marca se ofrece en presentaciones familiares de 1lt y en empaque de Tetra Brick, y también tiene presentaciones individuales de 240ml y estas con empaque de Tetra Pack (Anexo 8)

En cuanto a las dos presentaciones (familiar e individual), la que lidera el espacio en percha con un 86% de participación es la familiar, mientras que la presentación personal apenas ocupa un 14% de la percha. Sin embargo, de lo observado en los autoservicios, la presentación personal tiene una mayor participación que la familiar, por tanto depende de donde este perchado el producto.

Precio.

Con respecto al precio de las marcas competidoras: Vive Soy en su presentación familiar tiene un precio de \$5,21 y en su presentación individual \$1,69, y las otras marcas que sólo tienen presentaciones familiares tienen un precio de \$5,86 para DIET Radisson Soya, \$7,45 para DIET Radisson Arroz y \$5,00 para Nature's Heart, mientras que la Oriental en su única presentación individual tiene un precio de \$0,78.

Por tanto, el precio promedio en presentación familiar es de \$5,88 y el individual es de \$1,23 (Anexo 8).

Plaza.

Las bebidas de origen vegetal se encuentran a la venta en autoservicios y cadenas de grandes superficies; sin embargo, la ubicación en percha depende del sector, donde está ubicado el establecimiento que comercializa el producto.

Promoción y Comunicación.

La comunicación de estas marcas de bebidas vegetales, no es realizada en medios masivos; sin embargo, todas cuentan con publicidad ATL debido a que manejan una página web de su marca, en la que la información que manejan entre marcas es muy parecida, ya que al ser productos saludables con ingredientes distintos, publican los beneficios e ingredientes nutricionales de sus productos; además, de que el consumidor al que se dirigen es exigente, y su decisión de compra está basada en atributos como su contenido nutricional, calidad y presentación. Sin embargo, la marca que mejor maneja la comunicación es Nature's Heart, ya que además está presente en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) logrando interacción y estrechando el vínculo con sus seguidores. Sus publicaciones son coherentes con el mensaje de la marca y son actualizados frecuentemente. Todas las imágenes están desarrolladas con el concepto de vivir sano con productos naturales, bajo el slogan de "¡Vive más!". Es evidente que existe una estrategia de comunicación y que sus redes sociales son manejadas por un Community Manager especializado (Anexo 10). Debido al éxito obtenido por esta marca, en el año 2015 decidió realizar una alianza estratégica con Ecuador Travel Stores de Libri Mundi para abrir su primera tienda en el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito en la cual se desarrollan acciones BTL como displays y degustaciones en el punto de venta (Barba, Gerente Comercial, 2015).

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estratégica Genérica.

De acuerdo al tipo de producto, se ha elegido la estrategia genérica de nicho de mercado, porque la leche de chocho es un producto especializado que busca satisfacer las necesidades de un grupo específico; en este caso, el mercado objetivo son las personas que no consumen leche de vaca, ya sea por salud, contenido nutricional o gusto. La leche de chocho, al ser un producto de origen vegetal, con alto contenido nutricional y bajo en grasa, resolvería la necesidad de este grupo de consumidores. Por otra parte, el dirigirse a un grupo específico de personas con gustos homogéneos, brinda la oportunidad de tener un mayor control y conocimiento sobre lo que hace este nicho de consumidores.

De acuerdo a la estrategia planteada, una de las actividades a realizar son los testeos de producto, con el objetivo de determinar un sabor que guste al nicho de mercado, ya que en la investigación realizada en el Capítulo 2, el 38% de las personas que consumen leche de origen vegetal prefieren una marca de leche por el sabor, el 25% lo compran por su contenido nutricional y el 12% por su contenido bajo en grasa, de acuerdo a estos resultados es primordial comunicar al consumidor sobre el alto contenido nutricional y bajo contenido en grasa de la leche de chocho, a través del empaque y la publicidad. Otra de las actividades a realizar será ofrecer el producto únicamente en perchas de supermercados, ya que el 76% de los encuestados señaló que preferiría adquirir este producto en este canal, y en cuanto a su empaque, este producto se ofrecerá en envase Tetra Pack, dado que el 68% lo prefiere.

Posicionamiento Estratégico.

Es complicado superar el costo de oportunidad del capital porque 4 de las 5 fuerzas sectoriales son indiferentes y 1 es contraria a la rentabilidad. Sin embargo, para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar en primer lugar la alta rivalidad, y como consiguiente las otras cuatro fuerzas.

La alta rivalidad se contrarrestará con una estrategia de entrada de nicho, ya que de acuerdo a la investigación realizada el 80% del mercado toma leche de vaca y el 20% la de origen vegetal. Por tanto, con un enfoque hacia este nicho no se llamará la atención de los grandes competidores.

En cuanto a la amenaza de entrada, esta fuerza se contrarrestará con el ingreso de un producto único, ya que en este sector de la leche no hay una que sea de chocho, y adicionalmente, los consumidores de las leches de origen vegetal no son fieles a una marca, ya que de acuerdo a lo indicado en las evaluaciones de concepto, estos consumidores estarían dispuestos a cambiar su leche habitual de consumo por una que les ofrezca mejor sabor, el cual es un factor decisivo de compra en este sector.

Sobre la presión de los productos sustitutos se ha considerado a esta fuerza como media, por la cantidad de productos con los que se puede sustituir a la leche. Sin embargo, ninguno de estos sustitutos pueden llegar a tener todos los componentes nutricionales que tiene la leche de vaca, pero para contrarrestar esta fuerza, se resaltará en la comunicación las ventajas nutricionales que tiene la leche de chocho, siendo una de éstas el calcio, el cual además es la principal vitamina de leche de vaca. Adicionalmente, se mostrará que la leche de chocho tiene menor contenido de grasa que la leche, y esto es algo que se cuidará a mantener en su fórmula.

Recursos y Capacidades Distintivas.

Contar con recursos y capacidades distintivas ayudará a la empresa a alcanzar ventaja competitiva. Al ser la leche de chocho un producto que no existe en el mercado, debe contar con recursos y capacidades que le permitan diferenciarse de los competidores directos e indirectos, introducirse en el nicho de mercado objetivo y permanecer dentro del mercado.

Un recurso distintivo es la alianza estratégica con agricultores de la zona de Tabacundo, a quienes se les apoyará en la obtención de la Certificación Naturaland (Naturaland, 2015); esto garantizará una fidelización hacia su cliente y en consecuencia ser la prioridad al momento de vender el chocho, asimismo que la materia prima sea natural y no cultivada con pesticidas y fungicidas nocivos para la salud. Al contar con productos de origen orgánico, se garantizará la obtención de un producto de origen natural, con alto contenido en calcio, bajo contenido en grasa y sin perseverantes, ni colorantes.

Conocer sobre el proceso de producción de la leche de chocho y saber cómo hacerlo, es la capacidad distintiva con la que cuentan las autoras de este proyecto, es así que uno de los factores que más influye en la producción de la leche de chocho es el proceso de desaguado del chocho el cual se lo realizará mediante un proceso de turbulencia, lo cual permitirá disminuir el tiempo de contacto con el agua y en consecuencia mejorar la calidad y el sabor del chocho.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

La estructura inicial de este proyecto se muestra en la Figura 3, se ha elegido un organigrama tradicional o jerárquico (Bernal Torres, 2007), ya que el producto requiere que existan unidades de trabajo ramificadas desde el nivel superior y ser derivadas en diferentes

niveles de forma escalonada, ya que el giro de este negocio requiere de ciertas actividades operativas concentradas especialmente en el área de producción.

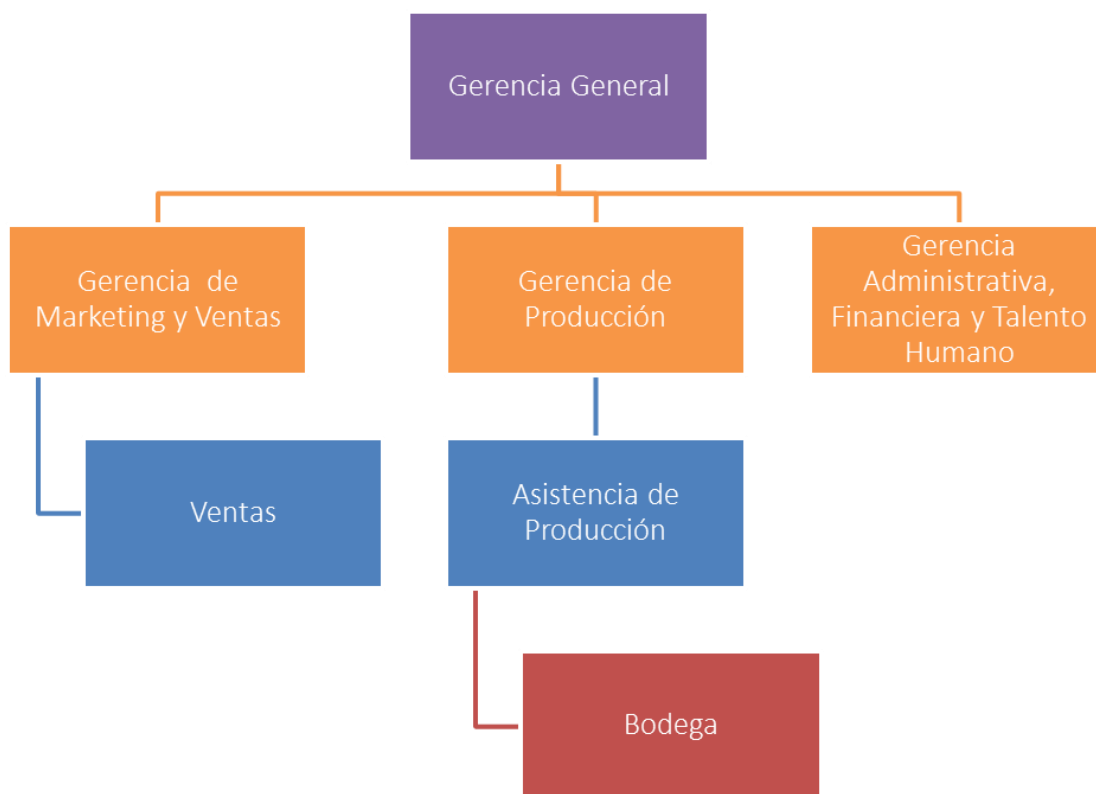


Figura 3: Organigrama

Una vez definida la estructura de este proyecto, se ha realizado el levantamiento de descriptivos de cargos, los cuales cuentan con información básica del perfil de cada colaborador y determina el nivel de educación, experiencia, conocimientos y competencias requeridas para el cargo, así como el detalle de las tareas esenciales, las cuales establecen la misión del puesto dentro del desarrollo de este proyecto (Anexo 11).

Para el impulso de este proyecto es necesario contar con la participación de tres colaboradores claves, quienes estarán a cargo de dirigir: la Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Gerencia Administrativa Financiera y de Recursos Humanos, para ello se han seleccionado a profesionales que cumplen con el perfil de acuerdo a los descriptivos de cargos, los cuales cuentan con la formación, experiencia y competencias en

cada área de desempeño y tienen aptitud para poner en marcha el desarrollo de este producto. (Anexo 12)

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

Plan de Mercado.

Estrategia de Posicionamiento.

Como se indicó en el Capítulo 3 se entrará al mercado con una estrategia de nicho, puesto que los principales atributos que buscan estos consumidores en una leche de origen vegetal son: sabor, nutrición y contenido bajo en grasa. Por tanto, se ha definido que estos serán también los atributos diferenciadores que caractericen a la leche de chocho y que al mismo tiempo sean los diferenciadores con la competencia, de la siguiente manera:

- **Sabor:** Las marcas competidoras no se han posicionado en este atributo e incluso la percepción de los consumidores es que las leches de origen vegetal no poseen un buen sabor, es por ello que el diferenciador sabor de la leche de chocho será ofrecer sabores únicos en cuatro presentaciones: (natural, frutos rojos, frutos verdes y frutos naranjas). El objetivo de ofrecer sabores únicos, es que el consumidor no espere un sabor específico sino una combinación de sabores que hagan único al producto.
- **Nutrición:** Porque el chocho es una importante fuente de calcio y proteínas naturales, libre de lactosa y gluten.
- **Bajo contenido en grasa:** un vaso de leche de chocho contiene 51% menos grasa que la leche de vaca (Villacres, Rubio, Egas, & Segovia, 2006). También, no contiene colesterol.

Resumidos estos atributos, se ha obtenido el siguiente slogan:

“Haz de tu nutrición una explosión de sabor”.

Estrategia de Marca.

Para establecer esta estrategia se ha definido nombre, personalidad, identidad e imagen. Detallados a continuación:

Nombre.

ZEN Garden es el nombre que se le ha dado a la leche de chocho, debido a que este es un producto de origen natural con altos componentes nutricionales y con el atributo diferenciador de sabores únicos, permitiendo al consumidor tener un equilibrio entre salud y bienestar.



Personalidad.

La marca será percibida como una mujer joven de 30 años, carismática, saludable, activa, disciplinada, trabajadora, equilibrada y responsable.

Identidad.

Es una persona ágil, generosa, auténtica, amigable, confiable y alegre, que piensa que la salud es importante y en las ventajas de alimentarse con productos naturales, que lleva una vida equilibrada entre salud y bienestar.

Imagen.

Impecable, limpia, natural, esbelta, atlética, con un equilibrio entre deportista y ejecutiva.

Estrategia de Producto.

ZEN Garden es una leche de chocho que está diseñada para competir en el mercado de las bebidas de origen vegetales sustitutas de la leche vaca. Es un producto con sabores únicos combinados con frutos como:

- **Leche de chocho frutos rojos (frutilla, mora, ciruelas rojas):** rica en vitaminas A, E y C, fibra y calcio, es antioxidante.
- **Leche de chocho frutos verdes (pera, manzana y kiwi):** rica en vitaminas A, B3, B6, C, D, E, fibra y calcio, es antioxidante.
- **Leche de chocho frutos naranjas (piña, naranja y mango):** rica en vitaminas A, B, C, magnesio, hierro y calcio, es antioxidante
- También, se contará con la leche de chocho natural.

Este producto será empacado en envase Tetra Pack, debido a que el 68% de los encuestados señaló que preferiría este envase, ya que este empaque permite que el producto se conserve de manera adecuada, y además se le colocará una tapa tipo rosca para un mejor cierre del producto.

A fin de evitar el uso de conservantes y persegantes el producto será sometido a un proceso de pasteurización UHT (Ultra Pasteurización) el cual elimina los microorganismos mediante la aplicación de alta temperatura durante un corto periodo de tiempo, garantizando el mantenimiento de las propiedades en cuanto al sabor y consistencia. (Tetra Pak, s.f.)

Se hará una introducción en el mercado con la presentación de 1 litro, puesto que esta presentación tiene una participación en percha del 86%. En cuanto al diseño del empaque este tendrá un diseño minimalista, donde se resalte el color blanco, por un lado porque el 49% de los encuestados señaló que le llamaría la atención ese color y por otro, porque el nombre ZEN debe reflejar armonía y equilibrio, cada empaque tendrá un identificador para sus diferentes sabores (rojo, verde, naranja y celeste). En el empaque se mostrará información como: contenido nutricional, registro sanitario, código de barras, sabor, tipo de envase, atributos del producto, nombre del producto y cantidad; dado que es un producto natural no requiere del etiquetado de semáforo.



Estrategia de Precios.

La estrategia de precios elegida es la de fijación de precios de penetración (Mullins, 2007), la cual está orientada a maximizar el crecimiento de las ventas, ya que ZEN Garden es una marca nueva en el mercado de leches vegetales.

ZEN Garden ofrecerá sus cuatro variedades de leche de chocho a un PVP marcado de 4,50 USD., a este valor se aplicarán los respectivos descuentos, de acuerdo al tipo de canal (Anexo 13). De acuerdo a los márgenes de descuento aplicados a cada canal los precios de venta son: 2,84 USD para Supermaxi, 3,60 para Autoservicios y 3,83 USD para tiendas especializadas.

El canal Supermaxi, tiene como política comercial ofrecer sus productos con un PVP inferior al precio del PVP marcado, por lo tanto el precio de venta al público de ZEN Garden en esta cadena de supermercados es de 4,05 USD, es decir, 10% menos que el precio marcado en el empaque.

Los márgenes de descuento aplicados para cada canal son: 30% para Supermaxi, 20% para Auto Servicios y 15% para Tiendas Especializadas, la asignación de estos porcentajes se la ha realizado en base a políticas de grandes clientes como Supermaxi, donde el ingreso por ventas será por volumen de unidades vendidas.

El levantamiento realizado en perchas, señaló que el precio promedio de una leche vegetal, es de 5,88 USD., por lo tanto el objetivo de la estrategia de precios de penetración, es ganar una porción de mercado y atraer nuevos clientes

TABLA COMPARATIVA PRECIOS			
MARCA	SUPERMAXI	AUTOSERVICIOS	TIENDAS ESPECIALIZADAS
ZEN GARDEN	4,05	4,50	4,50
VIVE SOY	5,21	5,73	5,73
DIET RADISSON SOYA	5,86	6,51	6,51
DIET RADISSON ARROZ	7,45	8,20	8,20
NATURE'S HEART	5,00	7,85	7,85

Figura4: Tabla comparativa Precios de Mercado

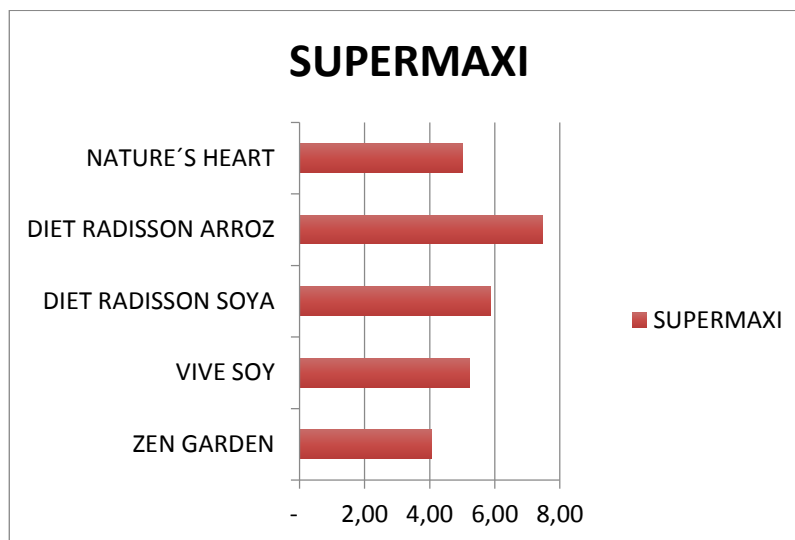


Figura 5: Precio Promedio en Supermaxi

Comparando el precio promedio de la competencia, en todos los canales de distribución, el precio de ZEN Garden es 30% más barato que el resto de sus competidores, lo que le permitirá tener una posición competitiva frente a la competencia.

Estrategia de Comunicación.

La estrategia de comunicación estará compuesta de un plan de comunicación integrado de marketing (CIM), en el cual se realizarán acciones de: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas (Mullins, 2007).

Publicidad: El propósito es dar a conocer al grupo objetivo el lanzamiento de ZEN Garden, la cual es una leche de chocho con un mix de sabores, con alto contenido nutricional y baja en grasa.

El grupo objetivo son hombres y mujeres de la ciudad de Quito, de 25 años en adelante, de estrato social medio y alto, con un estilo de vida saludable, activo y dinámico, quienes esperan obtener una bebida sustituta de la leche de vaca, con un buen sabor, saludable y accesible para la compra.

El concepto a comunicar; “Sabor, nutrición y contenido bajo en grasa”

Slogan: “Haz de tu nutrición una explosión de sabor “

Reason Why: Se quiere comunicar que se puede comer sano y disfrutar de un buen sabor y así eliminar la percepción negativa sobre el sabor de las leches vegetales.

Para el desarrollo de las tácticas de publicidad, se plantea realizar acciones ATL y BTL. Dentro de las acciones ATL, se utilizará como medio principal la radio, con un pautaje de 3 meses y una inversión de 19.800,00 USD. anuales, se han elegido 4 estaciones de radio: Radio Sucesos, FM Mundo, Radio Gitana y Los 40 Principales, las cuales se encuentran dentro del top 10 de radios en Quito y están dirigidas al grupo objetivo de ZEN Garden. Se realizarán cuñas rotativas, menciones en programas especializados y entrevistas a representantes de ZEN Garden (Anexo 14).

Como medios de apoyo se han elegido las redes sociales. El valor de inversión anual es de 24.240,00 USD e incluye:

Facebook: Creación de perfil, cronopost mensual, pauta diaria, 1 publicación diaria, incremento mensual de seguidores, interacción con seguidores, diseño de piezas y entrega mensual de reportes.

Instagram: Creación de perfil, cronopost mensual, 3 publicaciones por semana, incremento de número de seguidores, interacción con seguidores, diseño de piezas y entrega mensual de reportes.

Twitter: Creación de perfil, cronopost mensual, 1 publicación por semana, incremento de número de seguidores, interacción con seguidores, diseño de piezas y entrega mensual de reportes.

Dado que las redes sociales son un medio de bajo costo y de acuerdo al análisis realizado en el Capítulo 2, luego del lanzamiento de ZEN Garden en medios masivos se pautará permanente en redes sociales, ya que es un medio que permite interactuar directamente con los clientes (Anexo 15).

En cuanto al desarrollo de acciones BTL, se ha programado realizar degustaciones en el punto de venta, participar en ferias de alimentos, presencia en carreras deportivas y ofrecer cursos de cocina en los principales puntos de venta. La inversión de estas acciones es de 17.500,00 USD al año, las cuales se realizarán de forma estacional, a fin de no irrumpir con temporadas de saturación publicitaria como Navidad y Día de la Madre (Anexo 16).

El valor total de la inversión en publicidad ATL y BTL, para el periodo de un año es de 61.540,00 USD (Anexo 17).

Promoción de Ventas: El objetivo es introducir a ZEN Garden en los diferentes canales de venta, para ello se ha programado desarrollar una presentación de muestra del producto, el cual viene acompañado de información básica.

Las muestras también serán entregadas a líderes de opinión e influencers dentro de las acciones de Free Press, a fin de que puedan degustar el producto y trasladar su experiencia a sus seguidores.

También se realizará una capacitación integral al vendedor, sobre el producto, técnicas de ventas y beneficios del chocho, con el objetivo de que pueda transmitir esta información a todos los clientes de ZEN Garden.

Relaciones Públicas: El objetivo primordial es fortalecer la imagen de ZEN Garden, a través de acciones de Free Press. Dentro de estas acciones están el crear relaciones con líderes de opinión e influencers relacionados con: el emprendimiento, la

salud, la nutrición, el deporte y todos los que buscan tener una vida en equilibrio, a quienes se les invitará a probar el producto y a participar en eventos relacionados con la marca, para que se conviertan en embajadores de la misma.

Adicional a ello se emitirán comunicados de prensa con información de interés para el público objetivo, a fin de conseguir presencia gratuita en medios masivos con: entrevistas, reportajes y cobertura en eventos.

El valor de la inversión será de 10.000,00 USD y se contratará a una agencia de Relaciones Públicas, para que realice las acciones de Free Press, aprovechando su amplia base de datos, contactos y relaciones que tiene con líderes de opinión y medios de comunicación.

El desarrollo del Plan de Comunicación Integrada de Marketing, tiene como objetivo llegar al 5% del nicho de mercado de consumidores que no toman leche de vaca.

Estrategia de Canal.

Los principales canales de venta serán: Supermaxi, Cadenas de Autoservicios y Tiendas Especializadas. La priorización de los canales ha sido realizada en base a la encuesta realizada a los consumidores, donde el 76% señaló que prefiere adquirir leche en el supermercado. En cuanto a la venta en autoservicios se ha considerado tiendas como: Oki Doki y Fybeca, mientras que las tiendas especializadas están orientadas a tener cobertura en tiendas de comida orgánica, vegetariana y vegana como: Freshii, Super Foods, Go Green, entre otras.

Se establecido que la Gerente de Marketing y Ventas, sea quien establezca el contacto inicial con el cliente y en lo posterior derive la atención y mantenimiento del canal al vendedor designado.

Los márgenes de descuento aplicados para cada canal son: 30% para Supermaxi, 20% para Auto Servicios y 15% para Tiendas Especializadas, la asignación del presupuesto de ventas y esquema de comisiones se realizará en base a los márgenes de descuento.

Presupuesto años 1 – 4.

El presupuesto destinado para la implementación y desarrollo de la estrategia de marca, ha sido realizado en base a la meta de ventas de la compañía, el cual representa el 19% de la proyección de ventas del primer año.

Se ha establecido realizar una inversión inicial de lanzamiento de ZEN Garden, de 101.540 USD para el primer año. Para los cuatro años posteriores se ha programado realizar mantener el pautaaje en medios masivos, redes sociales y acciones de BTL, el cual en promedio representará el 12,65% de la proyección de ventas.

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD					
Actividad	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidad	61.540,00	64.617,00	73.211,06	84.192,72	104.062,20
Promoción	20.000,00	25.000,00	20.000,00	18.000,00	15.000,00
Relaciones Públicas	10.000,00	10.000,00	7.000,00	4.000,00	4.000,00
Diseño y Creatividad	10.000,00	8.000,00	5.000,00	4.000,00	4.000,00
Total Inversión Anual	101.540,00	107.617,00	105.211,06	110.192,72	127.062,20

Figura 6: Presupuesto de Comunicación

Dado que la leche de chocho de ZEN Garden es un producto nuevo en el mercado, la inversión en publicidad irá creciendo paulatinamente, debido a que con las acciones de marketing y comunicación, se espera contar con posicionamiento de marca.

Plan de ventas.

Modelo de Ventas.

La venta personal es el modelo de venta que se implementará, en el que “un determinado vendedor ofrece, promociona y vende un producto a un determinado cliente de manera directa o personal” Sin embargo, para poder iniciar con este modelo de ventas, lo primero será contar con un equipo comercial experto en el producto, el cual será capacitado sobre los beneficios y bondades de la leche de chocho, así como el por qué puede ser un sustituto ideal para la leche de vaca. De esta manera podrán tener los argumentos de ventas con los que se apoyarán al momento de realizar la venta personal.

Este modelo es conocido por ser “la forma más efectiva de vender un producto y conseguir un cliente satisfecho” (Crece Negocios , 2012) ; además de los siguientes beneficios:

- Seleccionar a los clientes
- Personalizar la presentación al cliente
- Demostrar el producto
- Aclarar dudas inmediatamente
- Cerrar la venta

De todas maneras, la venta personal deberá seguir una técnica sistemática, para lo cual se implantará el AIDDA (Atención, Interés, Demostración, Deseo y Acción):

- Atención: Atraer la atención del posible cliente hacia el producto que se está ofreciendo, apelando a una necesidad, en este caso la necesidad del nicho de

mercado que no toma leche de vaca. La idea es que en los primeros segundos de contacto, el posible cliente sienta curiosidad.

- Interés: Luego de lograr su interés, se lo lleva un paso más allá, a hacerlo sentir interesado en el producto y que se dé cuenta que este producto resuelve una necesidad.
- Demostración: Se demuestra el producto, a través del uso de los cinco sentidos para una mayor experiencia. Por tanto, el posible cliente debe ver el producto, tocarlo, olerlo y probarlo, apoyado de lo que el vendedor estará contando del mismo.
- Deseo: se debe maximizar el deseo con los argumentos de venta más importantes y su ventaja diferenciadora.
- Acción: Para concretar la venta, se informa sobre los precios, negociaciones de margen, métodos de pago y entrega del producto (Navarro, 2015)

Por último, se debe tomar en cuenta que esta venta se hará con el canal no con el cliente final, por tanto se espera que con esta interacción, se cree y conserve una relación para que se lo mantenga al producto en percha.

Estructura del Equipo Comercial

Para establecer la estructura del equipo comercial se ha cuantificado la cantidad de clientes potenciales; además de la cantidad y frecuencia de visitas que se les deberá hacer. Tomando en cuenta que se iniciará vendiendo únicamente a Supermaxi, en el canal de grandes superficies, se espera dos visitas mensuales; además, de un seguimiento telefónico; sin embargo, al encontrarse en 8 zonas, las visitas aumentarían a unas 16 por mes. Por otro lado, está el canal de autoservicios, el cual necesitará una visita semanal a

las diferentes cadenas de autoservicios; es decir, unos 4 días al mes, y finalmente, está el canal de tiendas especializadas, el cual cuenta con una amplia base, por lo que se debe estar en una constante búsqueda de estos clientes, requiriendo este canal al menos unas dos salidas por semana; es decir, unos 8 días al mes.

Tomando en cuenta que serán al menos unos 28 salidas de campo, y que el vendedor debe realizar además actividades “back office” como: seguimiento de pedidos y de cobros, elaboración de presupuestos, obtención de entrevista con clientes potenciales y reportes de ventas. Se ha definido una estructura comercial liderada por un Gerente de Marketing y Ventas, y bajo esta figura dos vendedores, a los cuales se les medirá por metas y de manera indirecta se les pondrá a competir.

Proyección de ventas. Para proyectar las ventas de la empresa, se ha definido utilizar los datos de ventas del sector de leches, de la competencia directa y la información obtenida en la investigación de mercado.

De acuerdo a lo que se pudo encontrar, el sector de la leche tiene una venta de 65,5 millones anuales, de este total el 30% pertenece a las leches de origen vegetal; es decir, que sus ventas son de 19,6 millones anuales, lo que significa que vende 3,3 millones de litros.

Con respecto a lo obtenido en la investigación de mercado, apenas el 42% de los no consumidores de la leche de vaca, consumen las leches de origen vegetal. Por tanto existe aún un 58% de este nicho de mercado al que no se lo ha logrado satisfacer, y de lo indicado por los consumidores es debido al sabor de las marcas actuales. Por tanto, si ZEN Garden tendrá como uno de sus principales atributos al sabor, se espera poder ganar un porcentaje de este mercado insatisfecho.

Si el mercado insatisfecho corresponde 4,6 millones de litros anuales y ZEN Garden logra ganar el 1,8% de este mercado, esto significa 82 mil litros y si adicional a eso se captura al 2,5% del mercado actual de la competencia, se estaría hablando de 83 mil litros al año; es decir, que en total ZEN Garden podría llegar a producir 166 mil litros en su primer año.

Si de los 166 mil litros se producen 60% para el canal de grandes superficies, el 25% para autoservicios y el 15% para tiendas especializadas, la venta proyectada en el año sería de \$595.992. En ese caso, la venta proyectada en litros y dólares para los distintos canales sería:

Canal	Litros	Dólares
Grandes superficies	99.714,28	\$ 283.188,54
Autoservicios	41.547,61	\$ 149.571,41
Tiendas Especializadas	24.928,57	\$ 93.232,85
Total Ventas	166.190,46	\$ 525.992,80

Figura 7: Venta del primer año proyectada por canales

Se ha dado esta participación a cada canal, debido a que el 76% de los consumidores prefieren adquirir este tipo de producto en las grandes superficies; sin embargo, la empresa no puede depender de un solo canal y para mitigar el riesgo, lo ha repartido de la manera indicada anteriormente.

Utilizando la venta proyectada del primer año, se ha definido la venta por los siguientes años. Al segundo se le ha colocado un crecimiento del 37%, al tercer año un crecimiento del 15%, al cuarto año un crecimiento del 12% y al quinto año un crecimiento del 10%, todos comparado el crecimiento vs anterior año.

Lts	Litros anuales de producción				
	2017	2018	2019	2020	2021
Grandes superficies	99.714	136.609	157.100	175.952	193.547
Autoservicios	41.548	56.920	65.458	73.313	80.645
Tiendas Especializadas	24.929	34.152	39.275	43.988	48.387
Total litros	166.190	227.681	261.833	293.253	322.578
Crecimiento Venta		37%	15%	12%	10%

Figura 8: Proyección de Venta por canales

Definidos los litros proyectados en el primer año (166mil), se puede definir también cuantos litros por sabor se pueden producir. Con esta información se puede calcular el costo de venta, abajo detalle de esto:

Producto	Participacion	C. Unitario	Litros	Costo total
Leche de Choco ZEN Garden Natural	65%	\$ 1,34	108.024	\$ 145.197,35
Leche de Choco ZEN Garden Frutos Rojos	20%	\$ 1,56	33.238	\$ 51.943,03
Leche de Choco ZEN Garden Frutas Verdes	5%	\$ 1,56	8.310	\$ 12.985,76
Leche de Choco ZEN Garden Frutas Naranjas	10%	\$ 1,56	16.619	\$ 25.971,52
Total			166.190	\$ 236.097,65

Figura 9: Litros y costo por sabor

Finalmente obtenida la proyección de ventas tanto en unidades como en dólares se puede sacar un mejor detalle del presupuesto anual, en el que además se incluye los costos proyectados, los cuales tendrán un incremento anual del 3% considerando la inflación promedio del país; además, se incluye gastos de marketing, los costos fijos y se descuenta los impuestos, a continuación un mejor detalle:

	2017	2018	2019	2020	2021
Venta en Dólares	\$ 525.993	\$ 720.610	\$ 853.563	\$ 955.990	\$ 1.083.137
Venta en Unidades	\$ 166.190	\$ 227.681	\$ 261.833	\$ 293.253	\$ 322.578
Costo de Ventas	\$ 245.891	\$ 332.063	\$ 340.022	\$ 400.296	\$ 432.644
Margen Bruto	\$ 280.102	\$ 388.547	\$ 513.541	\$ 555.694	\$ 650.493
CV	47%	46%	40%	42%	40%

Figura 10: Proyección por 4 años

Definición de metas comerciales.

Para establecer las metas comerciales, primero se ha definido colocar una meta como equipo, la cual es la proyección de ventas anuales de la compañía, la misma que es importante para el equipo cumplirla al 100%, ya que solo así podrán comisionar.

En cuanto a la meta individual, se ha definido que el vendedor 1 sea el responsable del 60% de la venta del canal de grandes superficies y del 100% de las tiendas especializadas, mientras que el vendedor 2 sea el responsable del 40% del canal de grandes superficies y del 100% del canal de autoservicios. El canal de grandes superficies será dividido a cada vendedor por zonas.

	2017	2018	2019	2020	2021
Equipo Comercial	\$ 525.993	\$ 720.610	\$ 853.563	\$ 955.990	\$ 1.083.137
Vendedor 1	\$ 263.146	\$ 360.510	\$ 427.024	\$ 478.267	\$ 541.876
Vendedor 2	\$ 262.847	\$ 360.100	\$ 426.539	\$ 477.723	\$ 541.260

Figura 11: Metas Comerciales

Esquema de remuneraciones.

Se ha establecido una remuneración fija de \$400, a este valor se incluiría \$100,00 de movilización y \$44,00 en alimentación, la remuneración fija mensual sería de \$544. Adicional a esto, más comisiones variables, las cuales dependerán de los objetivos alcanzados y del canal en el que haya realizado la venta.

Esta comisión será únicamente pagada cuando el equipo de ventas haya cumplido el 100% de su objetivo, así como el cumplimiento de los objetivos individuales por vendedor; además, ésta será pagada sobre valores cobrados hasta máximo 45 días. La comisión que recibirá el vendedor será en base a la siguiente tabla, en la que se detalla el porcentaje de la comisión sobre la venta dependiendo del objetivo cumplido y del canal en el que haya realizado la venta.

Canal	Comisión	Objetivo alcanzado	Bono cliente nuevo
Grandes Superficies	0,0%	menos del 99%	1,5%
	1,5%	100 - 110%	
	2,0%	111% - 120%	
	2,5%	121% - en adelante	
Autoservicios	0,0%	menos del 99%	1,5%
	2,0%	100 - 110%	
	2,5%	111% - 120%	
	3,0%	121% - en adelante	
Tiendas Especializadas	0,0%	menos del 99%	1,5%
	2,5%	100 - 110%	
	3,0%	111% - 120%	
	3,5%	121% - en adelante	

Figura 12: Tabla de comisiones

Además de la comisión, el vendedor tendrá un incentivo adicional, el cual es un porcentaje sobre la venta del cliente nuevo, este bono será pagado únicamente al vendedor que trajo a este cliente y sobre valores cobrados hasta máximo 30 días. Por tanto, la comisión y el bono por cliente nuevo serán pagados a los dos meses después del mes en que se realizó la venta. En caso de ser un vendedor nuevo, los tres primeros meses recibirá el total de \$544 fijos más \$100, como un bono de incentivo a capacitarse en estos tres meses, a partir del cuarto mes podrá empezar a comisionar y ya no se le pagará el bono de \$100.

Como se ha podido mostrar en la figura anterior, la comisión depende también del canal en el que se haya realizado la venta, ya que el esfuerzo será mayor en tiendas especializadas y de autoservicio, debido a que con las grandes superficies ya se establece un presupuesto de venta, por lo que el vendedor en este caso se debe enfocar más en hacer seguimiento de los pedidos, al cobro, al merchandising y a mantener comunicación, mientras que en los otros canales si se requiere un seguimiento mayor de venta. El vendedor puede llegar a ganar un sueldo entre \$544 y \$1400 incluido en este último valor comisiones.

Esquema de seguimiento.

El Gerente de Marketing y Ventas se reunirá con sus vendedores al cierre de cada mes para revisar los resultados y enfocarse en los planes de acción para el siguiente periodo. Además, el vendedor debe mantener abierta la comunicación en el Gerente de Marketing y Ventas, informando sobre el desarrollo de las ventas del mes, de manera que se pueda reaccionar en caso de que se esté proyectando una venta menor a la meta planteada. Asimismo, el Gerente de Marketing y Ventas se reunirá esporádicamente con cada vendedor para revisar la venta que están teniendo sus clientes e identificar oportunidades, en caso de requerirlo el Gerente de Marketing y Ventas acompañará a sus vendedores a las reuniones con sus clientes para realizar mejores o nuevas negociaciones.

Otra técnica de seguimiento al equipo de ventas, es levantar encuestas a los clientes, para conocer su grados de satisfacción en cuanto a producto, precio, servicio y logística.

Adicionalmente, cada año se realizará la reunión anual de ventas, en la que se hará una revisión del año anterior y se plantearán los objetivos del próximo año, se establecerán los clientes y zonas para cada vendedor, y también se mostrará el plan de marketing, de manera que tengan conocimiento de cómo su venta estará apoyada con la comunicación al cliente final; también, se les dará a conocer sobre promociones y activaciones que les ayude a mover la venta. Finalmente, se busca en estas reuniones ofrecer alguna capacitación sea del producto o ventas para un mejor desarrollo de sus funciones.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales.

De acuerdo a las perspectivas económicas del Banco Central, se estableció una inflación media del 3% por año, durante los próximos 5 años, si bien la proyección pudo ser más alta, se evaluó los primeros meses del 2016 donde la inflación es inferior al 3%.

El volumen de ventas, ha sido planteado en base al estudio realizado en el Capítulo 2 y al Plan Comercial expuesto en el Capítulo 4, donde las ventas han sido valoradas de acuerdo al número de litros a vender. El cálculo de la cantidad de litros de venta, se lo realizó tomando el 2,5% de la porción de mercado de los competidores que ofrecen alternativas de bebidas de origen vegetal y un 1,8% del mercado no satisfecho con la leche de vaca y leches de origen vegetal:

Valor anual de bebidas sustitutas	\$ 19.600.000
Valor anual de bebidas lácteas	\$ 45.900.000
TOTAL VALOR ANUAL BEBIDAS	\$ 65.500.000

Litros anuales bebidas sustitutas	3.333.333
Litros anuales del mercado potencial	4.603.174
TOTAL LITROS MERCADO BEBIDAS SUSTITUTAS	7.936.507

2,5% de bebidas sustitutas	2,5%	83.333
1,5% del mercado potencial no satisfecho	1,8%	82.857
PROYECCION LITROS ANUALES	4,3%	166.190

Para alcanzar esta participación de mercado, se tendrá presencia en las principales cadenas supermercados, autoservicios y tiendas especializadas, apoyadas de un plan de publicidad, promoción y difusión de la marca ZEN Garden:

Canales	Litros anuales de producción				
	2017	2018	2019	2020	2021
Grandes superficies	99.714	136.609	157.100	175.952	193.547
Autoservicios	41.548	56.920	65.458	73.313	80.645
Tiendas Especializadas	24.929	34.152	39.275	43.988	48.387
Total litros	166.190	227.681	261.833	293.253	322.578

Canales	Litros diarios de producción				
	2017	2018	2019	2020	2021
Grandes superficies	554	569	655	733	806
Autoservicios	231	237	273	305	336
Tiendas Especializadas	138	142	164	183	202
Total litros	923	949	1.091	1.222	1.344

Dentro de los puntos de venta, se ha establecido como canal principal a grandes superficies con un 60% de participación, seguido de autoservicios y tiendas especializadas, de acuerdo a la tabla adjunta:

		Litros	Precio x litro	Dólares
Grandes superficies	60%	99.714	\$ 2,84	\$ 283.189
Autoservicios	25%	41.548	\$ 3,60	\$ 149.571
Tiendas Especializadas	15%	24.929	\$ 3,74	\$ 93.233
		166.190	\$ 3,17	\$ 525.993

El precio de venta para los distribuidores ha sido establecido en base a cada canal, la razón por la que se ofrece un margen de descuento mayor a las cadenas de grandes superficies

(Precio canal \$2,84), es porque las ventas que se generan en este punto de venta son por volumen, tal como lo expresa la siguiente tabla:

Dólares	2017	2018	2019	2020	2021
Grandes superficies	\$ 283.189	\$ 387.968	\$ 459.549	\$ 514.694	\$ 583.149
Autoservicios	\$ 149.571	\$ 204.913	\$ 242.719	\$ 271.846	\$ 308.001
Tiendas Especializadas	\$ 93.233	\$ 127.729	\$ 151.295	\$ 169.450	\$ 191.987
Total ventas	\$ 525.993	\$ 720.610	\$ 853.563	\$ 955.990	\$ 1.083.137

En cuanto a la política de cobro y pago para grandes superficies es de 60 días, mientras que para autoservicios y tiendas especializadas es de 30 días, y la política de pagos a proveedores es a 30 días, con ello la empresa puede apalancar parte de su operación gracias a los proveedores. Adicionalmente en la proyección se ha aumentado un 5% en CXC tomando en cuenta que algún cliente puede demorar en su pago y se requiere realizar una provisión.

Inversión y Financiamiento

Para arrancar la empresa, es necesaria una inversión inicial de ciento sesenta y dos mil setecientos diez con 47/100 dólares (USD \$162.710,47), el cual será financiado a través de un crédito otorgado por la Corporación Financiera Nacional (CFN), por un valor de USD \$120.000 a 3 años plazo, con cuotas trimestrales y una tasa nominal del 10% (Ver Anexo 18). Además, las dos socias de este proyecto aportarán USD\$50.000 dividido en dos partes iguales.

El capital obtenido del financiamiento y del aporte al capital de las dos socias, será utilizado para incurrir en gastos de constitución de la compañía, compra de maquinaria, equipo de oficina y cobertura de gastos relacionados con los primeros meses de operación de la empresa, hasta alcanzar el punto de equilibrio (Ver Anexo 19).

La planta de producción, estará ubicada en la zona de Tabacundo y se ha planificado rentar un galpón de 200 m2 que cuente con las características necesarias para la instalación de

una planta de producción y de las oficinas de la compañía, en el cual se requiere hacer una inversión de USD \$5.000 en instalaciones y adecuaciones.

Para el año cuatro se ha programado realizar la compra de una máquina de tetra pack y una línea de producción, a fin de maquilar todo el producto en la planta propia, las cuales serán financiadas con flujos propios de la compañía.

Estados Financieros Proyectados.

Para definir la estructura de costos de la leche de chocho, se tomó como referencia los precios de la venta al por mayor de chocho, así como la venta al por mayor de la pulpa de fruta, determinando la siguiente estructura de costos por litro y por tipo de leche.

La variación del costo en el tiempo está alineada con la tasa de inflación y con el volumen de producción de unidades a producir, a este número se ha incrementado un 10% de inventario de seguridad. Para el año 5 el costo por cada litro de leche de chocho será inferior al de los años anteriores, debido a que la producción por volumen genera economías de escala.

Con la desagregación de los costos, se define el costo unitario por litro de leche de chocho, donde el crecimiento en ventas, así como en envasado en la planta propia, permitirán desarrollar un esquema de crecimiento planificado y eficiente, con un margen bruto superior al 50%, desde el primer año de operación (Ver Anexo 20).

La estructura de gastos administrativos ha sido proyectada en función de la inflación y al crecimiento que tendrá la empresa. Dentro de los gastos administrativos, los rubros más significativos son los gastos de nómina y arriendo; el esquema de nómina contempla la contratación bajo relación de dependencia todos sus colaboradores (Ver Anexo 21).

Para dar a conocer el producto y generar mayor disponibilidad de pago por parte de los clientes potenciales, la promoción y publicidad son parte fundamental del plan de

marketing de ZEN Garden. Estas acciones deberán contar con el soporte de un equipo comercial, el cual tendrá un esquema de comisiones ligado al cumplimiento de metas y objetivos comerciales (Anexo 22).

Las ventas, los costos y los gastos están directamente relacionados con el crecimiento proyectado, de acuerdo a la participación en el mercado que se espera alcanzar durante los próximos 5 años, como resultado el margen neto de la operación para el año 1 es del 0,5%, alcanzando el 18% al año 5 (Ver Anexo 23).

Balance General.

En el Balance General se refleja que el nivel de inventario de materia prima e inventario terminado es bajo, el cual no supera el 13% de las ventas. Las cuentas por pagar representan el 33% de las cuentas por cobrar, lo cual refleja el manejo de un balance entre los flujos de proveedores versus el flujo de clientes, dando como resultado un balance positivo de la operación (Ver Anexo 24).

En cuanto la política de pago de dividendos, durante los primeros cinco años de operación del proyecto no se hará pago de dividendos, a fin de evaluar los resultados del proyecto y analizar una posible reinversión.

Flujo de Efectivo Proyectado.

Flujo Operativo.

Muestra un aumento de efectivo durante los 5 primeros años, debido a que la proyección de ventas realizada es basada en la tendencia del mercado por consumir alimentos saludables, esto permite proyectar al futuro oportunidades de crecimiento del negocio.

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Operativo (NOF)	(\$81.132)	\$67.923	\$147.843	\$140.953	\$192.877

Flujo de Inversión.

El año uno refleja la compra de activos fijos y materia prima requeridos para la operación del negocio, para el año cuatro se incluye la compra de la planta de tetra pack y una línea de producción, lo que permitirá a la compañía realizar la totalidad del proceso de producción de la leche de chocho y dejar de tercerizar los servicios de envasado.

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Inversión	(\$59.790)	\$0	\$0	(\$220.000)	\$0

Flujo Financiero.

Refleja la obtención de financiamiento a corto y a largo plazo, así como la inversión realizada por las accionistas. Esta financiación permitirá a la compañía el apalancamiento para adquirir todos los equipos, maquinarias, mobiliario y materia prima, necesarios para la operación de la compañía y producción del producto.

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Financiero	\$170.000	(\$42.141)	(\$46.515)	(\$51.344)	\$0

Flujo de Caja Neto.

Durante los años 1 al 3 el flujo de caja neto de la compañía es positivo con tendencia al crecimiento, para el año 4 el año el flujo presenta un resultado negativo debido a la inversión de \$220.000, en la compra de activos fijos, sin embargo, para el año 5 el flujo de caja neto vuelve a tener un resultado positivo de \$ 192.877, esto refleja que la compañía cuenta con liquidez desde el primer año de operación, lo cual permitirá a las accionistas contar con un

panorama claro para futuras inversiones y mantener el giro del negocio con ingresos propios de la operación.

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Neto	\$29.078	\$25.782	\$101.328	(\$130.391)	\$192.877

Indicadores Financieros.

Estas medidas permitirán analizar el desempeño de la empresa y su situación financiera, y para un mejor entendimiento estos son agrupados de la siguiente manera:

- Razones líquidas: Se muestra una empresa con estabilidad financiera a corto plazo y con la liquidez necesaria para cubrir con sus obligaciones, incluso si no se toma en cuenta el inventario en los activos, ya que estos son difíciles de liquidar a corto plazo.
- Razones de Solvencia: Los resultados indican que la empresa puede cumplir con sus obligaciones puesto que la proporción de la deuda frente a los activos de la empresa es menor a 1 en todos los años, así también el porcentaje de los pasivos que deben ser cancelados en corto tiempo y la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas, que muestra un promedio de los 5 años proyectados de 0,23.
- Rotación de Activos: La empresa convierte sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo en 7,58 días el primer año y 4,86 en promedio en los 5 años proyectados. Asimismo refleja que requiere 61,37 días en el primer año para recaudar su cartera y 56 días en los siguientes años, ya que la política de cobro son 60 días para las grandes superficies y, 30 días para autoservicios y tiendas especializadas, pero en el balance se ha incrementado un poco este tiempo

considerando que algún proveedor puede atrasarse en su pago, de esta manera la empresa se provisiona. Por otro lado, el promedio de días que corresponde al volumen de ventas generado por el activo total es de 130 y por el capital de trabajo es de 43, ambos en el primer año.

- **Medidas de Rentabilidad:** Estas miden la capacidad de la administración en el uso eficiente de los activos. El margen neto inicia con un 0,50% y este tiene un incremento anual, terminando el quinto año con un margen del 18,04%. El EBIDTA muestra una utilidad antes de gastos financieros, impuesto sobre la renta, depreciaciones y amortizaciones de 4,32% sobre las ventas y en promedio un margen del 20,69%. En cuanto al ROA que son los ingresos sobre los activos, la rentabilidad en promedio es de 23,11% y el ROE que son los ingresos sobre el patrimonio, la rentabilidad en promedio es de 46,16%.

Punto de Equilibrio.

De acuerdo a la fórmula contable realizada para llegar al Punto de Equilibrio, se requieren vender 168.842 litros, cantidad que corresponde al primer año de operaciones.

	2017
Costo Fijo Total	129.870,14
Costos Variables	\$ 398.162,17
Total Litros	166.190
Costo Variable Unitario	\$ 2,40
Precio Unitario	\$ 3,17

PUNTO DE EQUILIBRIO	168.842	Litros
----------------------------	----------------	--------

Valoración Financiera.

Para encontrar la valoración financiera del proyecto lo primero fue calcular el CAPM (Capital Asset Price Model), el cual es un modelo que determina la tasa de retorno requerida para descontar los flujos de caja proyectados, dada la situación de riesgo que se tenga

Para calcular el CAPM se recopilaron varios datos, como: Beta, Tasa Libre de Riesgo, Tasa del mercado y Riesgo país. La Beta utilizada fue obtenida de las betas por sectores de los Estados Unidos, escogiendo al sector de "Food Wholesalers" por ser el que mayor relación tiene con la Leche de Chocho, el número obtenido fue 0,73, pero al ser ésta una beta desapalancada se tuvo que apalancar con la fórmula $BI = BU \times (1 + (1 - t)D/E)$ y el número obtenido fue 2,99. Para la tasa libre de riesgo se utilizó al valor del bono del Tesoro Americana y para la tasa del mercado se utilizó el valor encontrado en la Bolsa de Valores de Guayaquil. Adicionalmente, se colocó el valor del riesgo país, el cual se obtuvo del promedio de los últimos tres años y se lo adicionó a la fórmula, ya que esto permite ajustarlo a la realidad nacional.

Datos para CAPM	Desapalancada	Apalancada
Beta (Food Wholesalers)	0,73	2,99
Tasa Libre de Riesgo	2,64%	2,64%
Tasa del Mercado	12,47%	12,47%
Riesgo País	11,69%	7,75%

Una vez recopilada toda esta información, se realizó la fórmula del CAPM y el resultado obtenido fue de 40%.

Sin embargo, al financiarte este proyecto deuda y capital se tuvo que sacar el WACC, que es una tasa de descuento que determinar el costo de la inversión. La fórmula utilizada fue:

$$\text{WACC} = K_e \frac{C}{C+D} + K_d (1-T) \frac{D}{C+D}$$

Ke: Coste de los Fondos Propios

Kd: Coste de la Deuda Financiera

C: Capital

D: Deuda Financiera

T: Tasa impositiva

El WACC fue sacado por año, usando los siguientes datos y obteniendo el siguiente resultado:

Datos para WACC	2017	2018	2019	2020	2021
CAPM	40%	40%	40%	40%	40%
Costo Deuda	10%	10%	10%	0%	0%
Deuda	\$ 140.000	\$ 97.859	\$ 51.344	\$ -	\$ -
Capital	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Tasa Impositiva	34%	34%	34%	34%	34%
WACC	12%	14%	19%	40%	40%

Una vez obtenido el WACC, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), las cuales son herramientas financieras que permitieron evaluar la rentabilidad de este proyecto de inversión. Sin embargo, antes de continuar primero se obtuvo la perpetuidad, a través del flujo de efectivo del 5to año, con un crecimiento proyectado de 1% y una tasa de retorno del 33%.

Con el WACC y la perpetuidad se puedo sacar el VAN, y para esto lo primero fue utilizar el flujo de efectivo y a cada año adicionar los intereses bancarios menos su tasa impositiva. Obtenido este nuevo flujo de efectivo se realizó la

fórmula manual del VAN por año y al 5to año se añadió la perpetuidad, dando como resultado el siguiente VAN por año:

Periodo	Fecha	Flujo de caja para VAN	VAN
0	01-ene-17	\$ (162.815,47)	\$ (162.815,47)
1	31-dic-17	\$ 37.333,61	\$ 33.192,40
2	31-dic-18	\$ 31.137,35	\$ 23.790,57
3	31-dic-19	\$ 103.481,48	\$ 61.643,01
4	31-dic-20	\$ (130.390,98)	\$ (34.176,02)
5	31-dic-21	\$ 192.877,16	\$ 287.134,63
Perpetuidad	31-dic-21	\$502.601	

Como VAN total del proyecto, el resultado fue de \$208.769, por lo que al ser un valor positivo, muestra que el proyecto satisface los requerimientos de rentabilidad de los accionistas.

Por último, para sacar el TIR se utilizó el flujo de efectivo adicionado los intereses bancarios menos su tasa impositiva y sumando con el 5to año más la perpetuidad, y para mayor exactitud se utilizó la fórmula del TIR.NO.PER, la cual dio como resultado 43%, siendo positivo para invertir debido a que es un valor mayor a la tasa de descuento.

VAN	\$ 208.769,12
TIR	43%

Debido a que en la realidad los flujos no se producen al final del año se realizó un cálculo del VAN y TIR a medio año, el cual también cuenta con perpetuidad. De esta manera se muestra la realidad de la empresa porque esta no tendrá únicamente flujos a final del año y al hacerlo a junio se ajusta mejor. En este caso, el resultado es de un TIR del 51%, mayor a la tasa de retorno y mayor al TIR anterior con fecha a finales del año.

VAN	\$ 210.031,60
TIR	51%

Análisis de sensibilidad.

Para este análisis se realizaron dos escenarios, uno positivo y uno negativo. En ambos escenarios se afectó: aumentando/disminuyendo 0,5 puntos al porcentaje que se espera quitar del mercado de los competidores que ofrecen alternativas de bebidas de origen vegetal, aumentando/disminuyendo 3% del precio de tiendas especializadas y autoservicios, aumentando/disminuyendo y el valor de inversión por parte de accionistas.

En el caso del escenario positivo, al aumentar en el precio, en el porcentaje de mercado que se va a tomar y en el valor de inversión, el resultado del VAN y TIR muestran una valoración muy favorable de la empresa, asimismo el ingreso neto del escenario positivo es 229% mayor en promedio de los 5 años vs el ingreso neto del escenario real.

			Intereses Bancarios	Tasa Impositiva	Flujo de caja para VAN	Flujo de caja para TIR	WACC	VAN
0	01-ene-17	\$ (164.362)			\$ (164.362)	\$ (164.362)		\$ (164.362)
1	31-dic-17	\$ 64.273	\$ 12.452	\$ 4.196	\$ 72.528	\$ 72.528	13%	\$ 64.400
2	31-dic-18	\$ 61.315	\$ 8.078	\$ 2.722	\$ 66.671	\$ 66.671	15%	\$ 50.834
3	31-dic-19	\$ 148.667	\$ 3.249	\$ 1.095	\$ 150.821	\$ 150.821	19%	\$ 90.012
4	31-dic-20	\$ (80.324)	\$ -	\$ -	\$ (80.324)	\$ (80.324)	37%	\$ (23.078)
5	31-dic-21	\$ 250.349	\$ -	\$ -	\$ 250.349	\$ 960.839	37%	\$ 399.796
Perpetuidad	31-dic-21	\$710.490			\$710.490			

VAN	\$ 417.603,36
TIR	67%

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESO NETO REAL	\$2.626	\$65.174	\$143.391	\$151.795	\$197.287
INGRESO NETO POSITIVO	\$28.765	\$100.622	\$189.646	\$203.601	\$256.690
Positivo vs Real	995%	54%	32%	34%	30%

En el caso del escenario negativo, los cambios se hicieron en lo mismo, pero disminuyendo valores. Estos cambios dieron como resultado un TIR menor a la tasa de descuento utilizada y al TIR obtenido en la proyección inicial y un VAN negativo; además, de un decrecimiento del 307% en promedio del ingreso neto en los 5 años proyectados, así como 1 primer año con ingresos negativo.

			Intereses Bancarios	Tasa Impositiva	Flujo de caja para VAN	Flujo de caja para TIR	WACC	VAN
0	01-ene-17	\$ (161.269)			\$ (161.269)	\$ (161.269)		\$ (161.269)
1	31-dic-17	\$ (14.465)	\$ 12.452	\$ 4.196	\$ (6.209)	\$ (6.209)	12%	\$ (5.545)
2	31-dic-18	\$ (19.666)	\$ 8.078	\$ 2.722	\$ (14.311)	\$ (14.311)	14%	\$ (11.015)
3	31-dic-19	\$ 55.864	\$ 3.249	\$ 1.095	\$ 58.018	\$ 58.018	19%	\$ 34.308
4	31-dic-20	\$ (178.391)	\$ -	\$ -	\$ (178.391)	\$ (178.391)	62%	\$ (25.928)
5	31-dic-21	\$ 137.755	\$ -	\$ -	\$ 137.755	\$ 366.001	62%	\$ 158.239
Perpetuidad	31-dic-21	\$228.246			\$228.246			

VAN	\$ (11.210,55)
TIR	6%

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESO NETO REAL	\$2.626	\$65.174	\$143.391	\$151.795	\$197.287
INGRESO NETO NEGATIVO	(\$33.814)	\$31.227	\$98.912	\$101.979	\$140.139
Positivo vs Real	-1388%	-52%	-31%	-33%	-29%

Conclusiones.

El desarrollo de este proyecto, además de apoyar en el cambio de la matriz productiva de Ecuador, es un proyecto viable y rentable, que incentiva la agroindustria, a través de la creación de empleos de forma directa e indirecta, así como ofrece al mercado una alternativa alimenticia, con un producto propio de Ecuador.

El chocho es un producto nativo, que tiene un alto contenido nutricional y de fácil obtención en la serranía ecuatoriana, esto permite que la leche de chocho sea un producto atractivo para los consumidores que buscan alternativas sustitutas de la leche de vaca y para quienes desean consumir productos saludables y naturales, a un precio menor que el resto de leches de origen vegetal.

De acuerdo a las proyecciones de este proyecto, se espera contar con flujo de caja neto positivo y un margen bruto del 18% al 5to año, en consecuencia presenta un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de retorno calculado, convirtiendo a la producción de leche de chocho en un negocio atractivo para futuros inversores.

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial.

La rivalidad en el sector de la leche es alta y por tanto la rentabilidad es baja. Esta rivalidad se debe a que al ser éste un producto de consumo masivo y formar parte de la canasta básica de los ecuatorianos, tiene una amplia variedad de marcas competidoras como: Vita Leche, La Lechera, Nutri Leche, Leche Toni, etc., las cuales desde hace muchos años están posicionadas en el mercado y cuentan con distribución nacional, tanto en cadenas de grandes superficies como: Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, Aki, etc., así como también en autoservicios y tiendas de barrio, dando al consumidor la disponibilidad y accesibilidad para la compra a precios cómodos. La competencia en esta industria es grande incluso existe diversidad de líneas y presentaciones por cada marca; sin embargo, de acuerdo a lo expuesto por el Doctor Rafael Vizcarra (2015), Director Ejecutivo del Centro de la Industria Láctea (CIL), la competencia es leal en el sector. Adicionalmente, si bien existe una amplia gama de leches y marcas en el mercado ecuatoriano, la demanda alimenticia de los consumidores sigue siendo alta, ya que buscan opciones saludables y accesibles.

Por otro lado, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media, ya que es complicado desarrollar una nueva marca cuando en el mercado existen marcas fuertemente posicionadas, las cuales incluso tienen una amplia trayectoria y por tanto también una amplia red de distribución que en algunas casos logran cubrir a todo el Ecuador con sus productos. Adicionalmente, todos los trámites legales, así como los cumplimientos de estos toman algún tiempo. Sin embargo, como se había mencionado anteriormente la demanda existe, ya que es un producto de la canasta básica alimenticia y siempre la necesita el consumidor. De acuerdo a la información proporcionada por el Director del CIL, el sector cubre únicamente 1/3 de la demanda local, por lo que sí es posible la introducción de nuevos competidores, se estima que

diariamente se producen 5.750.000 litros de leche de vaca al día de los cuales 4.600.000 son comercializados a nivel nacional, en este contexto se estima que la demanda diaria de leche de vaca es de 13.800.000 litros por día; además, es importante resaltar que el consumo de leche en el Ecuador es más bajo de lo recomendado debido a factores económicos (Vizcarra, 2015).

En cuanto a los sustitutos, este sector tiene varios productos a los que se les puede considerar suplementarios de la leche como: bebidas y alimentos que tengan algunos de los componentes nutricionales de la leche. Sin embargo, se considera que esta fuerza sectorial es media, ya que según el Doctor Rafael Vizcarra, no existe un producto que contenga todos los componentes de la leche de vaca. Por otra parte, la disponibilidad en el mercado está sujeta a la temporalidad de frutas, vegetales y leguminosas, y a la accesibilidad de multivitamínicos y fórmula, mientras que el agua y los jugos a los que también se les puede considerar sustitutos no cumplen con la misma función nutricional de la leche.

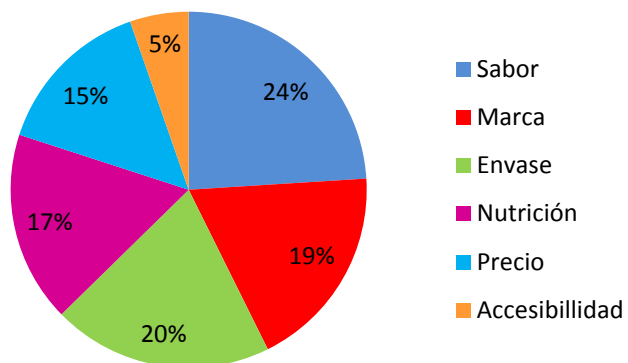
Con respecto al poder de negociación de los consumidores, éste es medio, ya que el consumidor tiene diversas opciones de leches para tomar su decisión de compra, a pesar de que los precios de la leche son razonables, los ecuatorianos consumen menos leche de lo recomendado; sin embargo, la definición de precios no depende de la demanda, ya que el Estado es el medio regulador de los costos de la leche de vaca. Adicionalmente, cada consumidor puede tener lealtad a una sola marca, pero si esa marca no está disponible en el punto de venta, es muy probable que la acción de compra esté orientada a elegir la marca disponible, ya que la decisión se la toma por los componentes nutricionales del producto.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores se considera que es medio, ya que los grandes ganaderos y agricultores tienen un alto poder de negociación, influyen sobre los organismos reguladores y presionan sobre el precio de la materia prima (Vizcarra, 2015). Por otro lado, los pequeños productores están sujetos a la necesidad de las industrias. Si bien los productores no tienen exclusividad con las marcas, si se establecen compromisos de

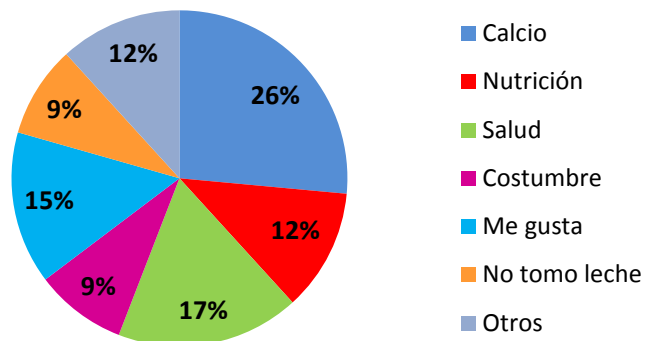
compra y venta de materia prima. Además, el sector de leche requiere de insumos básicos como los envases, los cuales pueden ser de plástico, vidrio o Tetra Pack, este último permite conservar a los productos durante un mayor tiempo y de momento solo existe un proveedor que ofrezca este tipo de tecnología. Finalmente, en tema de distribución existen proveedores logísticos que son subcontratados o existe distribución directa.

Anexo 2.- Resultados de sondeo

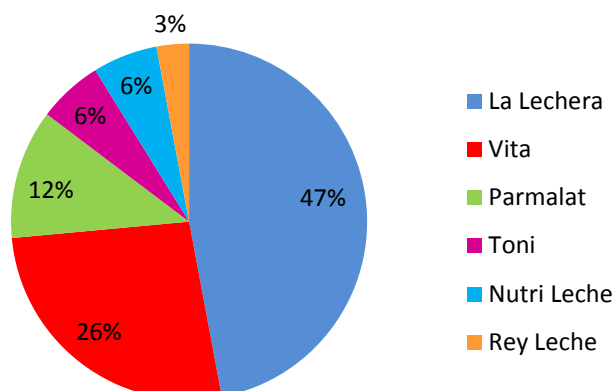
¿Qué variables son importantes a la hora de elegir algún tipo de leche?



¿Por qué toman leche?



Mencione la primera marca de leche que se le viene a la cabeza



Anexo 3.- Información Básica de los principales competidores

Leches de Origen Animal:

Las leches de vaca y de cabra son las más comunes para el consumo humano, en Ecuador la comercialización de leche de vaca cuenta con una gran participación de mercado a nivel nacional, en el país se producen 5,5 millones de litros de leche al día, de los cuales 4,5 millones son utilizados para el procesamiento de leche líquida y sus derivados (ANDES, 2014), por lo que es importante hacer una breve revisión de las principales marcas de leche a nivel nacional:

Leche Vita: Con 55 años de trayectoria en el país, es la marca líder en Ecuador, cuenta con un nivel de recordación del 36% a nivel nacional. Dentro de su gama de productos están la leche entera, leche descremada, crema de leche y leches saborizadas; en empaques de plástico, plástico UHT y tetra pack UHT. (Ekos, 2011)

La Lechera: Tiene más de 25 años en el mercado, es producida por Nestlé del Ecuador, se caracteriza por ser un producto elaborado bajo estándares de calidad de Nestlé Suiza, en su gama de productos están la leche entera, leche semidescremada, leche deslactosada, crema

de leche y base de tres leches, en presentación tetra pack UHT. Además Nestlé dentro de sus productos ofrece una gama adicional de derivados de la leche de vaca como: leches en polvo, leches saborizadas y yogures, los cuales han sido denominados bajo otras marcas (Nestle, 2015).

Leche Toni: Cuenta con 23 años en el mercado, producida por la empresa Lácteos Toni, en la actualidad forma parte del Grupo Arca Continental. Dentro de su gama de productos están la leche entera, leche descremada, leche semidescremada, leche deslactosada, leche Omega 3, leche huesos sanos y leches saborizadas, en presentación de envase tetra pack UHT (Toni, 2015)

Entre otras marcas de leche destacadas están Nutri Leche, Parmalat, Rey Leche, Leche Dulac, Leche Carchi, entre otras.

Leches de Origen Vegetal:

Las leches de soya, coco, arroz y almendras son las más populares del mercado, en su mayoría son consumidas por personas intolerantes a la lactosa, por alérgicos a la proteína animal, así como por veganos y vegetarianos. En Ecuador el consumo de estas leches ha ido ganando relevancia en el mercado, debido a que hay importante incremento de personas intolerantes a la lactosa. Estos productos son más costosos frente a la leche de origen animal, por cuanto su producción y procesamiento es más elaborado que el de la leche animal.

Leche de Soya: Entre las marcas más populares de leche de soya están leche Oriental, Vivesoy y Ades, además existen varias marcas de leche artesanal que pueden ser encontradas en centros naturistas o tiendas de conveniencia. Tanto Vivesoy como Ades son importadas, mientras que Leche Oriental es producida en el país, dentro de los productos ofertados están la leche líquida, leche en polvo y leche saborizada.

Leche de Almendra, Leche de Coco y Leche de Arroz: Su comercialización es menos común que la leche de soya, la marca líder en la comercialización de estos productos es Nature's Heart, quien solo en leche de almendra vende 500 mil litros de leche al año, estas leches son importadas desde Estados Unidos, por lo cual su costo es elevado (Barba, Productos Nature's Heart, 2015).

Anexo 4.- Tabla de aporte Nutricional por tipos de leche

Tabla de aporte nutricional

A continuación vemos una tabla comparativa de los diferentes tipos de leche y sus propiedades nutricionales en una porción de 240 ml (una taza):

tipo de leche	calorías	grasas	Grasas saturadas	Colesterol	Proteínas	Carbohidratos	Calcio (%VD)	Vitamina D (%VD)
leche de vaca entera	150	8 g	5 g	35 mg	8 g	12 g	30%	45
leche de vaca semi-descremada (2% grasa)	130	5 g	3 g	20mg	8 g	13 g	30%	25
leche de soja, no endulzada	80-90	4-4,5 g	4-5 g	45	30	4-5 g	30%	30%
leche de soja, no saborizada/original	70-130	2-4 g	0-0,5 g	0 mg	5-8 g	8-16 g	45%	30
leche de almendras, no endulzada	30-50	2,5 g	0 g	0 mg	1 g	1,5 g	45%	25
leche de almendras, no saborizada/original	50-60	2,5 g	0 g	0 mg	1 g	6-8 g	45%	25
leche de arroz, original	80-130	2-2,5 g	0 g	0 mg	1 g	16-27 g	2%	25%
leche de avena, original	110-130	1,5-2,5 g	0 g	0 mg	4 g	24 g	35%	25
leche de avellana, original	110	3,5 g	0 g	0 mg	2 g	18 g	30%	25
leche de coco, no endulzada	50	5 g	5 g	0 mg	1 g	1 g	10-45%	25
leche de coco, original	80	5 g	5 g	50 mg	1 g	7 g	10-45%	25%

VD/DV: significa valor diario sugerido.
(original) implica no saborizada.

(Licata, 2015)

Anexo 5.- Hoja de Conceptos

Soja Milk



- Alto contenido de Calcio
- Proteína de origen vegetal
 - Gran Sabor
- 50% menos de grasa que la leche de vaca
 - Sin lactosa
- 100% apta para vegetarianos, veganos, macrobióticos, intolerantes a la lactosa y a la proteína animal.
- Disponible en presentación de 1 Litro

PVP: 4,50 USD.

Chocho Drink



- Alto contenido de Calcio
- Proteína de origen vegetal
 - Gran Sabor
- 50% menos de grasa que la leche de vaca
 - Sin lactosa
- 100% apta para vegetarianos, veganos, macrobióticos, intolerantes a la lactosa y a la proteína animal.
- Disponible en presentación de 1 Litro

PVP: 4,50 USD.

Anexo 6.- Guías de Preguntas

Guía de Preguntas para Consumidores de la Leche.

- 1. *¿Dónde realiza las compras de su hogar?***
- 2. *¿Cada cuánto las realiza?***
- 3. *¿En esas compras qué es lo que no puede faltar?***
- 4. *¿En esas compras incluye la leche?***
- 5. *¿Por qué compra leche?***
- 6. *¿Todos en su casa la consumen?***
- 7. *¿Qué tipo de leche consumen (semidescremada, descremada, entera, deslactosada)?***
- 8. *¿En qué empaque?***
- 9. *¿Cuántos son en su casa, y cuántos vasos consumen en el día y semana?***
- 10. *¿A sus hijos le obliga a tomar leche o les permite sustituir con alguna otra bebida?***
- 11. *¿Qué marca de leche prefiere?***
- 12. *¿Por qué prefiere esta marca?***
- 13. *¿Sabe dónde exactamente está ubicada la leche en el supermercado?***
- 14. *Si no está disponible su marca favorita, ¿qué otra marca compraría?***
- 15. *¿Se va más por marca o por precio?***
- 16. *¿Con qué otra bebida usted sustituye (iría) a la leche?***
- 17. *¿Alguna vez ha consumido bebidas de origen vegetal y cuál?***
- 18. *¿Si fue así que le llevó a consumirlas?***
- 19. *¿Qué le gusta de este tipo de bebidas?***
- 20. *¿Qué marcas recuerda de este tipo de bebidas, o que marca ya ha consumido?***
- 21. *¿Se le ha hecho muy común consumirlas, o si ya no lo hace lo volvería a hacer?***
- 22. *¿Cada cuánto consume o consumía?***
- 23. *¿Habría algo que le haga cambiar la leche de vaca por una bebida de origen vegetal?***
- 24. *¿Cuánto aproximadamente paga por cada leche, y cuánto estaría dispuesta a pagar por una bebida de origen vegetal?***
- 25. *¿Qué características debería tener estas bebidas para que usted considere en consumirlas?***
- 26. *¿Dónde cree que se deberían de vender (supermercados, autoservicios, farmacias, tiendas de barrio)?***
- 27. *¿Qué le debe de comunicar este tipo de bebida para que se le haga atractivo querer consumirla?***
- 28. *Si le cuento que hay una nueva leche de chocho, con menos grasa, igual de calcio que la de vaca y sin lactosa ¿qué pensaría al respecto?***
- 29. *¿Compraría para usted y su familia?***
- 30. *¿Cuánto es lo máximo que pagaría por un litro de esta leche?***
- 31. *¿Qué color se le viene a la cabeza?***
- 32. *¿En qué tipo de empaque le ve?***

Matriz.

Pregunta / sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3
¿Dónde realiza las compras de su hogar?	Supermaxi	Megamaxi y mercado	Supermaxi y Santa María
¿Cada cuanto las realiza?	Cada 15 días	Cada 15 días	Cada 15 días, a veces en 1 semana
¿En esas compras qué es lo que no puede faltar?	Carnes, pollo, pescado y lo que es despensa, incluido lacteos	La leche, los vegetales, las frutas, las carnas	Huevos, leche y carnes
¿En esas compras incluye la leche?	S	S	S
¿Por qué compra leche?	Ella y una de sus hijas son intolerantes a la casa, mientras que su otra hija y p oso no lo son, por lo que compran leche deslactosada, pero siempre compran leche porque la considera indispensable para su alimentación y la de su familia	Es necesario para alimentarse bien	Por su sabor, la uso mucho para cocinar también. Los desayunos siempre tomamos leche
¿Todos en su casa la consumen?	S	No, todos	S
¿Qué tipo de leche consumen (semidescremada, descremada, entera, deslactosada)	Deslactosada	Semidescremada	La semidescremada es la que nos gusta, pero mas por salud. Y a uno de mis hijos le compro deslactosada
¿En qué empaque?	Cartón	Cartón	Botella
¿Cuántos son en su casa, y cuántos vasos consumen en el día y semana?	4 (2 adultos, 2 niñas de 7 años y 4 años) y 2 a 3 veces a la semana, el resto de días alterna con otros productos	Somos 4, de los cuales 3 consumimos de 1 a 2 vasos diarios; es decir de 10 a 12 vasos cada uno en el semana	3 más el nieto que cuida 4
¿A sus hijos le obliga a tomar leche o les permite sustituir con alguna otra bebida?	A sus hijas les gusta la leche, pero prefiere no darles todos los días, por ello los días que no toman leche les sustituye con otros productos	Le gusta a uno de mis hijos, pero a la que no le gusta toma yogurt	Nunca tuvo que obligarles siempre les gusto
¿Qué marca de leche prefiere?	Parmalat	Nestle, la lechera	Pura Crema
¿Por qué prefiere esta marca?	Porque tiene más variedad de leche, le da lo qque busca. Además que siente que es más suave, mientras que a las otras marcas las siente muy dulces	Por la marca, sus productos son buenos y sabrosos	Su sabor
¿Sabe dónde exactamente está ubicada la leche en el supermercado?	S, la Parmalat está ubicada en la parte de arriba de la percha	En el pasillo de las leches y cubre la mayoría del espacio	En los refrigerados
Si no está disponible su marca favorita, ¿qué otra marca compraría?	Svelty	No pienso en otra	La Lechera
¿Se va más por marca o por precio?	Mas que marca, que las características sean baja en grasa y deslactosada	Marca	Marca
¿Con qué otra bebida usted sustituye(iría) a la leche?	Avena, gelatina y yogurt	Sbya	Ninguna
¿Alguna vez a consumido bebidas de origen vegetal y cuál?	S, leche de soya	S	S

¿Si fue así que le llevó a consumirlas?	Lo tomo cuando su hija nació porque le diagnosticaron intolerancia a la lactosa a su hija y en para la lactancia ella tenía que tomar otro tipo de leche	Por la vitamina y alimentación de leche de soya	Porque me dijeron que es buena para mujeres de una cierta edad
¿Qué le gusta de este tipo de bebidas?	ligera, es sano, no es grasoso, lo que no le gusto el sabor porque es especial pero se acostumbró	Saludables y tienen otras vitaminas	Es saludable, pero el sabor es distinto
¿Qué marcas recuerdas de este tipo de bebidas, o que marca ya ha consumido?	No recuerda	No recuerda	La Oriental
¿Se le ha hecho muy común consumirlas, o si ya no lo hace lo volvería a hacer?	Hace mucho ya no la compra	Hace mucho que la consumí y si la volvería a consumir	No, la verdad solo las tomé un tiempo no es que sean de mis favoritas
¿Cada cuánto consume o consumía?	Solo por el tiempo que dio de lactar a su hija	Fue muy poco lo que consumí	No consumo
¿Habría algo que le haga cambiar la leche de vaca por una bebida de origen vegetal?	Para ella si porque le ha dejado de gustar la leche, pero no cambiaría para sus hijas que son pequeñas	Lo podría hacer si tiene mismo o mejor sabor	Capaz por el precio pues no son feas. para cocinar si no
¿Cuánto aproximadamente paga por cada leche, y cuánto estaría dispuesta a pagar por una bebida de origen vegetal?	Pagaría un poco mas que por la leche de vaca	1,60-1,70 es la leche de vaca, y estoy dispuesta a pagar mismo precio	Creo que los mismo 1,50
¿Qué características debería tener estas bebidas para que usted considere en consumirlas?	Me atrevo a probar si es 100% natural y si me da un beneficio, y ahí la compraría por noveleria	Sanas y sabor	Ser baratas y ricas
¿Dónde cree que se deberían de vender (supermercados, autoservicios, farmacias, tiendas de barrio)?	En las mismas percha de la leche y en todo lado menos en tiendas de barrio	Todo lugar de venta	En todo lado
¿Qué le debe de comunicar este tipo de bebida para que se le haga atractivo querer consumirla?	En revistas, por la televisión y redes sociales	Sabor	Que el sabor sea bueno y capaz como le dije sea nutritiva o ayude en temas salud
Si le cuento que hay una nueva leche de chocho, con menos grasa, igual de calcio que la de vaca y sin lactosa ¿qué pensaría al respecto?	Seguramente la probaría porque la leche de chocho por que debe ser muy saludable	Si me interesa	El sabor debe ser raro
¿Compraría para usted y su familia?	Si compraría para su familia y les diera en los días que no le da leche	S	Tendría que comprarla primero y el tema de precio. Si es rica les daría a mi familia, pero capaz no les contaría que es de chocho para que tomen
¿Cuanto es lo máximo que pagaría por un litro de esta leche?	precio similar a la leche de la soya	1,70 lo mismo de la de vaca	No más de la leche de vaca
¿Qué color se le viene a la cabeza?	blanco	Blanco o beige	Amarilla
¿En qué tipo de empaque le ve?	Cartón	Carton	Botella

Informe.

De acuerdo a las respuestas facilitadas por los consumidores de leche, lo primero que se ha podido identificar es que este es producto básico, que no puede faltar en sus hogares porque lo consideran por un lado necesario para alimentarse y alimentar a su familia correctamente, y por el otro lado por su sabor. Además, es un producto consumido por casi todos los integrantes del hogar y tiene mayor aceptación la descremada y deslactosada, lo cual indicaron que es más por tema de salud, ya que la entera tiene mucha grasa y en dos hogares algún integrante tiene intolerancia a la lactosa.

El consumo de la leche es alto, en dos de los tres hogares indicaron que la toman todos los días y en el otro hogar lo toman pasando un día, en este último hogar se reemplaza en esos días a la leche por yogurt, avena y gelatina. Por otro lado, la preferencia de marca fue distinta en los 3 casos, ya que mencionaron como sus preferidas a Parmalat, La Lechera y Pura Crema, siendo solamente el caso de Parmalat una marca preferida por tener variedad en leches y caracterizarse por ser saludable, mientras que a las otras dos marcas las prefieren por su sabor. Sin embargo, en el caso de tener que cambiar de marca se irían por Svelty y La Lechera, pero lo que si indicaron las 3 persona es que prefieren marca que precio.

Por otra parte, las tres entrevistadas indicaron que sí han tomado alguna bebida de origen vegetal y que ha sido leche de soya, pero que la tomaron en alguna ocasión, pero no la han vuelto a tomar, siendo la razón por la que no la volvieron a tomar la misma, el sabor. Sin embargo, son conscientes de lo saludable de estas bebidas y sólo en el caso de una de las entrevistas

indicó que la tomó por un buen tiempo, ya que su hija nació con intolerancia a la lactosa y tenía que darle de lactar. Adicionalmente, sólo una de las entrevistas recordó la marca de leche de soya que tomo, la Oriental, y cuando se les preguntó si cambiarían la leche no se mostraron seguras de hacerlo; además, que creen que este producto debería costar igual que la leche o máximo igual que la soya, pero no saben cuánto es.

Finalmente, cuando se les pregunto si compraría leche de chocho, indicaron que les parece interesante, pero que la deberían probar; sin embargo, consideran que debe ser muy saludable y lo más atractivo que les pareció es que tenga menos grasa, y la mayoría lo ve en Tetrapack y de color blanco.

Guía de Preguntas para Clientes Consumidores de Sustitutos de la Leche.

Vegetariana:

- 1. ¿Desde cuándo es vegetariana?**
- 2. ¿Por qué decidió ser vegetariana?**
- 3. ¿Cómo aporta a su vida la dieta vegetariana?**
- 4. ¿Cuál es la dieta de un vegetariano?**
- 5. ¿Es posible reemplazar las propiedades y nutrientes que aporta la carne y productos de origen animal?**
- 6. ¿Qué alimentos reemplazan a los productos de origen animal?**
- 7. ¿Es costoso llevar un estilo de vida vegetariano?**
- 8. ¿Existe en el mercado las suficientes alternativas alimenticias para las**
- 9. ¿Consume suplementos nutricionales artificiales para contrarrestar la falta**
- 10. ¿Cuáles son las mejores fuentes de proteína para un vegetariano?**
- 11. ¿Qué opina del exceso de estrógenos que tiene la soja?**
- 12. ¿Corre algún tipo de riesgo nutricional una persona que decidió llevar adelante una alimentación vegetariana?**
- 13. ¿Cuáles son las fuentes de calcio para los vegetarianos?**
- 14. La leche de soya, almendras y los chochos.**
- 15. ¿Cuál es la principal fuente de calcio que usted consume?**
- 16. La OPS señala que la principal fuente de calcio para el consumo humano es la leche. ¿Qué opina al respecto?**

17. *¿Qué bebida sustituto de la leche consume?*
18. *Se dice que ciertas personas ganan peso y/o porcentaje de grasa corporal con una dieta vegetariana. ¿Qué opina al respecto?*
19. *¿Cuándo piensa en bebidas sustitutas de la leche cuál es la primera bebida*
20. *¿Cuál es la primera marca que se le viene a la mente de esas bebidas y por qué?*
21. *¿Usted consume esta bebida?*
22. *¿Qué presentación consume, familiar o personal?*
23. *¿Cuánto gasta en este tipo de bebidas mensualmente?*
24. *¿Qué le hace tomar una decisión de compra para este tipo de bebidas?*
25. *¿En dónde las adquiere?*
26. *¿Considera que el chocho es una fuente importante de calcio? Si - No ¿Por qué?*
27. *Si dentro de las alternativas de bebidas sustitutas de la leche, tendría en el mercado la opción de comprar leche de chocho ¿La compraría?*
28. *¿Cuánto pagaría por un litro de leche de chocho?*
29. *¿Dónde quisiera que se encuentre para poder adquirirla?*
30. *¿En qué presentación la preferiría?*

Vegano

1. *¿Desde cuándo es vegano?*
2. *¿Por qué decidió ser vegano?*
3. *¿Cómo aporta a su vida la dieta vegana?*
4. *¿Cuál es la diferencia entre un vegano y vegetariano?*
5. *¿Es posible reemplazar las propiedades y nutrientes que aporta la carne y productos de origen animal?*
6. *¿Qué alimentos reemplazan a los productos de origen animal?*
7. *¿Es costoso llevar un estilo de vida vegano?*
8. *¿Existe en el mercado las suficientes alternativas alimenticias para las personas veganas?*
9. *¿Consumes suplementos nutricionales artificiales para contrarrestar la falta de nutrientes de origen animal?*
10. *¿Consumes soya?*
11. *¿Corre algún tipo de riesgo nutricional una persona que decidió llevar adelante una alimentación vegana?*
12. *¿Cuáles son las fuentes de calcio para los vegano?*
13. *¿Cuál es la principal fuente de calcio que usted consume?*
14. *La OPS señala que la principal fuente de calcio para el consumo humano es la leche. ¿Qué opina al respecto?*
15. *¿Qué bebida sustituta de la leche consume?*
16. *Si la consume ¿Cada cuánto lo hace, o cuantas veces al día la toma?*
17. *Dónde compras tus suplementos?*
18. *¿Cuánto le dura el suplemento nutricional que consume?*
19. *¿Cuánto gasta en este tipo de suplementos mensualmente?*

20. *¿Cuándo piensa en bebidas sustitutas de la leche cuál es la primera bebida en la que piensa?*
21. *¿Toma o ha tomado bebidas como la leche de almendra, coco y soya?*
22. *¿Considera que el chocho es una fuente importante de calcio? Si - No ¿Por qué?*
23. *¿La compraría?*
24. *¿Cuánto pagaría por un litro de leche de chocho?*
25. *¿Dónde le gustaría adquirirla?*
26. *¿En qué presentación la preferiría?*

Intolerante a la lactosa

1. *¿Desde cuándo es intolerante a la lactosa?*
2. *¿Por qué se dio cuenta era intolerante a la lactosa?*
3. *¿Su dieta le impide consumir cualquier tipo de lácteos?*
4. *¿Cómo aporta a su vida una dieta sin lácteos?*
5. *¿Consume algún tipo de medicina que le permita digerir los lácteos?*
6. *¿Es costoso?*
7. *¿Es posible reemplazar las propiedades y nutrientes de los lácteos con algún otro producto?*
8. *¿Qué alimentos reemplazan a los lácteos?*
9. *Proteína de Soya*
10. *¿Existe en el mercado las suficientes alternativas alimenticias para las personas intolerantes a la lactosa?*
11. *¿Consume suplementos nutricionales artificiales para contrarrestar la falta*
12. *¿Cuáles son las fuentes de calcio para una persona intolerante a la lactosa?*
13. *¿Cuál es la principal fuente de calcio que usted consume?*
14. *La OPS señala que la principal fuente de calcio para el consumo humano es la leche. ¿Qué opina al respecto?*
15. *¿Qué bebida sustituta de la leche consume?*
16. *¿Cuándo piensa en bebidas sustitutas de la leche qué tipo de bebida se le viene a la mente?*
17. *¿Cuál es la marca primera marca en la que pensó?*
18. *¿Qué le hace tomar un decisión de compra para este tipo de bebidas?*
19. *¿En dónde las adquiere?*
20. *¿Cada cuánto las consume?*
21. *¿Cuánto gasta mensualmente en estas bebidas?*
22. *¿Considera que el chocho es una fuente importante de calcio? Si - No ¿Por qué?*
23. *Si dentro de las alternativas de bebidas sustitutas de la leche, tendría en el*
24. *¿Cuánto pagaría por un litro de leche de chocho?*
25. *¿Dónde le gustaría adquirirla?*
26. *¿En qué presentación la preferiría?*

Matriz.

Pregunta / sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3
¿Cuál es la principal fuente de calcio que usted consume?	La leche de soya, almendras y los chochos.	Rábanos	Desconozco si consumo el calcio suficiente.
¿Qué bebida sustituta de la leche consume?	Leche de soya, leche de almendra y leche de vaca.	Tomo Ensure y leche chocolatada en polvo, las mezclo con agua.	Proteína en polvo de soya, libre de huevo y azúcar
¿Cuando piensa en bebidas sustitutas de la leche cuál es la primera bebida en la que piensa?	Leche de Almendra	Agua	Proteína de soya
¿Cuál es la primera marca que se le viene a la mente de esas bebidas y por qué?	Natures Heart	Tomo Ensure y leche chocolatada en polvo	Active Max
¿Que presentación consume, familiar o personal?	Familiar	N/A	N/A
¿Cuánto gasta en este tipo de bebidas mensualmente?	100 USD	620 USD	15 USD
¿En dónde las adquiere?	Megamaxi	Fybeca y Sana Sana	Farmacia
¿Considera que el chocho es una fuente importante de calcio?	S	No sabía	S
Si dentro de las alternativas de bebidas sustitutas de la leche, tendría en el mercado la opción de comprar leche de chocho ¿La compraría?	S	S	S
¿Cuánto pagaría por un litro de leche de chocho?	2,5 a 4,00	12	2
¿Dónde quisiera que se encuentre para poder adquirirla?	Megamaxi	Supermaxi	Megamaxi
¿En qué presentación la preferiría?	Familiar	1 litro	1 litro

Informe.

De acuerdo a la matriz de respuestas de los consumidores de bebidas y productos sustitutos de la leche, podemos determinar que consumidores como: veganos, vegetarianos o intolerantes a la lactosa, buscan diferentes alternativas que les permitan cubrir las propiedades de la leche, básicamente por el alto contenido de calcio que ésta posee. Si bien estos consumidores siguen diferentes corrientes alimenticias, es evidente que la compra de productos sustitutos de la leche con alto contenido en calcio demanda un gasto importante dentro de su economía mensual.

Dentro de los sustitutos de la leche, existen diversas opciones, desde bebidas, hasta suplementos en polvo, los cuales son combinados con frutas, los

cuales están al alcance de los consumidores en: supermercados, farmacias y centros naturistas.

En cuanto a si consumirían una Bebida de Chocho, los tres entrevistados han señalado que si la consumirían, por su importante contenido en calcio y bajo niveles de grasa, siempre y cuando este producto posea un buen sabor y se encuentre disponible en autoservicios de grandes superficies y vengan en presentación de un litro o familiar, el precio promedio que estarían dispuestos a pagar es de 5,75 USD

Guía de Preguntas para Competidor.

- 1. ¿A qué se dedica Terra Fértil?**
- 2. ¿Desde hace cuántos años está en Ecuador?**
- 3. ¿Qué tipo de productos comercializa?**
- 4. ¿Cómo se clasifican sus productos?**
- 5. Dentro de la línea de bebidas sustitutas de lácteos ¿Cuál es su grupo objetivo?**
- 6. ¿Dónde se comercializan las bebidas sustitutas de lácteos?**
- 7. ¿Las bebidas sustitutas de los lácteos son producidas en Ecuador?**
- 8. ¿Cuántos litros de cada bebida se importan al año?**
- 9. ¿Cuál de estas bebidas es la número uno en ventas y en qué presentación?**
- 10. ¿Cuál es su mayor distribuidor?**
- 11. ¿En la percha dónde se encuentra y que porcentaje tiene de presencia vs las leches de vaca?**
- 12. ¿Cuál es el PVP de cada una de estas bebidas?**
- 13. ¿De estas bebidas cuál es la número uno en ventas?**
- 14. ¿A qué atribuye que ésta bebida es la preferida por los consumidores?**
- 15. ¿Cuáles son sus principales competidores?**
- 16. ¿Existen competidores que ofrecen alternativas similares a un menor precio?**
- 17. ¿Cuál es el diferenciador de sus productos?**
- 18. ¿Qué participación tienen en el mercado sus productos sustitutos de lácteos?**
- 19. ¿Cuál es su penetración de hogares?**
- 20. ¿Ha crecido, si es así cuánto crece aproximadamente cada año?**
- 21. ¿Cuál es su mensaje al consumidor?**
- 22. ¿Qué tan difícil se le hizo ingresar al mercado y cómo lo hizo?**
- 23. ¿Cuáles considera han sido sus acciones de éxito y cuáles no?**

Informe.

Uno de los competidores más destacados es Terra Fertil quienes desde el año 2005 se dedican a la producción e importación de alimentos saludables, bajo la marca Nature's Heart y Doña Petra.

Dentro de su oferta de productos desde el año 2013, introdujeron en el mercado bebidas sustitutas de la leche, las cuales han tenido un importante nivel de aceptación por parte de los consumidores, generando un crecimiento del 70% en ventas por año.

Estas bebidas son importadas desde Estados Unidos, el monto aproximado de importación es de 750.000 litros anuales, por cada tipo de bebida, dentro de la oferta de productos que ofrece Terra Fertil están las bebidas de: Soya, Almendra, Arroz y Coco. La bebida número uno en ventas y preferida por los consumidores es la de almendra, la cual tiene un PVP marcado de 7,45 USD y el precio marcado en percha es de 5,00 USD., incluido IVA.

Actualmente Nature's Heart comercializa sus productos en los principales autoservicios del país, donde ocupa 1/3 de toda la percha de leches y el 80% de la porción de bebidas saludables, en cuanto a la participación de mercado ocupa el 30% entre bebidas lácteas y el 90% entre bebidas no lácteas.

Dentro de su segmento dirigido a un estrato alto, su principal competidor es Vive Soy de Dibeal, además existen marcas de bebidas sustitutas de la leche como productos Oriental, que ofrecen bebidas de soya a un menor precio.

Guía de Preguntas para tendero.

- 1. *¿Hace cuánto tiene la tienda?***
- 2. *¿Cuáles considera usted que son los productos que jamás le pueden faltar?***
- 3. *En cuanto a la leche, ¿Cuántas vende al día?***
- 4. *De acuerdo a sus ventas, ¿Considera que la venta de leche ha crecido o disminuido?***
- 5. *¿Los consumidores prefieren leche de funda o caja?***
- 6. *¿Cuáles son las marcas más vendidas?***
- 7. *¿Por qué las cree que el cliente prefiere esas marcas?***
- 8. *¿Qué tipo de leche es la más vendida (descremada, entera, semidescremada, deslactosada)?***
- 9. *¿Vende en su tienda otros tipos de leche como son los de origen vegetal?***
- 10. *¿Su cliente le pide a menudo este tipo de leches?***
- 11. *¿Qué atractivo deben tener este tipo de leches para que usted lo ponga a la venta?***
- 12. *¿Le parece atractivo la leche de chocho?***
- 13. *¿Qué cree usted que esta leche debe comunicar para que se venda?***

Informe.

La entrevista se realizó a una tendera que lleva con su negocio 20 años e indicó que los productos que no pueden faltar en su tienda son los huevos, pan y leche.

Con respecto a la leche, comentó que vende entre 20-25 litros de leche, pero que su venta se ha disminuido, ella considera que es porque el consumidor busca productos diferentes y la está reemplazando por productos como la avena. Por otro lado, afirma que ahora el cliente prefiere la leche

descremada que la entera, lo cual antes era distinto y asume que es por un tema de salud. Adicionalmente, señaló que las marcas preferidas de sus clientes son Vita y Parmalat en funda por ser marcas conocidas y por su precio.

Finalmente, ella se muestra interesada por las bebidas de origen vegetal, pero no las ofrece en su tienda, y al preguntarle qué le parecería una leche de chocho, indicó que le interesaría, pero para poderla vender necesitaría colocar publicidad y hacer degustación.

Anexo 7.- Encuesta Tipo

1. Indique su edad:
2. Género:
3. ¿Sector dónde vive?
4. ¿Quién es la persona encargada de realizar la compra de alimentos en su hogar?
5. ¿Cuánto gasta mensualmente en compras de supermercado?
 - **50 a 100**
 - **101 a 200**
 - **201 a 300**
 - **301 a 400**
 - **400 en adelante**
6. **¿Con qué frecuencia visita el supermercado?**
 - **Varias veces a la semana**
 - **Una vez a la semana**
 - **Cada quince días**
 - **Una vez al mes**
7. ¿Qué tipo de leche consume?
 - Entera
 - Semidescremada
 - Descremada
 - Deslactosada
 - Saborizada
 - Bebidas Vegetales, especifique _____
 - Otras, especifique _____
8. ¿Es usted consumidor de leche de vaca?
 - si
 - no
 - Si respuesta es sí pase a la siguiente pregunta, si su respuesta no pase a la pregunta 21

9. *¿En una escala del 1 al 5 que tan importante es el contenido de calcio en la leche? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.*

1 2 3 4 5

10. *¿En una escala del 1 al 5 que tan importante es el contenido nutricional en la leche? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.*

1 2 3 4 5

11. *¿En una escala del 1 al 5 que tan importante es el sabor en la leche? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.*

1 2 3 4 5

12. *¿En una escala del 1 al 5 que tan importante es el contenido bajo en grasa de la leche? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.*

1 2 3 4 5

13. *¿Cuántos miembros son en su familia?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- más de 4

14. *¿Cuántos miembros de su familia consumen leche?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- más de 4

15. ***¿Cuál es su marca favorita de leche?***

16. ***¿Por qué la prefiere?***

- precio
- disponibilidad
- marca
- sabor
- empaque
- Otros _____

17. ***¿En dónde la compra?***

- supermercado
- tienda de barrio
- autoservicio
- farmacia
- Otros _____

18. ***¿Cuántos días de la semana consume leche?***

- ***Todos los días***
- ***Pasando un día***
- ***Una vez a la semana***
- ***Otros*** _____

19. ***¿En una escala del 1 al 5 estaría dispuesto a cambiar la leche de vaca por leche de origen vegetal, que contenga las mismas características nutricionales con menos grasa? Siendo 1 no estaría dispuesto y 5 completamente dispuesto***

1

2

3

4

5

20. ***¿Qué le haría elegir una leche de origen vegetal?***

- ***Contenido nutricional***
- ***Contenido bajo en grasa***
- ***Precio***
- ***No tenga lactosa***
- ***Sabor***
- ***Otros, especifique*** _____

- *Pase a la siguiente pregunta*26

21. *¿Por qué no consume leche de vaca?*

- *Intolerante a la lactosa*
- *Intolerante a la proteína animal*
- *Vegetariano*
- *Vegano*
- *Macrobiótico*
- *no le gusta*
- *otras especifique _____*

22. *¿Cómo sustituye los nutrientes que tiene la leche?*

- *Leches vegetales*
- *Suplementos*
- *Vitaminas*
- *Otros especifique _____*
- *No reemplaza*

23. *¿De acuerdo a la oferta de leches origen vegetal cuál es su preferida?*

- *Leche de Soya*
- *Leche de Almendra*
- *Leche de Coco*
- *Leche de Arroz*
- *Otras _____*

24. *¿Cuál es su marca favorita en leche de origen vegetal?*

25. *¿Por qué la considera su favorita?*

26. *¿En una escala del 1 al 5, considera que el chocho es una fuente importante de calcio? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.*

1 2 3 4 5

27. *¿Si tuviera la opción de adquirir leche de chocho la consumiría?*

- *Si*
- *No*

28. ¿Si su respuesta es Si, en dónde preferiría comprar este producto?

- supermercado
- tienda
- farmacias
- autoservicios
- Otros _____

29. ¿En qué empaque considera debe presentarse esta leche?

- Botella
- Tetrapack
- Lata
- En todas las presentaciones

30. ¿Qué color de empaque le llamaría la atención en este tipo de leche?

Anexo 8.- Análisis de Perchas

El estudio de perchas, ha sido realizado en Supermercados La Favorita – Megamaxi Scala, para este análisis se ha tomado en cuenta la totalidad de la percha de leches, la misma que está compuesta de 17 góndolas, cada góndola cuenta con 7 bandejas en las cuales se encuentran distribuidos los productos de acuerdo a cada categoría, donde el líder del mercado ocupa mayor espacio en percha.

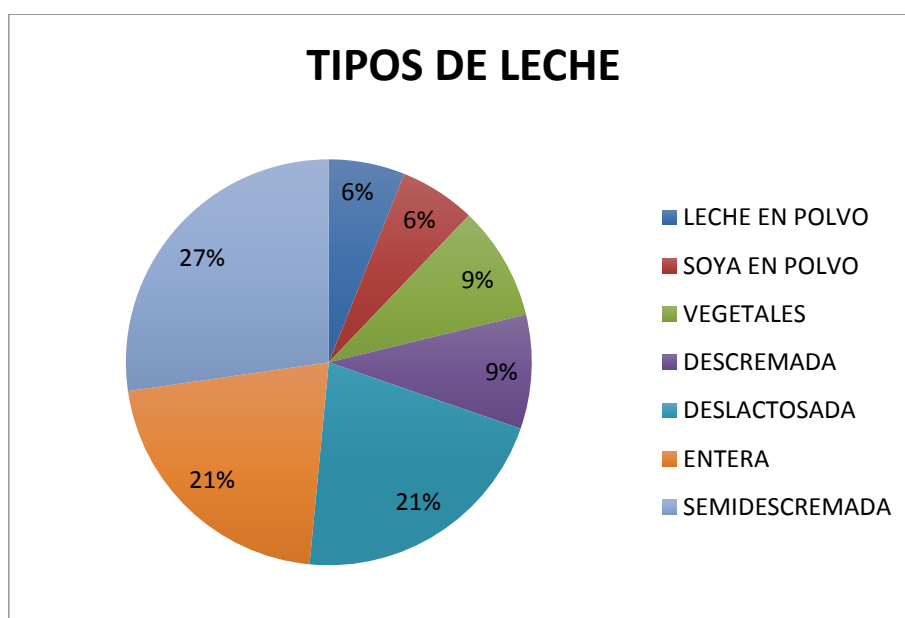


Figura 1

La Figura 1, demuestra que el 27% de los consumidores, prefieren la leche semidescremada, 21% del mercado consume leche deslactosada y 15% del mercado consume bebidas sustitutas de la leche de origen vegetal. Dentro de las diferentes gamas de productos, existe una amplia variedad de marcas. La Figura 2 señala a La

Lechera como la marca líder del mercado con un 25% de participación, seguido de Leche Vita y Nutri Leche con 14% y 10% de participación respectivamente.

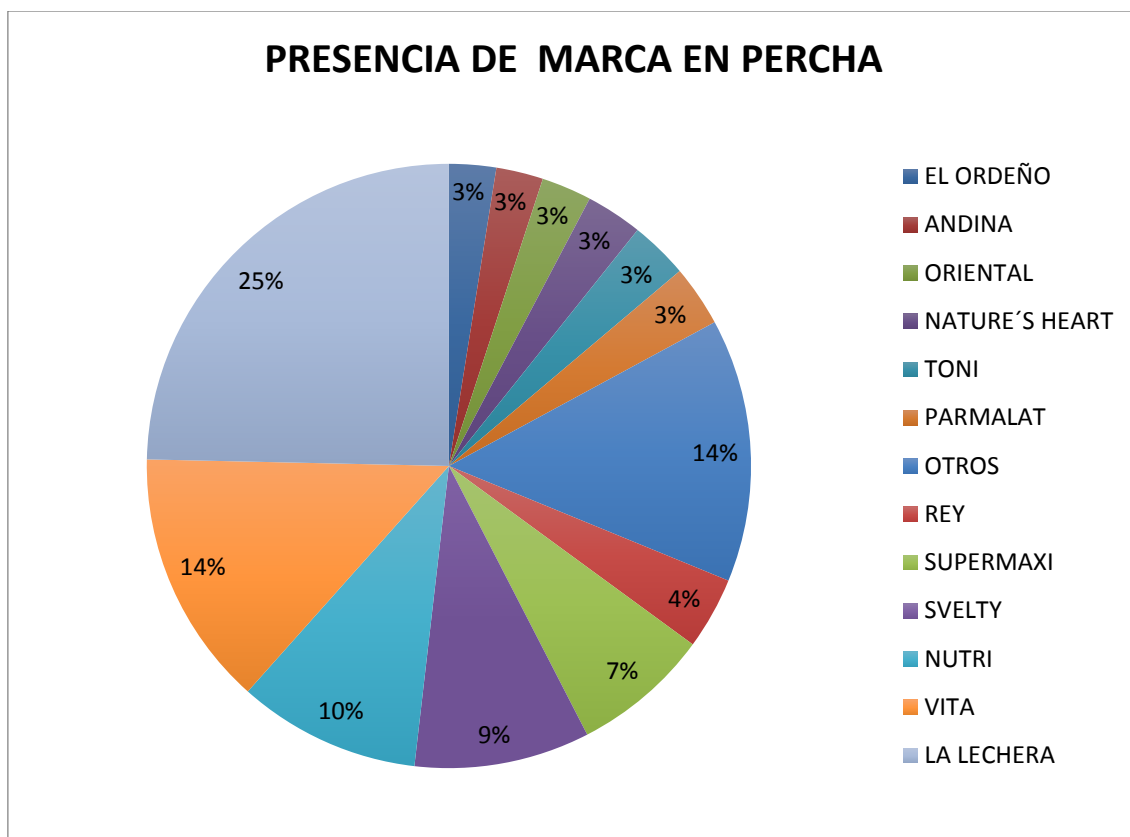


Figura 2

Presencia de Marca Leche de Vaca:

De acuerdo a lo expuesto en las Figuras 3 y 4, en las categorías de leche semidescremada y entera, La Lechera ocupa el primer lugar en participación con un porcentaje superior al 30%, seguido de Leche Vita y Nutri Leche, lo cual confirma lo expuesto en la Figura 2.

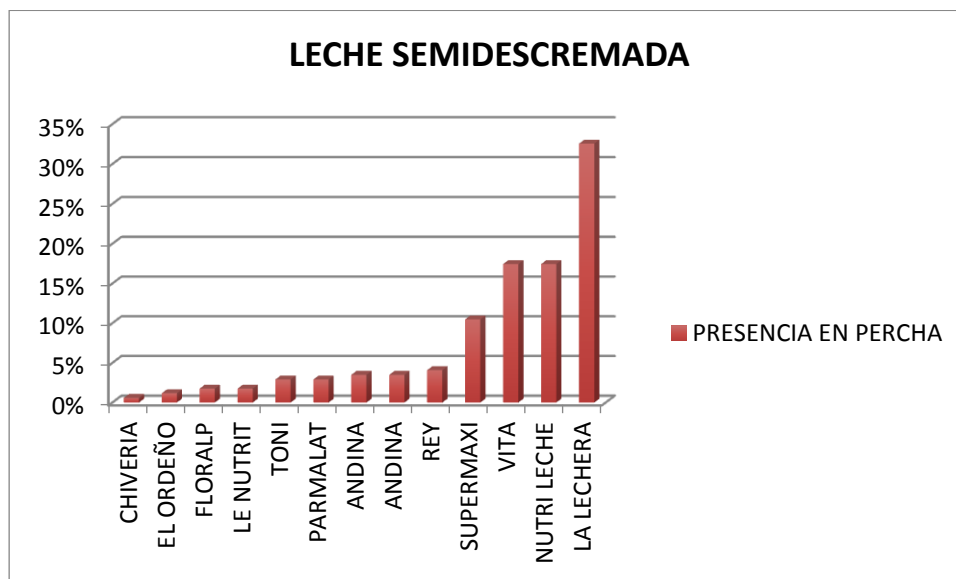


Figura 3

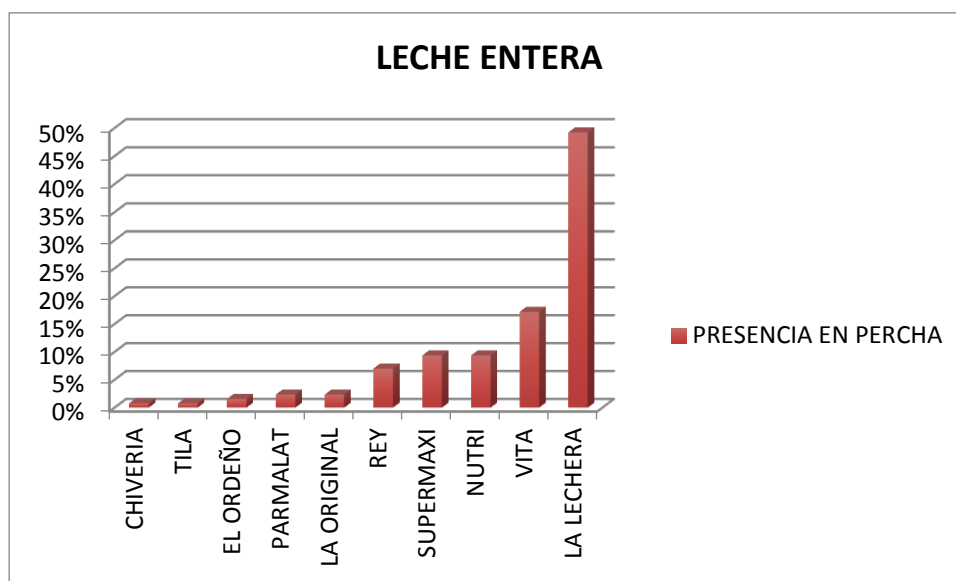


Figura 4

Las Figuras 5 y 6, exponen la clasificación de la Leche Deslactosada, en Deslactosada Normal y Deslactosada Extra Calcio, siendo la marca Svelty la número uno en

participación, seguido de La Lechera y Nutri Leche; es importante destacar que las dos primeras marcas son parte del mix de productos que ofrece la multinacional Nestlé.

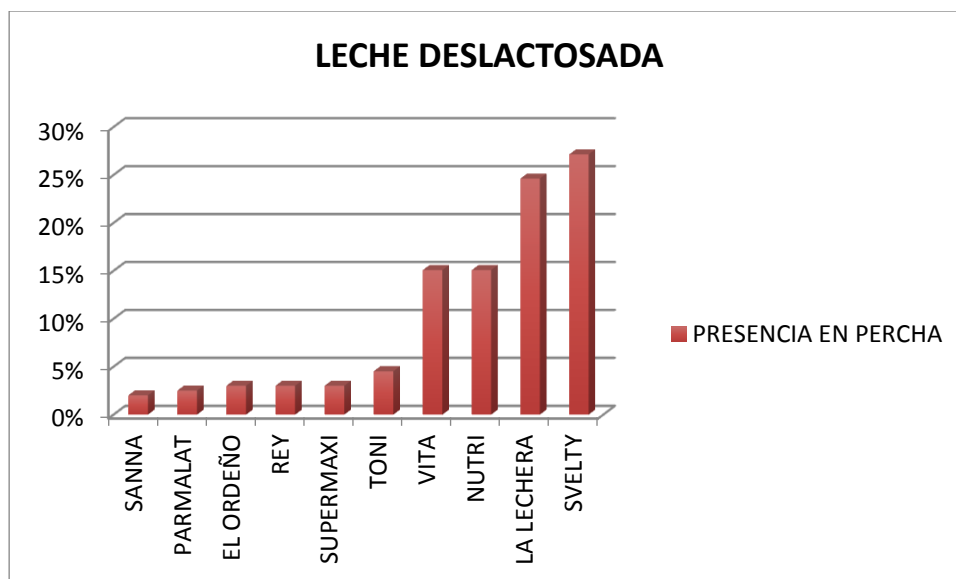


Figura 5

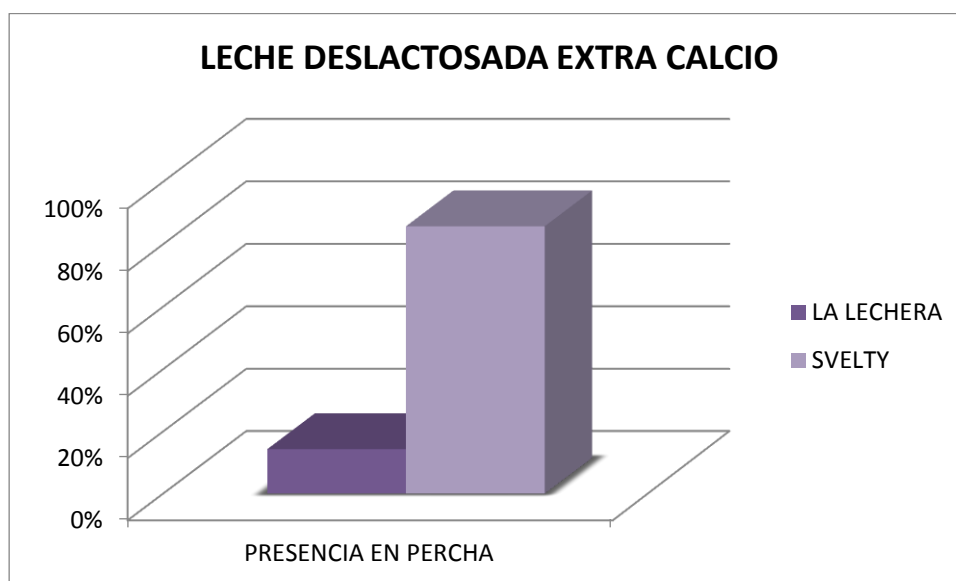


Figura 6

La presencia de marca para Leche Descremada, arroja un resultado contrario al de la tendencia de las figuras anteriores, la Figura 7 ubica a Leche Vita en el primer lugar con

un 29% de participación, seguido de Leches Toni y Parmalat con un 17% de presencia; esto se debe a que Nestlé dentro de su catálogo de productos no ofrece Leche Descremada.

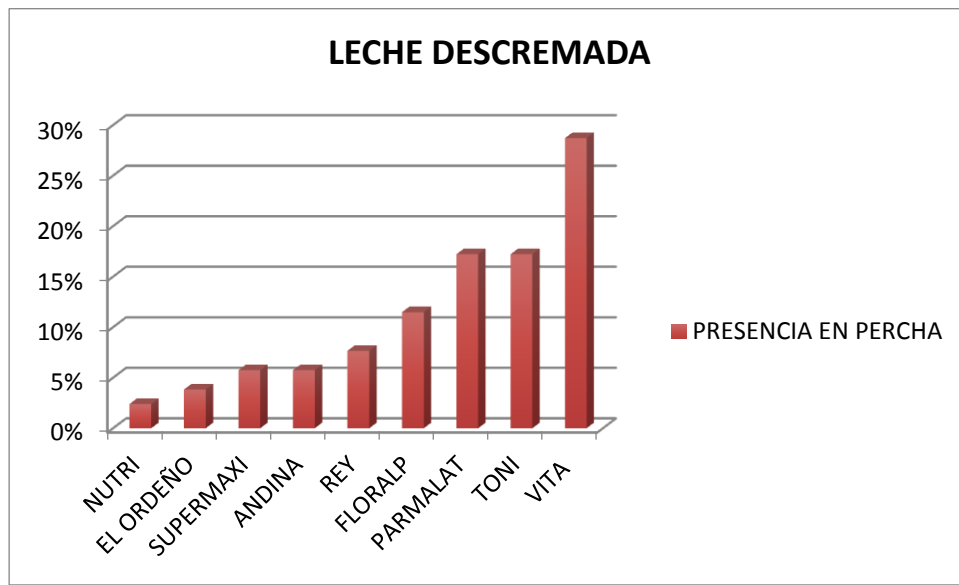


Figura 7

Si bien la categoría de Leche en Polvo tiene apenas un 6% de participación en el mercado de las leches, la Figura 8 expone a La Vaquita como la marca líder con un 30% de participación seguido de Leche Supermaxi y Svelty con un 20% de participación en el mercado de Leches en Polvo.

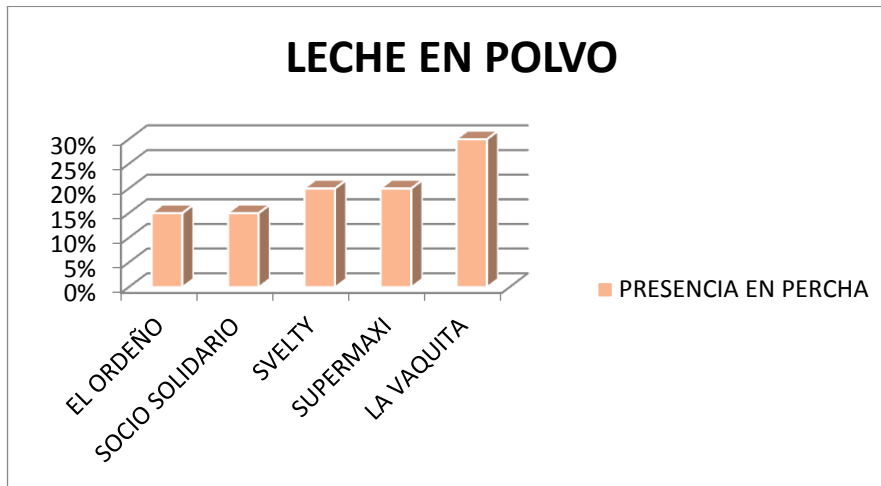


Figura 8

Presencia de Marca Bebidas de Origen Vegetal:

Las bebidas de origen vegetal están clasificadas en dos categorías: en polvo y líquidas.

En la primera categoría la Figura 8 expone a Soy Max como la marca líder con un 39% de participación, seguido de Oriental con un 33% y Soy Especial con un 17%.

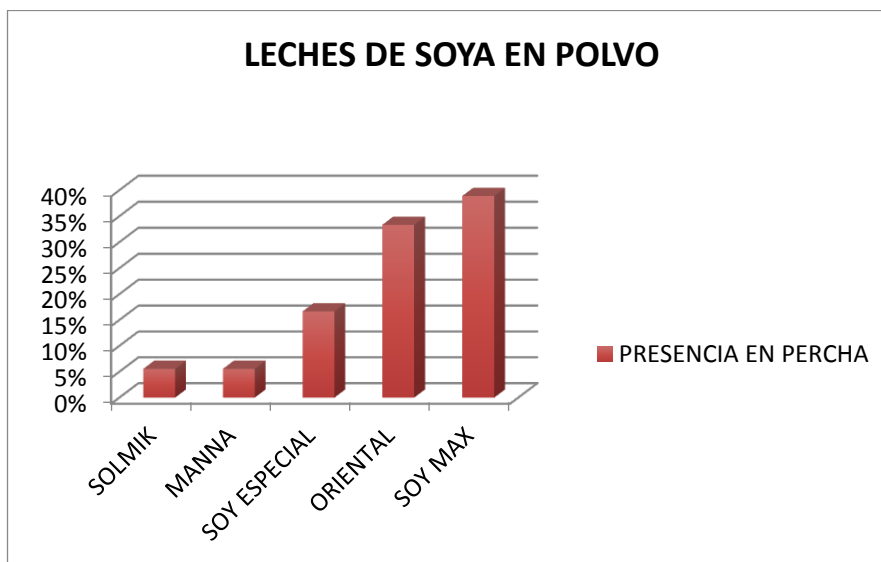


Figura 8

En cuanto a las bebidas sustitutas de la leche de origen vegetal, la Figura 9 expone a Nature's Heart como la marca líder del mercado con 41% de participación en percha, seguido de la marca DIET Radisson con un 27% y Vive Soy con un 23% de participación.

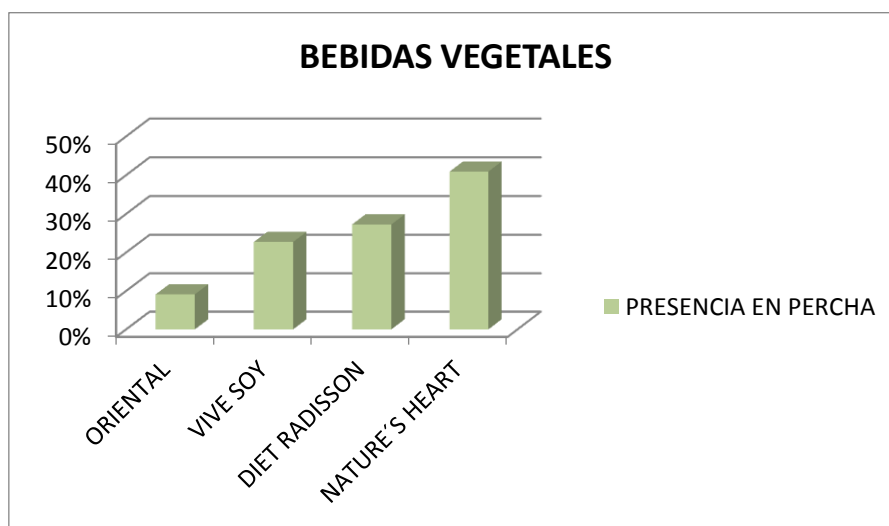


Figura 9

Dentro de las alternativas de productos que estas marcas ofrecen, hay diferentes tipos de leche como: Leche de Soya, Leche de Coco, Leche de Arroz y Leche de Almendra, además en la gama de Leche de Soya existen bebidas con sabor a: Piña, Naranja, Melocontón, Vainilla y Chocolate, siendo estos dos últimos los sabores más populares. Las Figuras 10, 11, 12 y 13, reflejan las alternativas que cada marca ofrece al consumidor:

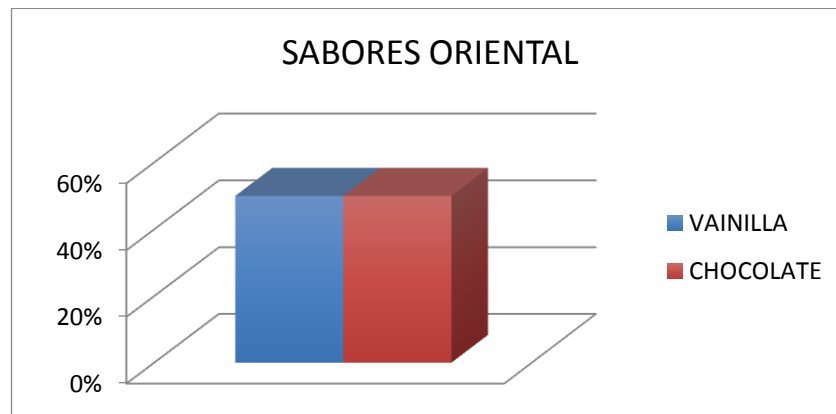


Figura 10

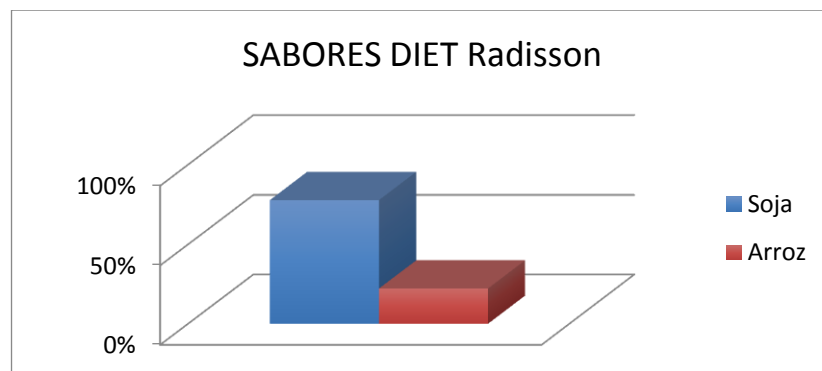


Figura 11

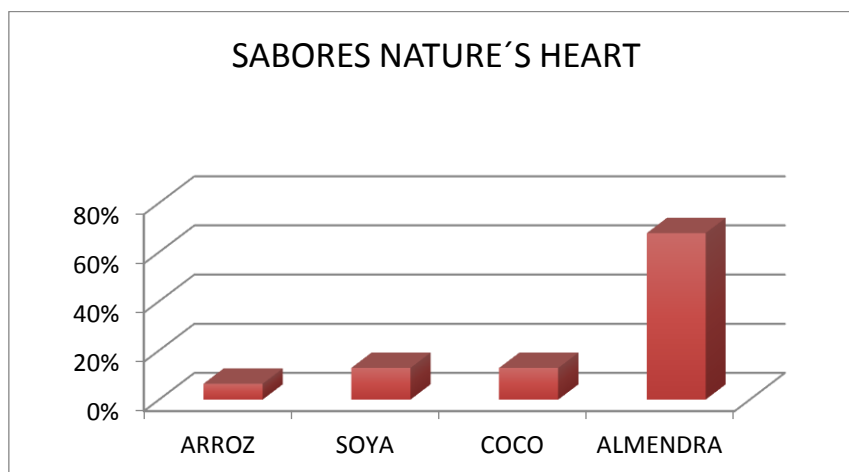


Figura 12

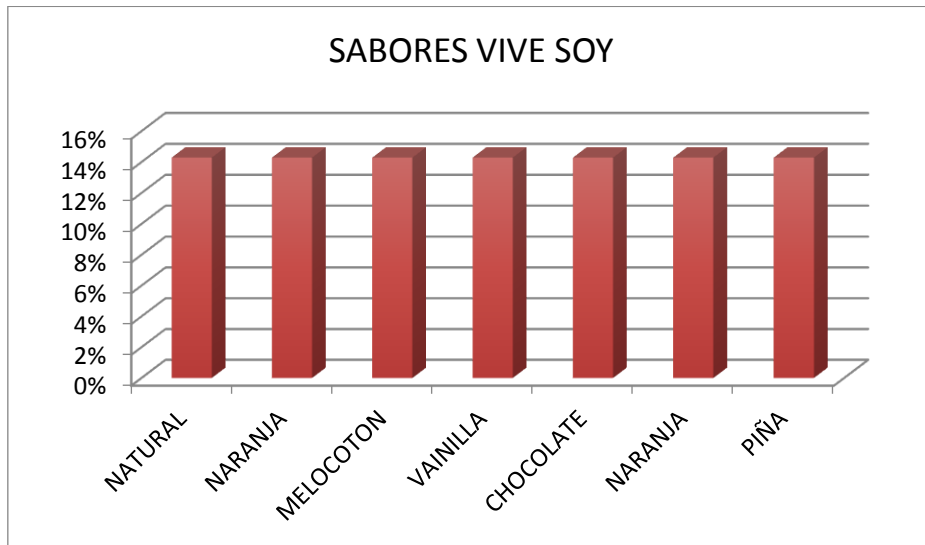


Figura 13

Además de las diferentes alternativas de sabores que ofrecen las marcas de bebidas de origen vegetal, existen dos tipos de presentaciones, siendo la presentación familiar la que lidera el espacio en percha con un 86% de participación, mientras que la presentación personal apenas ocupa un 14% de la percha.

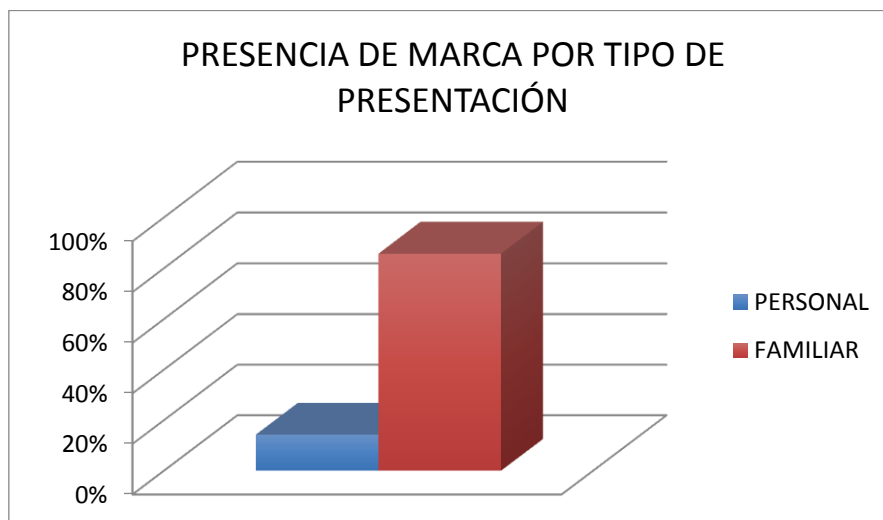


Figura 14

La Figura 15 expone el precio que ofertan las marcas de bebidas vegetales con presentación familiar, dando un precio promedio de 5,88 USD. por envase.

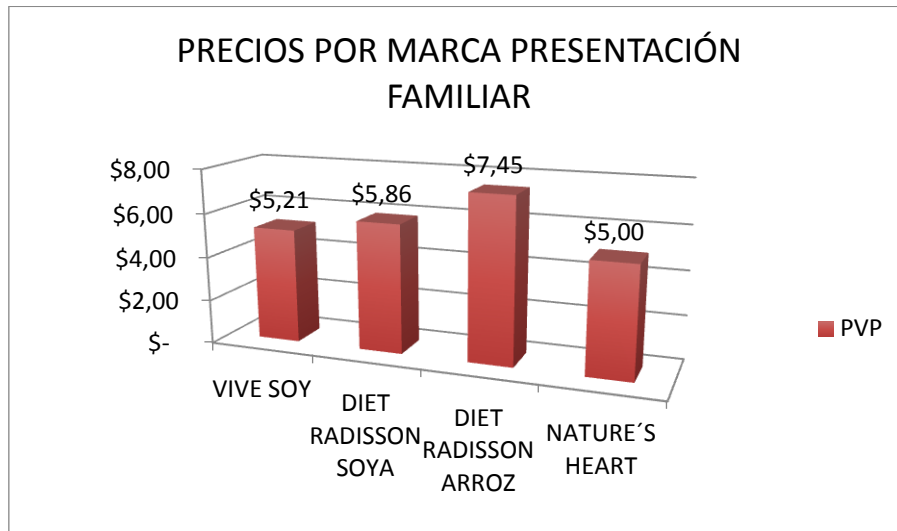


Figura 15

En cuanto a los precios por envase de las bebidas vegetales, en presentación personal, el precio promedio de la misma es de 1,23 USD, de acuerdo a lo presentado en la Figura 16.

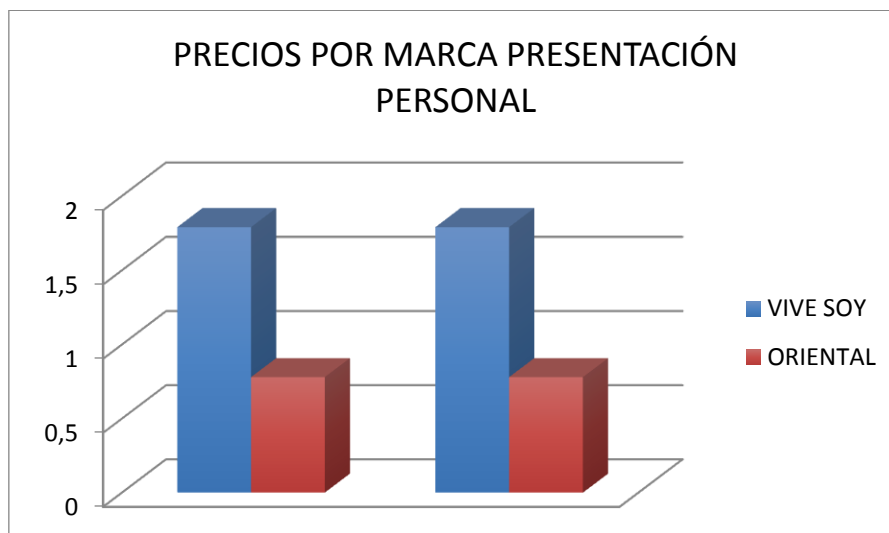


Figura 16

Si bien este análisis en general revela el porcentaje de participación de mercado por marca y su presencia en percha en uno de los locales perteneciente a la cadena de supermercados más grande del país, hay productos que sufren rotura de stock desde

el distribuidor y es por ello que el porcentaje de presencia en percha puede variar hacia arriba o hacia abajo, sin embargo, esta variabilidad no cambia la tendencia del mercado.

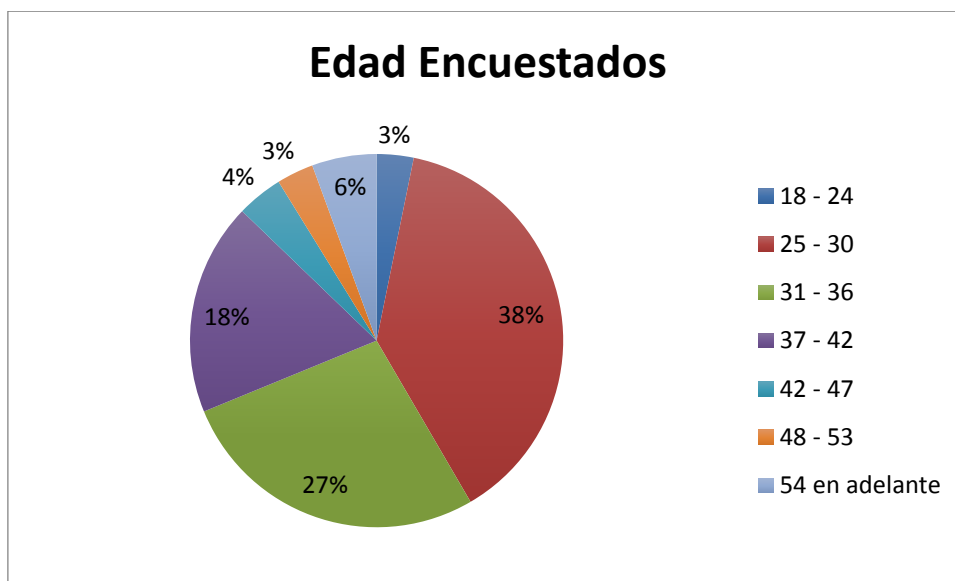
Anexo 9.- Informe Encuesta.

De acuerdo al cálculo de la muestra, se realizaron 119 encuestas, el levantamiento de la información fue realizado del 4 al 17 de enero de 2016, en la ciudad de Quito, para el registro de los datos se utilizó como herramienta de apoyo a Google Docs.

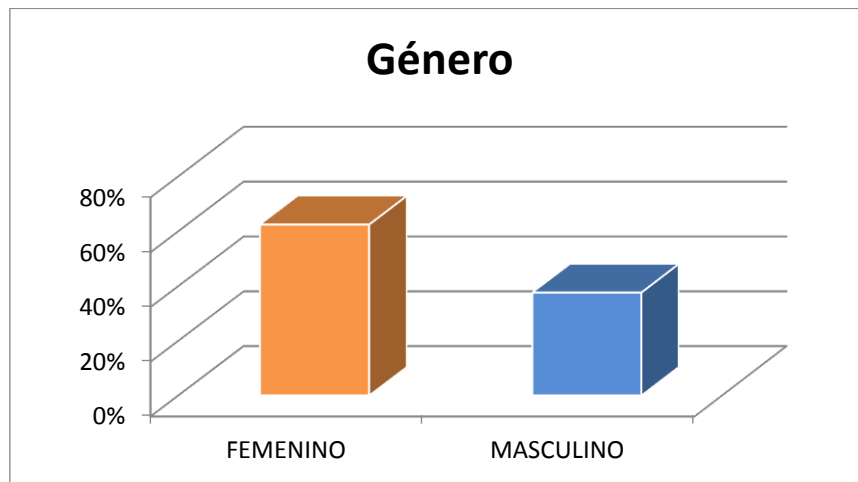
Resultados Encuesta:

Sección 1:

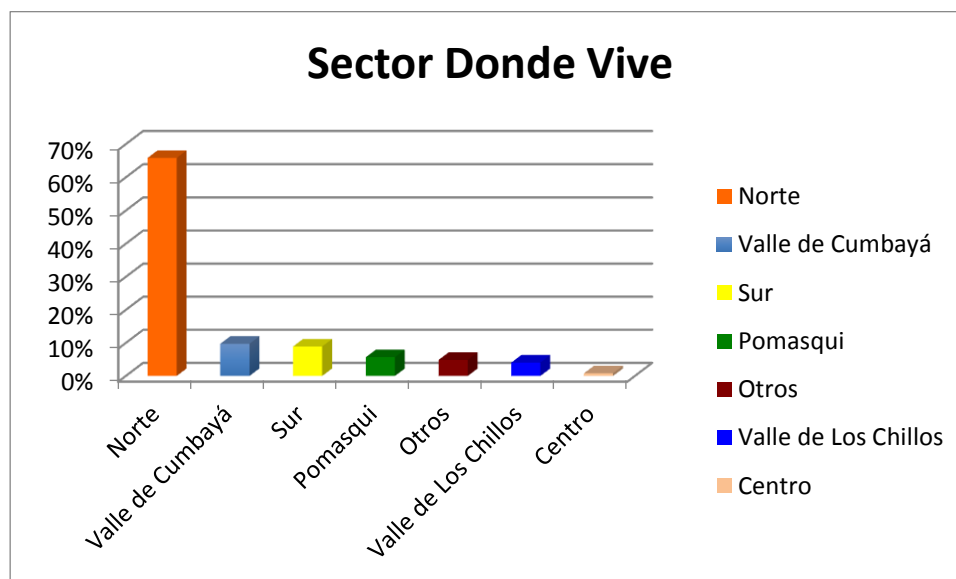
El 38 % de los encuestados está en el rango de 25 a 30 años de edad, seguido de un 27% entre 31 y 36 años y un 18% entre 37 y 42 años.



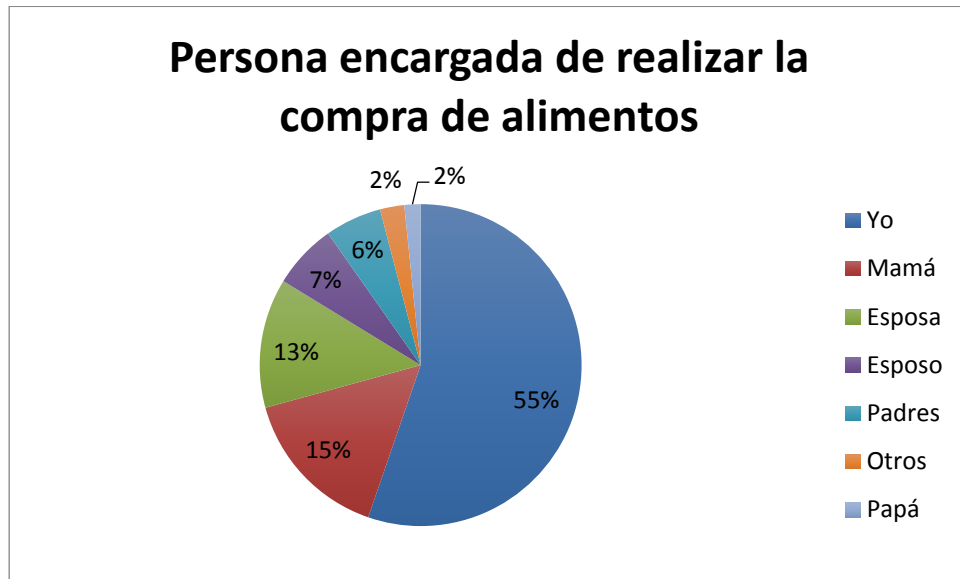
El 62 % de las encuestadas fueron mujeres, esto se debe a que en su mayoría son quienes realizan las compras de alimentos para el hogar.



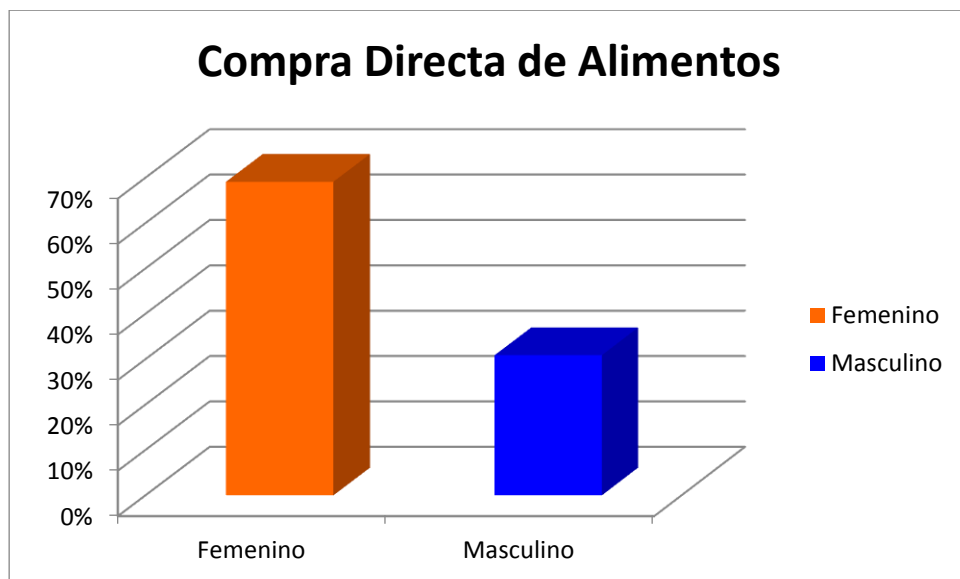
El 66% de los encuestados vive en el sector Norte de la ciudad, el 10% vive en el Valle de Cumbayá y el 9% vive en al Sur de la ciudad.

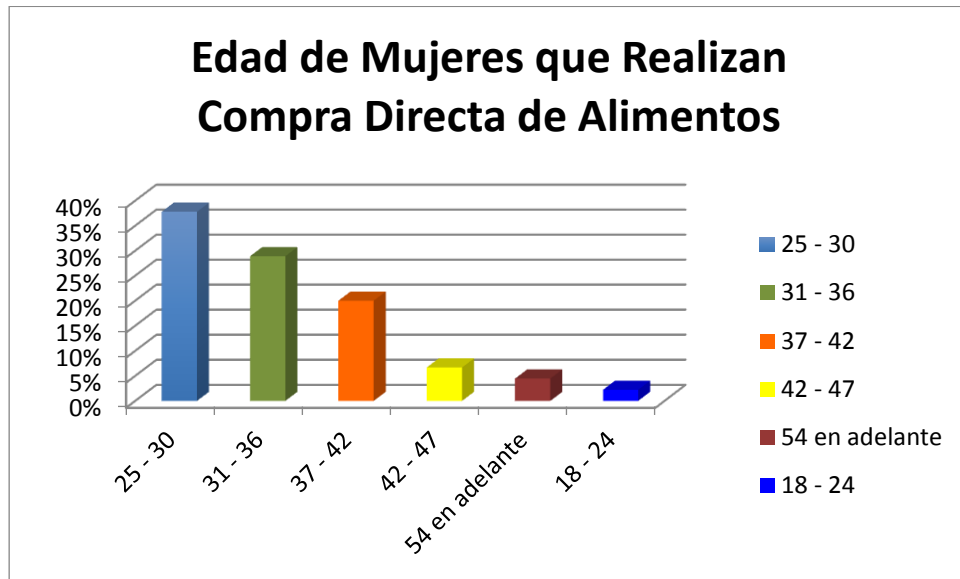


La compra de alimentos para el hogar, es realizada por la cabeza de hogar, el 55% de los encuestados realiza directamente la compra de los alimentos, seguido de un 15% asignado a madres y el 13% a esposas.

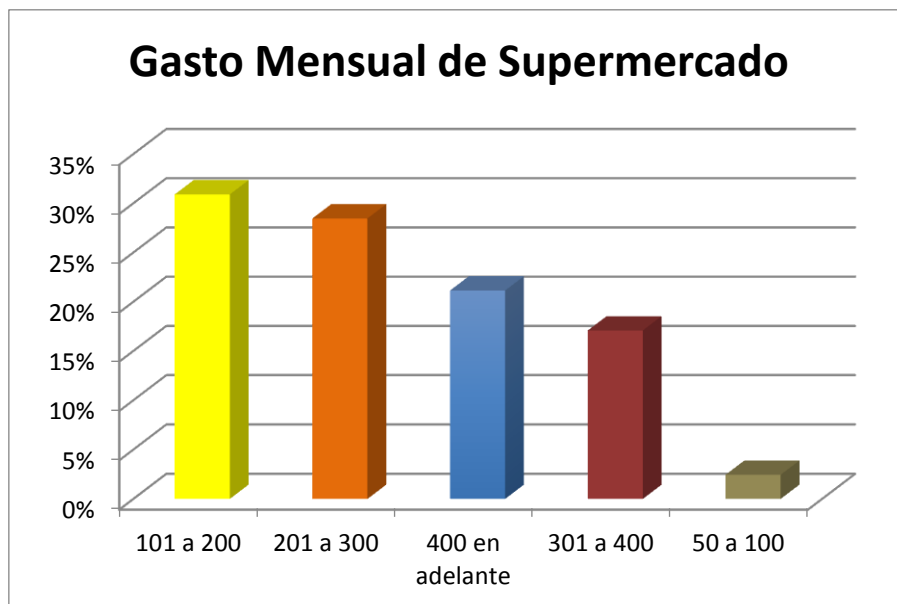


Del 55% de encuestados que respondió que realiza la compra directa de alimentos, el 69% son mujeres, de las cuales el 38% está en el rango de edad de 25 a 30 años, seguido de un 29 % de mujeres entre 31 y 36 años y un 20% entre 37 y 42 años.





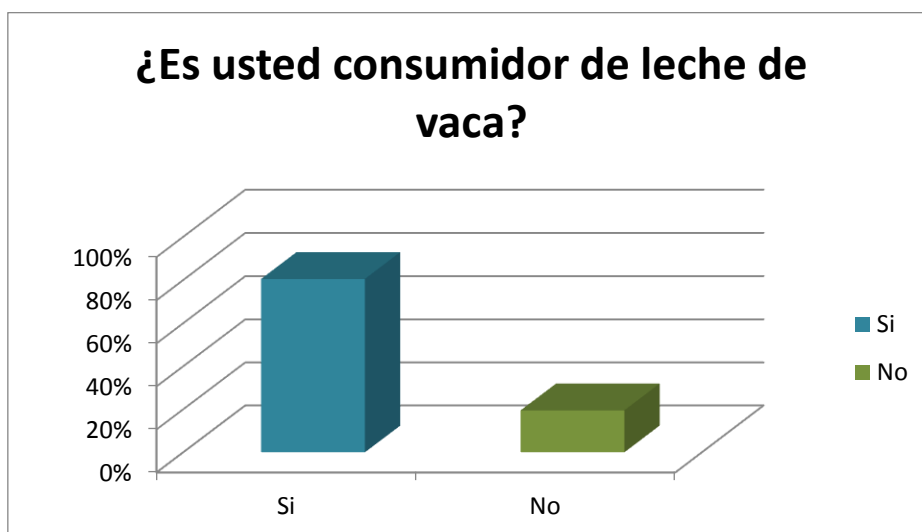
El 31% de los encuestados respondió que gasta entre 101 y 200 USD. dólares mensuales, seguido del 28 % que respondió que gasta entre 201 y 300 USD. mensuales y el 21% respondió que gasta más de 400 USD. al mes en compra de alimentos para el hogar.

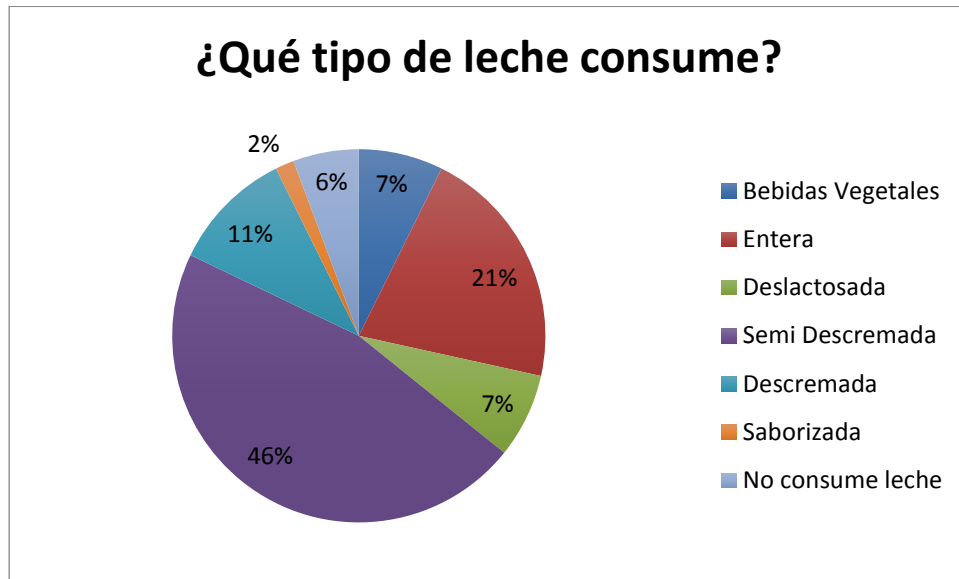


El 48% de los encuestados respondió que visita el supermercado cada 15 días, mientras que el 28% de los encuestados va 1 vez a la semana, seguido de un 20% que va 1 vez al mes.

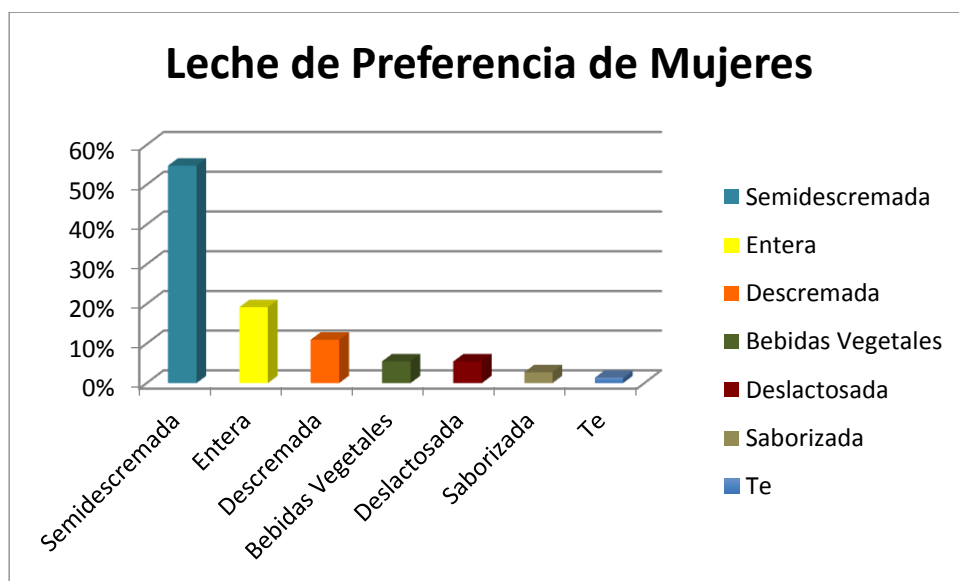


El 80% de los encuestados respondió que consume leche de vaca, de los cuales el 46 % dijo que toma Leche Semidescremada, el 21% Leche Entera y el 11% Leche Descremada; mientras que el 7% consume Bebidas Vegetales.



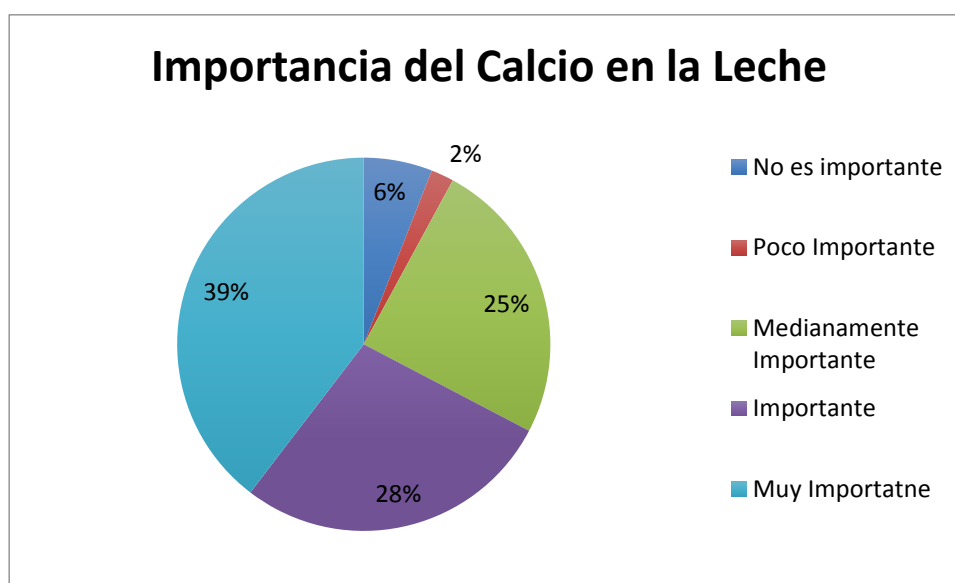


Siendo el 62% de las encuestadas mujeres, el 55% de ellas respondió que prefiere consumir Leche Semidescremada, seguido de un 19% que prefiere consumir Leche Entera y un 11% que consume Leche Descremada.



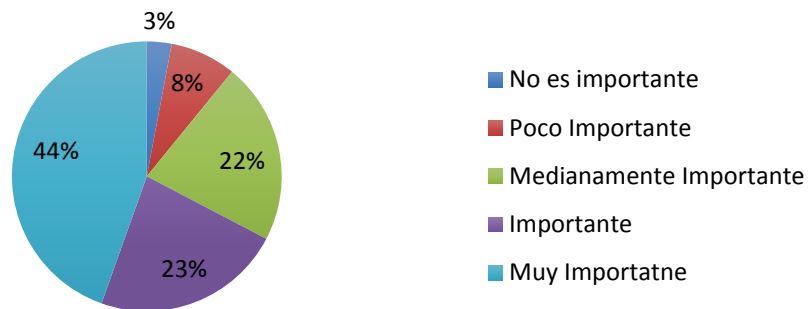
Sección 2:

Del 80% de los encuestados que respondió que consume Leche de Vaca, el 39% señaló que es muy importante el contenido en calcio de la leche, seguido de un 28% que señaló que es importante y un 25% que opina que es medianamente importante.



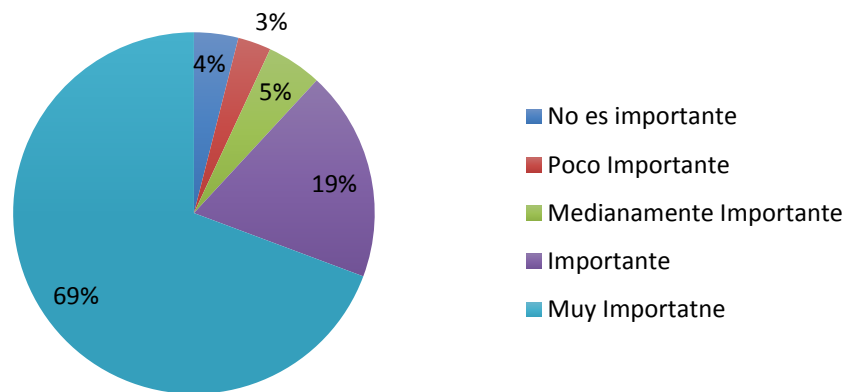
El 44% de los consumidores de Leche de Vaca, respondió que el contenido nutricional de este producto es muy importante, seguido de un 23% que lo considera importante y un 22% lo considera medianamente importante.

Importancia del Contenido Nutricional en Leche

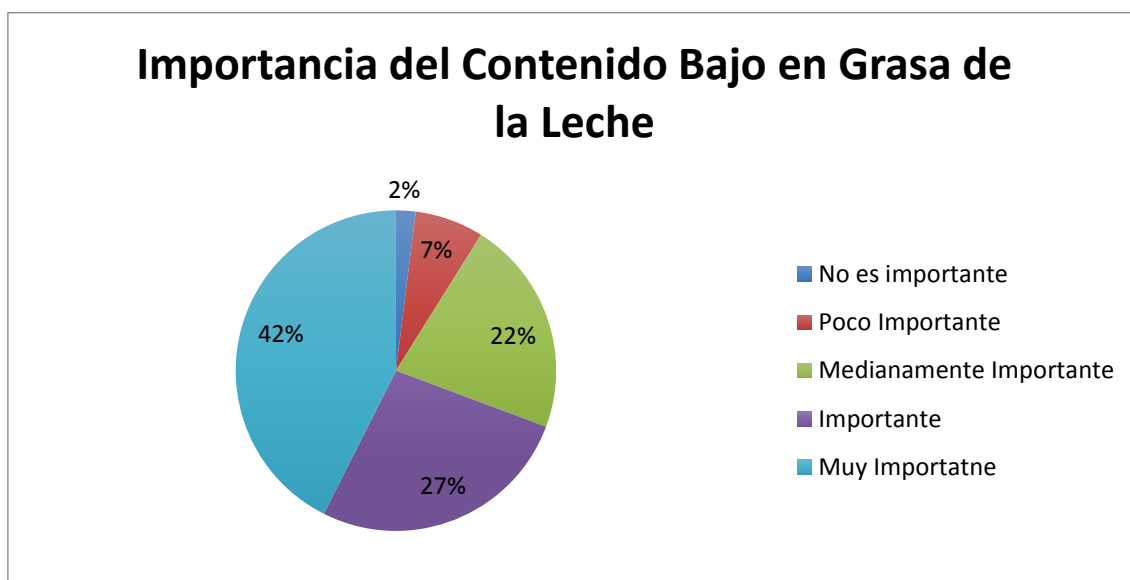


Para el 69% de los consumidores de Leche de Vaca, el sabor de la leche es muy importante, seguido de un 19% que lo considera importante y un 5% lo considera medianamente importante.

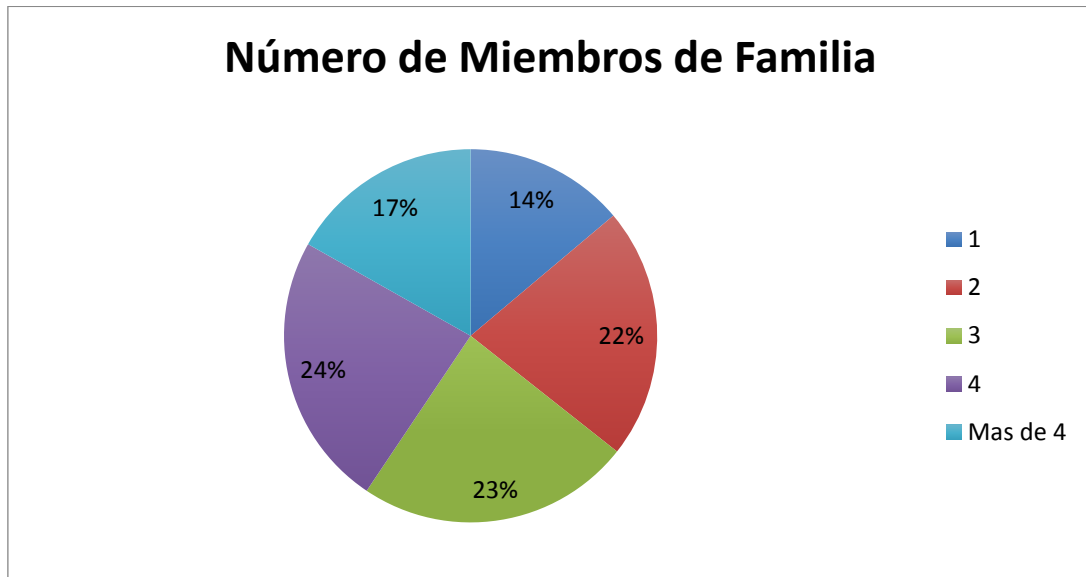
Importancia del Sabor de la Leche



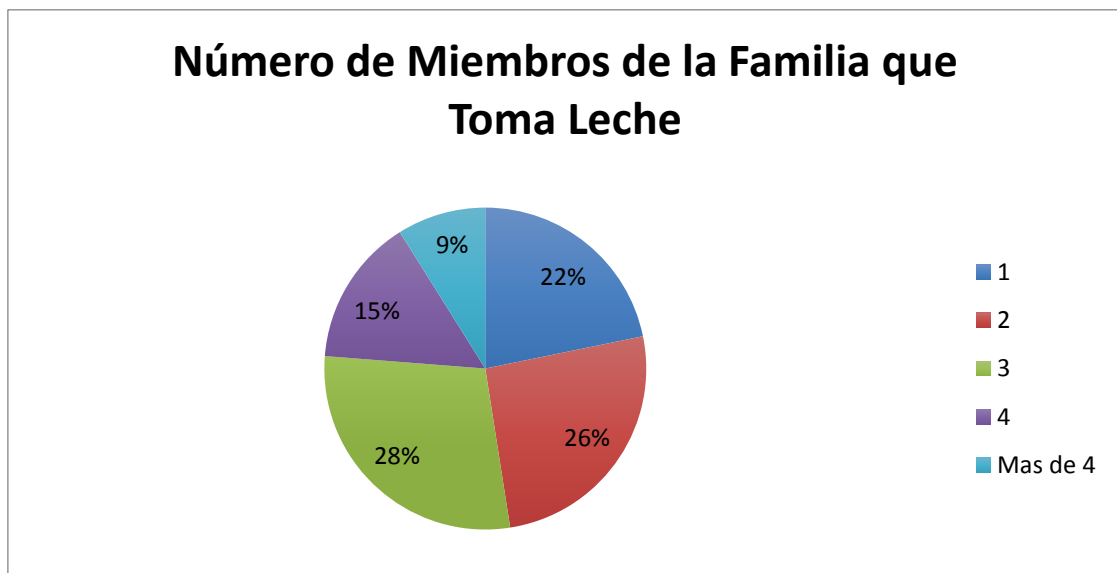
El 42% de los consumidores de Leche de Vaca, respondió que contenido bajo en grasa es muy importante, seguido de un 27% que lo considera importante y un 22% lo considera medianamente importante.



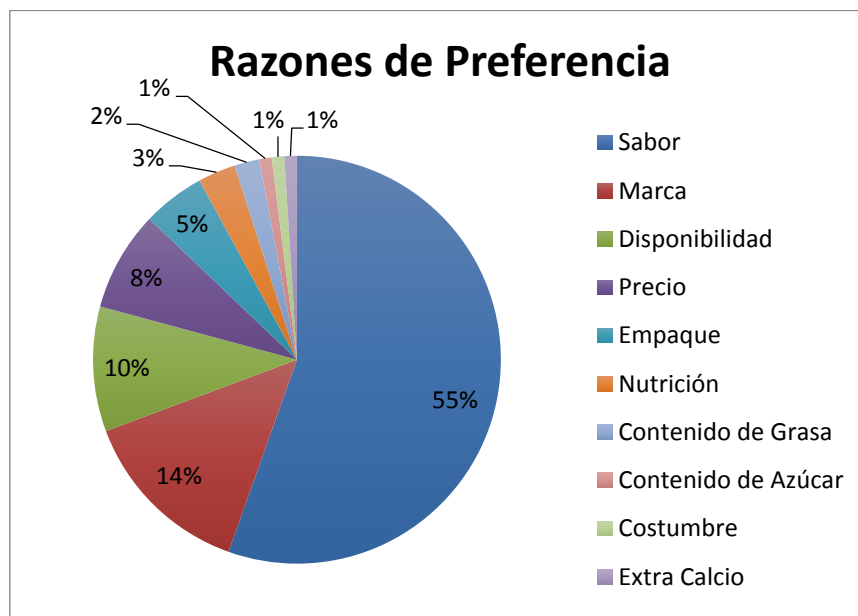
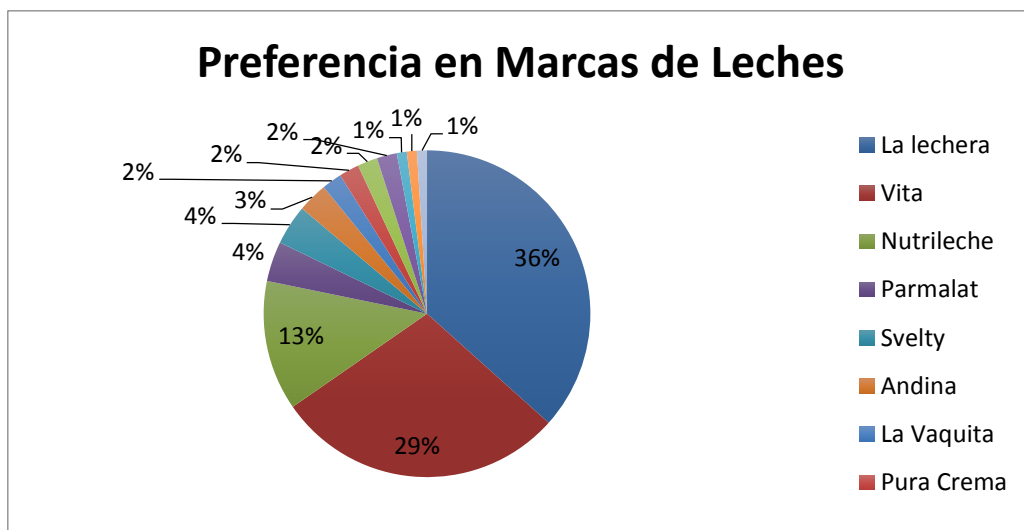
El número de miembros de las familias que consumen Leche de Vaca, está compuesto en un 24% por 4 integrantes, 23% por 3 integrantes y 22% por 2 integrantes.



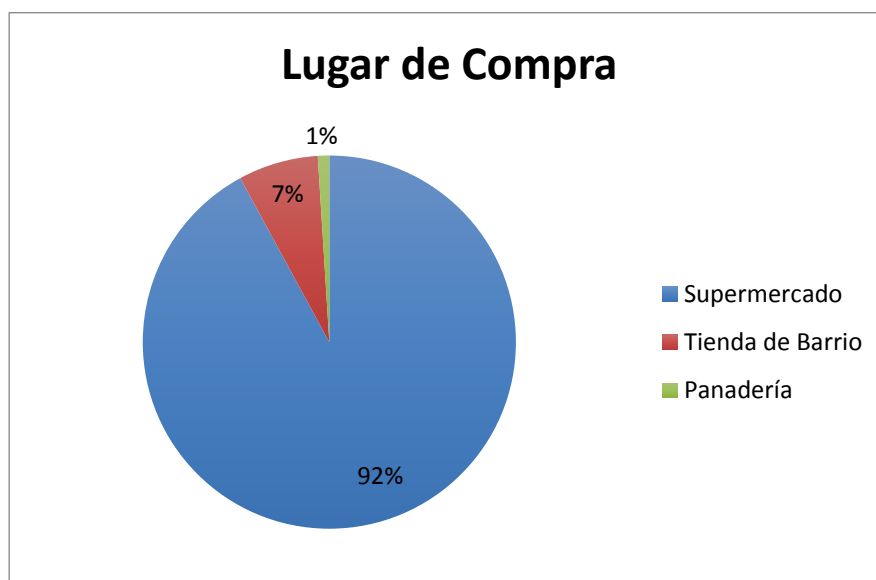
De las familias encuestadas en el punto anterior, los miembros que consumen Leche de Vaca están distribuidos en: 28% 3 integrantes que consumen este producto, 26% 2 integrantes que consumen y 22% 1 integrante que consume este producto.



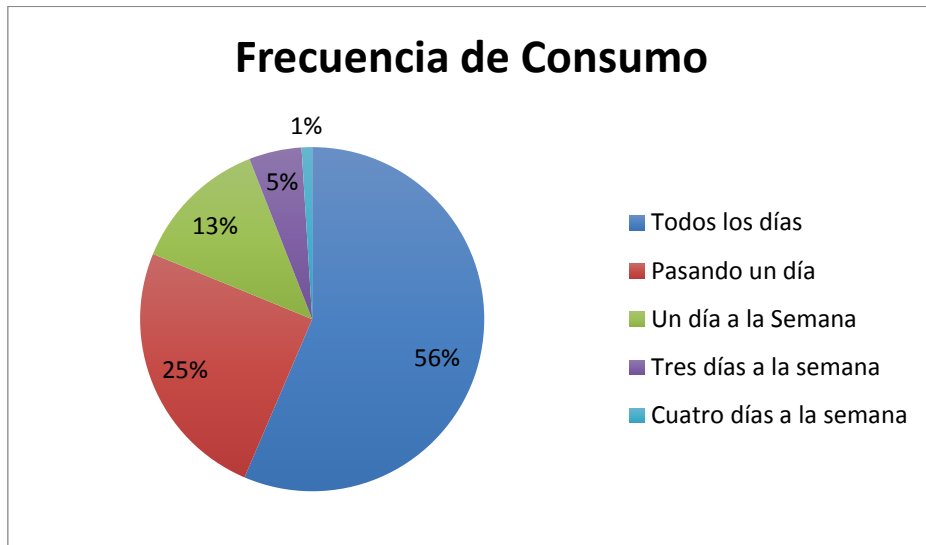
El 36% de los encuestados prefiere consumir La Lechera, seguido de un 29% que prefiere Leche Vita y un 13% que prefiere a Nutri Leche. La principal razón por la que tienen una marca favorita es por el sabor con 55%, seguido de un 14% por la marca y un 10% por la disponibilidad de compra.



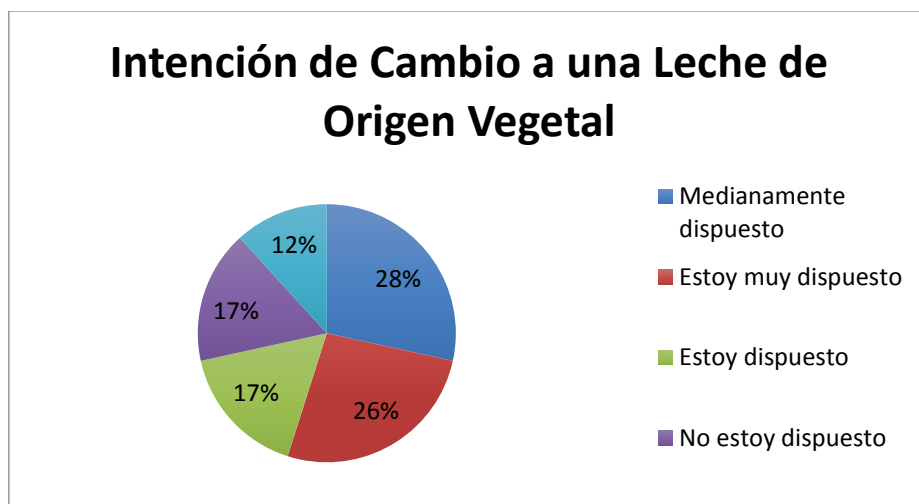
El 92% de los consumidores señaló que prefiere adquirir Leche de Vaca en un Supermercado, seguido de un 7% que prefiere adquirirlo en la tienda de barrio y el 1% en panaderías.



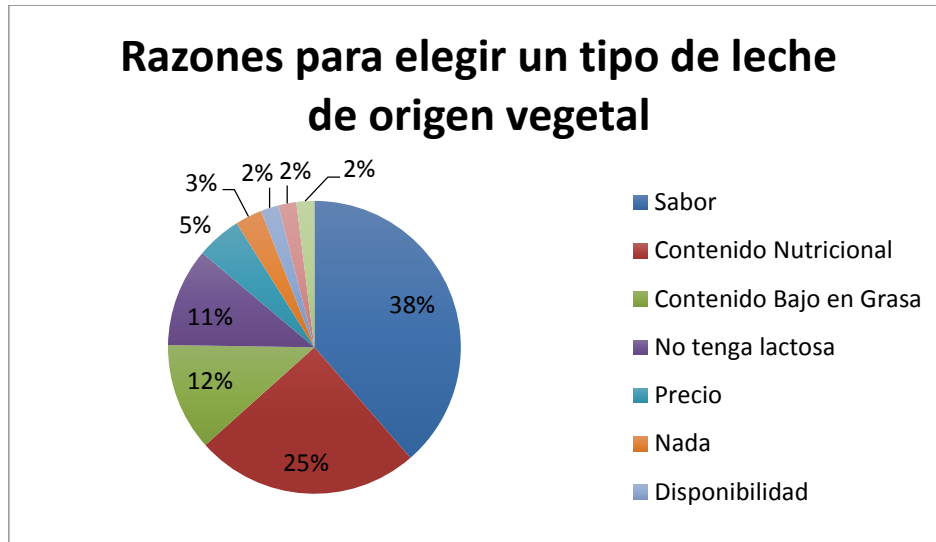
El 56% de los consumidores señaló que consume Leche de Vaca todos los días, 25% pasando un día y un 13% lo consume un día a la semana.



En cuanto a la intención de cambiar la Leche de Vaca, por una Leche de Origen Vegetal, el 28% de los encuestados respondió que estaría medianamente dispuesto, seguido de un 26% de los encuestados que estaría muy dispuesto y un 17% que estaría dispuesto a cambiarse a una Leche de Origen Vegetal.

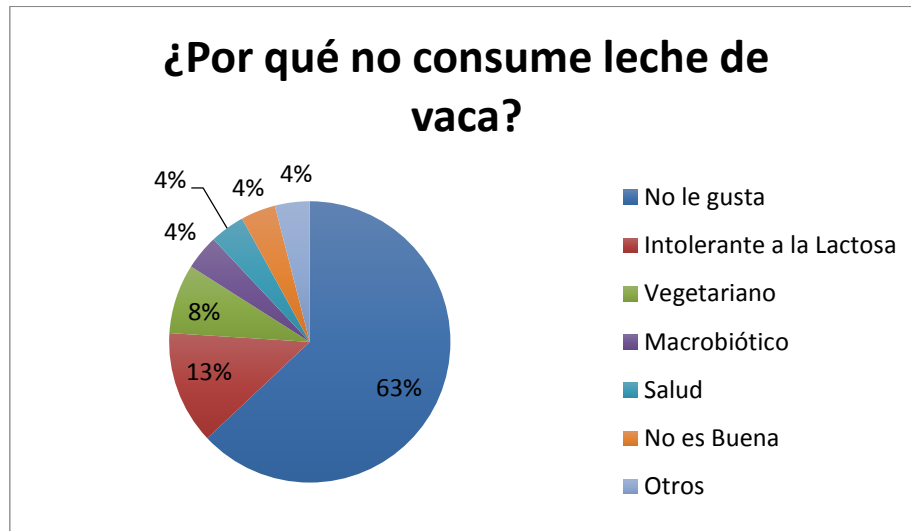


En cuanto a las razones para elegir una Leche de Origen Vegetal, el 38% lo haría por el sabor, el 25% por el contenido nutricional y el 12% por el contenido bajo en grasa.

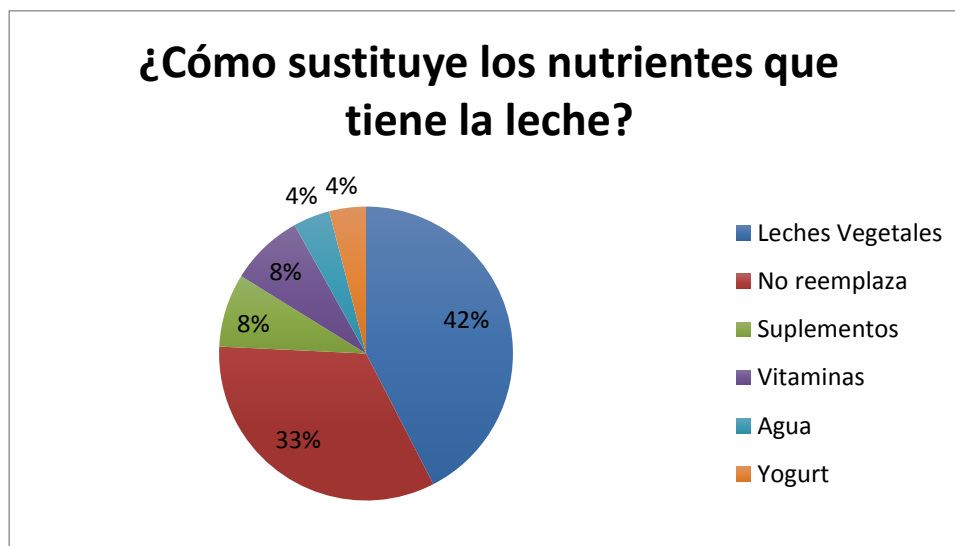


Sección 3:

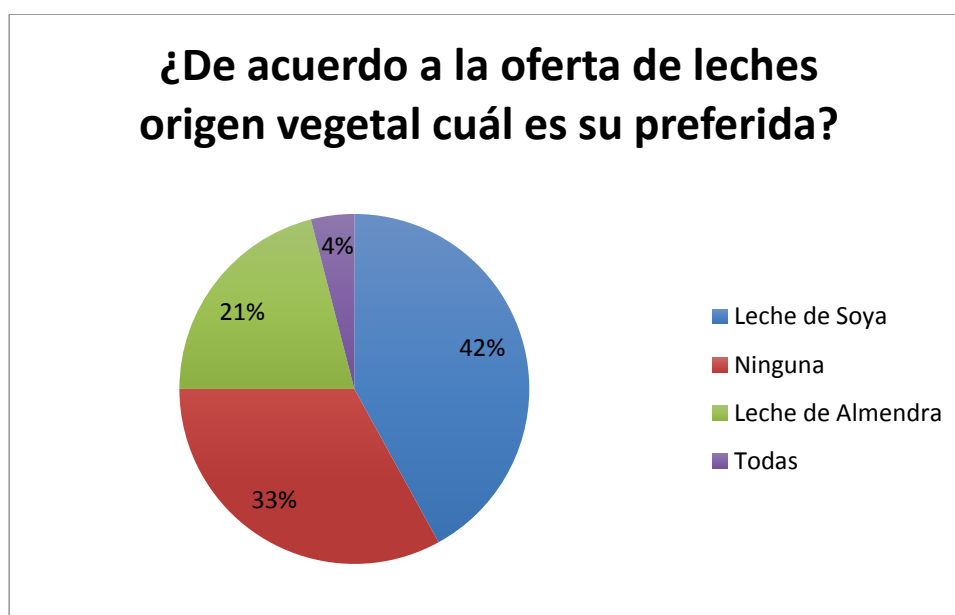
Del 20% de los encuestados que respondió que no consume Leche de Vaca, un 63% señaló que no lo hace porque no le gusta, el 13% dijo que es intolerante a la lactosa y un 8% señaló que es vegetariano.



El 42% de los encuestados dijo que reemplaza a la Leche de Vaca con Leches de Origen Vegetal, el 33% no reemplaza a la Leche de Vaca con algún producto sustituto, mientras que el 8% se inclina por el consumo de suplementos.

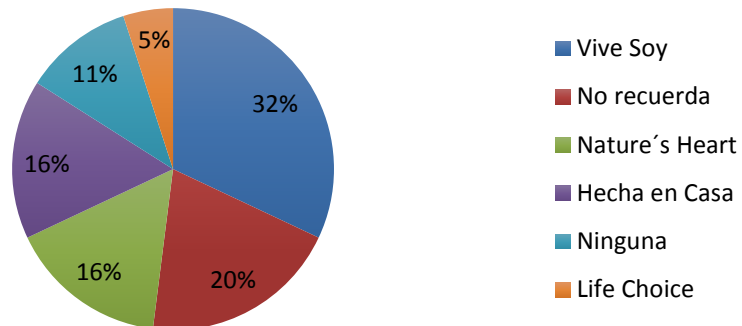


El 42% de los encuestados que consumen Leches de Origen Vegetal, prefiere consumir Leche de Soya, seguido de un 33% que no consume ningún sustituto y el 21% que toma Leche de Almendra.



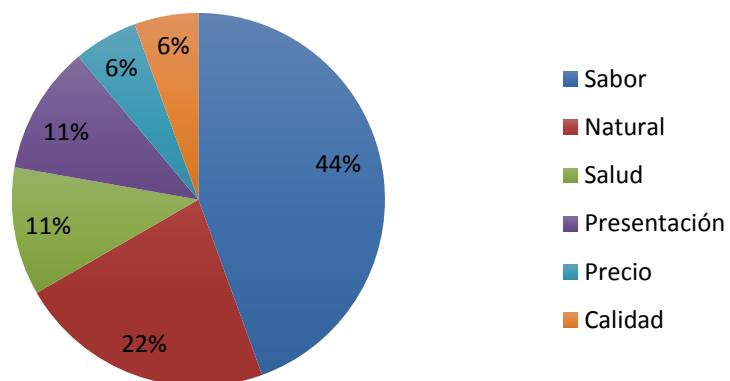
El 32% de los encuestados que no consumen Leche de Vaca, prefiere la marca Vive Soy, el 20% no recuerda una marca en específico y el 16% que consume Nature's Heart o prepara su Leche Vegetal en casa.

¿Cuál es su marca favorita en leche de origen vegetal?



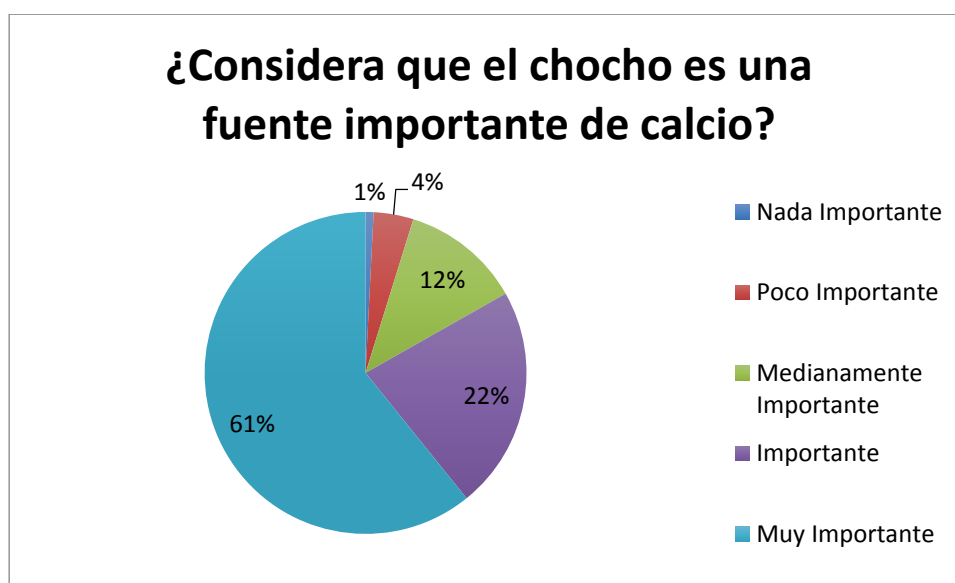
De las personas que respondieron consumir Leche de Origen Vegetal, el 44% la prefiere por su sabor, seguido del 22% que prefiere porque es natural y el 11% por salud.

¿Por qué la considera su favorita?



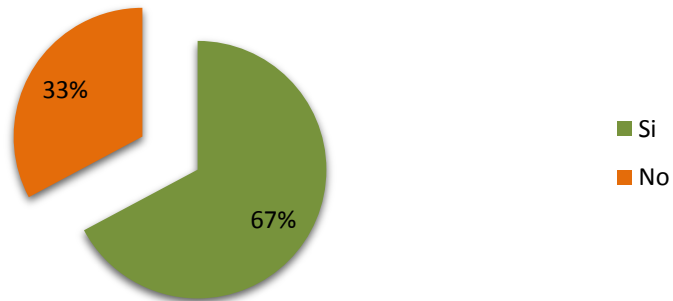
Sección 4:

El 61% de los encuestados considera que el chocho es una fuente muy importante de calcio, seguido del 22% que la considera importante y 12% que considera medianamente importante.



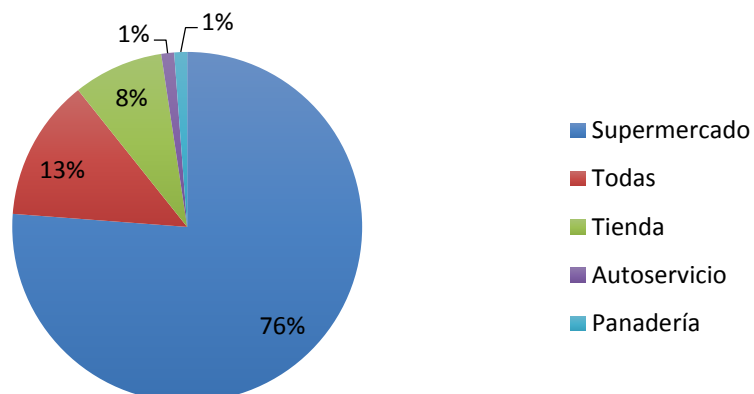
El 67% de los encuestados respondió que si consumiría leche de chocho, mientras que un 33% de los encuestados señaló que no lo haría.

¿Si tuviera la opción de adquirir leche de chocho la consumiría?

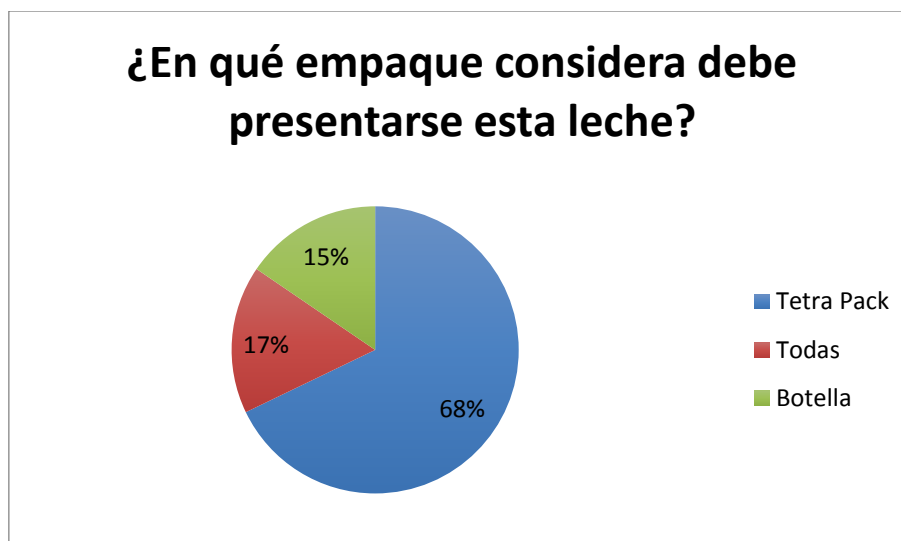


Del 67% de los encuestados que respondió que si consumiría leche de chocho, el 76% señaló que preferiría adquirir este producto en un supermercado, el 13% eligió todas las opciones y el 8% prefiere la tienda de barrio.

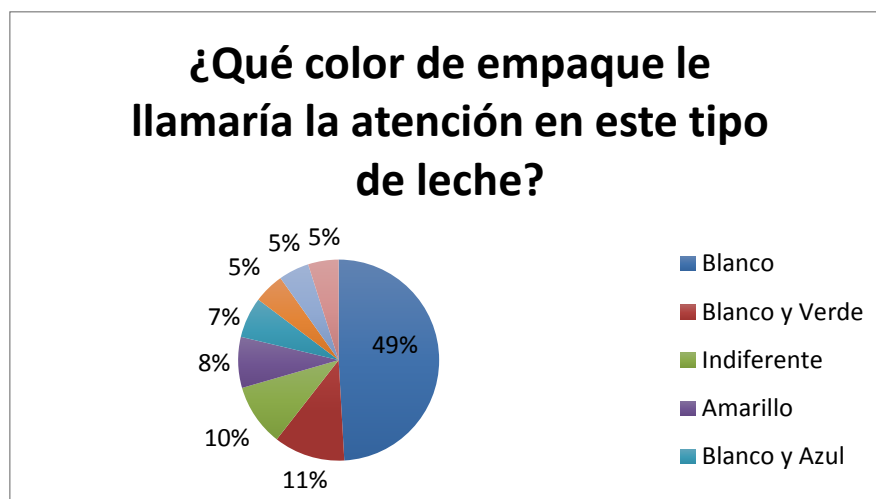
¿En dónde preferiría adquirir la Leche de Chocho?



En cuanto al empaque para la Leche de Chocho, el 68% de los encuestados prefiere el envase Tetra Pack, el 17% eligió todas las opciones y el 15% prefiere en botella.



El 49% de los encuestados, preferiría que el empaque sea de color blanco, el 11 % prefiere blanco con verde y el 10% es indiferente al color del empaque.



Anexo 10.-Estrategia de Comunicación de los Competidores

Competidor Nature's Heart

Facebook



La mejor fuente de energía por estar enriquecida con vitaminas A, D y calcio. No contiene lácteos y es ideal para toda la familia





Nuestra bebida de soya tiene la misma cantidad de calcio que la leche y cuenta con certificado USDA Organic ¡Es ideal para que la tome toda la familia!



Prueba nuestra variedad de bebidas libres de lácteos, la opción más natural y saludable por estar libres de químicos nocivos. Encuentra presentaciones sin azúcar también. ¿Qué esperas para probarlas?



Deliciosa leche de coco, enriquecida con vitaminas A, D y calcio, libre de lácteos y gluten. Disponible en 946 ml ¡Pruébala y llénate naturalmente de energía!



Cuenta con certificado USDA Organic, apto para toda la familia por ser baja en grasa, sin colesterol, lactosa ni gluten. Está enriquecida con vitaminas A, D y calcio y es baja en sodio. Disponible en 946 ml.



Bebida hecha con almendras reales, sin azúcar y enriquecida con vitaminas A,D y calcio, baja en grasa, sodio y ¡es deliciosa!



Bebida de soya orgánica con Certificado USDA Organic, enriquecida con vitaminas A, D y calcio, está libre de gluten, lácteos y colesterol. ¡Ideal para toda la familia!



Tenemos las mejores y más deliciosas opciones de bebidas no lácteas.

Prueba nuestra leche de coco enriquecida con vitaminas A, D y calcio

Página Web:

Bebidas no Lácteas

Bebidas orgánicas de origen natural, sin lactosa ni componentes lácteos. Con la misma cantidad de calcio que la leche, nuestras bebidas de soya, arroz, coco, almendra y almendra sin azúcar están fabricadas con la más alta calidad; son libres de gluten y colesterol; tienen certificado Kosher, y están enriquecidas con vitaminas A y D.

NATURE'S HEART
Bebida de almendra y coco

NATURE'S HEART
Bebida de coco

NATURE'S HEART
Bebida de arroz

NATURE'S HEART
Bebida de almendra

NATURE'S HEART
Bebida de soya orgánica

NATURE'S HEART
Bebida de almendra sin azúcar

NATURE'S HEART
Bebida de almendra sin azúcar con vainilla

Instagram:

naturesheart_ec SEGUIR

Nature's Heart Ecuador Bienvenido a una vida saludable. Snacks saludables, bebidas no lácteas de almendra, coco y arroz, agua de coco, súper foods, stevia y más. ¡VIVE MÁS! www.natureshearterrafertil.com

470 publicaciones 696 seguidores 483 seguidos

Twitter:

Nature's Heart EC @NaturesHeart_EC · 17 abr. 2015

Producto natural que puedes usar en tus desayunos o de acompañamiento para merendar. #NaturesHeart

Sabías que...

La bebida de coco contiene sales minerales, que ayudan al organismo a funcionar mejor, además de buenas dosis de magnesio, fósforo y calcio, para remineralizar los huesos.

NATURE'S HEART

Nature's Heart EC @NaturesHeart_EC · 14 abr. 2015

Que tu personalidad refleje la sencillez, y tu hablar la verdad.

Hay situaciones en la vida en que la verdad y la sencillez forman la mejor pareja.

Jean de la Bruyere

NATURE'S HEART

Competidor Diet Radisson:

Pagina Web:

[Volver a la Categoría](#)



BEBIDA DE ARROZ BIOLÓGICA

Una agradable y digestiva bebida de arroz de AGRICULTURA ECOLÓGICA para los que buscan una alternativa vegetal.

Conozca los beneficios de nuestra **BEBIDA DE ARROZ BIOLÓGICA DIET Radisson**:

- Con arroz procedente de explotaciones agrícolas sin abonos químicos ni pesticidas de síntesis.
- Sin azúcares añadidos, conteniendo sólo los azúcares naturalmente presentes en sus ingredientes.
- Sin gluten.
- 0% lactosa y 0% colesterol.
- Apto para vegetarianos.
- No contiene colorantes, conservantes ni potenciadores del sabor para ofrecerles un producto natural y auténtico.

NUESTRO CONSEJO SALUD CON SABOR

¿Sabía que la bebida de arroz es muy digestiva? Una opción ideal para personas con digestiones pesadas y estómagos delicados. Pruébela sola o con cacao, cereales, té o café. Una deliciosa elección 100% vegetal. También se puede usar en todo tipo de recetas culinarias sustituyendo a la leche.

PRESENTACIÓN: TETRA BRICK DE 1 l

[CÓMPRALO AQUÍ](#)

Competidor Oriental

Página Web:



LECHE DE SOYA NATURAL ORIENTAL

Leche de Soya Natural

- *Previene el cáncer de mama y de próstata*
- *Gran aliada contra las enfermedades del corazón*
- *Alternativa segura para los intolerantes a la lactosa*
- *Un tratamiento alternativo a la osteoporosis*
- *Reducción de los síntomas de la menopausia*
- *Presentación: 240ml, envase de lata y abre fácil.*



LECHE DE SOYA CON BOROJÓ ORIENTAL
Rica en Nutrientes que Estimulan el Estado de Ánimo

- Nutre y fortalece su organismo, además se complementa para brindarle la energía que se necesita diariamente
- No contiene grasa saturada ni colesterol
- La combinación de los efectos energéticos de la Soya y el Borjón, dan como resultado un producto único en el mercado
- Presentación: 240ml, envase de lata abre fácil



LECHE DE SOYA CON FRUTAS ORIENTAL
Leche de Soya, con Sabor a Frutas Tropicales

- Aporta vitaminas y minerales
- Beneficia el cuerpo y no contiene grasa saturada ni colesterol
- Contiene ácidos que ayudan a reducir el colesterol malo
- Contiene lecitina que ayuda a evitar la acumulación de grasa en las arterias
- Presentación: 240ml, envase de lata

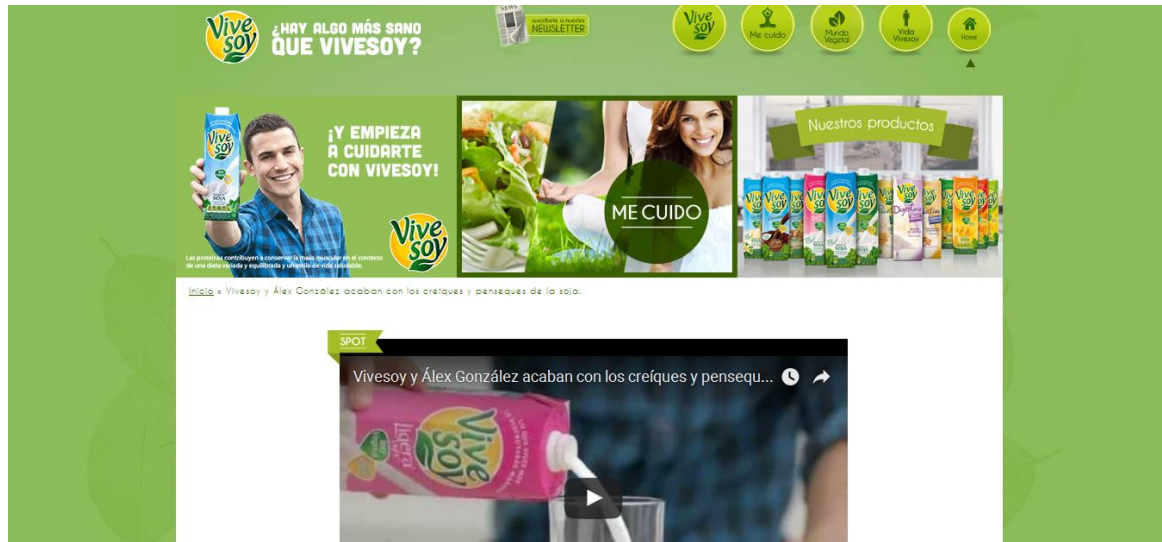


LECHE DE SOYA NATURAL ORIENTAL
Leche de Soya Natural

- *Previene el cáncer de mama y de próstata*
- *Gran aliada contra las enfermedades del corazón*
- *Alternativa segura para los intolerantes a la lactosa*
- *Un tratamiento alternativo a la osteoporosis*
- *Reducción de los síntomas de la menopausia*
- *Presentación: 240ml, envase de lata y abre fácil.*

Competidor Vive Soy

Página Web



Inicio » Bebidas vegetales Vivesoy » Productos de soja Vivesoy

Descubre el maravilloso mundo vegetal con Vivesoy

[Productos de soja Vivesoy](#)
[Otras bebidas vegetales Vivesoy](#)

ELABORADO CON SOJA CERTIFICADA COMO NO TRANSGÉNICA

[Vivesoy Como Natural](#)
[Vivesoy Como Sabores](#)
[Vivesoy Como Bebida de Zumos](#)

[Twitter](#)
[Facebook](#)
[G+1](#)

Descubre todos nuestros productos

ÚLTIMA NOTICIA
 Cuida tu piel desde dentro con Pielvital en el Beauty Day de Instyle.
 Aprenderás a cuidar tu piel desde el interior.

La receta del día
 Bizcocho de harina de garbanzos y Vivesoy.
 Una deliciosa bizcocho con un toque atípico.

Inicio » Bebidas vegetales Vivesoy » Otras bebidas vegetales Vivesoy

Descubre el maravilloso mundo vegetal con Vivesoy

[Productos de soja Vivesoy](#)
[Otras bebidas vegetales Vivesoy](#)

HISTORIA

DE ARROZ

DESCUBRE EL COMPROMISO DE VIVESOY CON EL MEDIO AMBIENTE

[Bebida de avena Pielvital](#)
[Leche de almendras Vidactiva](#)
[¡NUEVA! Bebida de arroz Digestiva](#)

[Cuida tu piel](#)
[Contra el cansancio](#)
[Buenas digestiones*](#)

[Twitter](#)
[Facebook](#)
[G+1](#)

Inicio » Bebidas vegetales Vivesoy » Bebidas de arroz, avena y leche de almendras » Bebida de arroz Vivesoy Digestiva

Comparte la bebida de arroz Vivesoy Digestiva en [Pinterest](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [G+1](#)

Lo nuevo de Vivesoy es...

Vivesoy Digestiva
¡bebida de arroz!

¡Próbatla!
Te va a gustar.

[¿Qué es Vivesoy Digestiva?](#)
[Información nutricional](#)
[Ingredientes](#)
[Formatos](#)

Vivesoy Digestiva es la nueva y deliciosa bebida de arroz de Vivesoy. 100% vegetal que te ayuda a tener buenas digestiones!

Descubre todos los beneficios de Vivesoy Digestiva!

Es la única bebida de arroz que, gracias a su contenido en almidón, ayuda a que nuestro organismo realice una buena digestión. Estos nutrientes son indispensables en el momento de la digestión, ya que ayudan a mantener los niveles óptimos de PH para que nuestro organismo pueda procesar los alimentos y asimilar todos sus nutrientes. Además, Vivesoy Digestiva es fuente de calcio y vitamina D, convirtiéndola en una bebida ideal para aquellas personas que desean cuidarse con una alternativa vegetal.

Vivesoy Digestiva colabora con la Fundación Española del Aparato Digestivo (FEAD).

FEAD (FED y Vivesoy) colabora para tu salud digestiva.

*El almidón contribuye a una digestión normal mediante la producción de ácido clorhídrico en el estómago. Vivesoy recomienda una dieta variada y equilibrada y un estilo de vida saludable.

Buenas digestiones*

Anexo 11.-Descripción de los cargos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO									
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Denominación del Puesto:	Gerente Administrativo, Financiero y Talento Humano	INTERFAZ: Accionistas, Directivos, Logística, Contabilidad, RR.HH., Producción y Comercial, Clientes y Proveedores locales			Nivel de Instrucción:		Cuarto Nivel		
Nivel:	Profesional								
Unidad Administrativa:	Administrativa, Financiera y Talento Humano								
Rol:	Supervisión de Procesos Administrativos, Financieros y RR.HH.				Área de Conocimiento:		Administración de Empresas, Finanzas Corporativas, Recursos Humanos, Legislación Laboral, Derecho Societario, Compras		
Ámbito:	Local								
2. MISIÓN					5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Supervisar los procesos administrativos y de RR.HH., con el objetivo de velar por la optimización de recursos administrativos y a nivel de talento humano.					Tiempo de Experiencia:		5 años en adelante		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES			PESO			8. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
		F	C	D	TOTAL	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Elaborar y revisar las políticas empresariales	Gestión y administración por procesos	3	5	4	23	Planificación y Gestión	Alto	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
						Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	
Elaborar y controlar el presupuesto general de la Compañía	Flujo de Caja y Presupuestación	5	5	4	25	Pensamiento Analítico	Alto	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	
						Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	
Realizar la Programación de pagos de Nómina, Proveedores y Servicios	Flujo de Caja	4	5	2	14	Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	
Gestionar las compras generales de la compañía (materia prima, suministros y servicios)	Negociación y contratación	5	4	2	13	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
						Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Supervisar la atención de servicios generales de la compañía	Procesos de Mantenimiento preventivo y correctivo	5	2	3	11	Trabajo en Equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	
						Orientación de Resultados	Alto	Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren	
Supervisar los procesos de recursos humanos en todos sus subsistemas	Reclutamiento, Selección, Evaluación, Capacitación, Compensación, Seguridad y Salud Ocupacional, Coaching	3	4	3	15	Liderazgo	Alto	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO									
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Denominación del Puesto:	Gerente de Marketing y	INTERFAZ: Accionistas, Directivos, Logística, Administración, Producción, Clientes y Proveedores				Nivel de Instrucción:		Cuarto Nivel	
Nivel:	Profesional								
Unidad Administrativa:	Marketing y Ventas								
Rol:	Gestión								
Ámbito:	Local					Área de Conocimiento:		Comercial, Marketing y Ventas	
2. MISIÓN					5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Gestionar la comercialización de los productos de la compañía, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base al desarrollo de programas de					Tiempo de Experiencia:		5 años en adelante		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				PESO		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
		F	C	D	TOTAL	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Planear, dirigir y controlar el presupuesto anual de ventas	Presupuesto de Ventas	1	5	5	26	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	
						Eficacia Personal	Alto	Planificación y organización, capacidad de comunicación, competencias cognitivas o razonamiento	
Calcular la Demanda y Planificar los Pedidos	Planificación de la Demanda	3	5	5	28	Toma de Riesgos Calculados	Alto	Toma riesgos calculados, lo determina y además siempre tiene un plan B si algo sale mal	
Evaluar el Desempeño de la fuerza de ventas, en función del cumplimiento de metas y	Control Presupuestario y Evaluación del Desempeño	4	5	2	14	Eficacia en comunicación verbal	Alto	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente	
Realizar el Plan Anual de Marketing	Marketing Estratégico	2	4	5	22	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
						Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Desarrollar Programas de Promoción y Difusión de Productos	Publicidad ATL y BTL	5	4	4	21	Trabajo en Equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	
						Orientación de Resultados	Alto	Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia.	
Coordinar la Gestión de Inteligencia del Mercado	Estudios de Mercado y Comportamiento del Consumidor	5	5	2	15	Liderazgo	Alto	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	
						Espiritu Comercial	Alto	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO												
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA						
Denominación del Puesto:	Gerente de Producción	INTERFAZ: Accionistas, Directivos, Logística, Administración, Ventas y Proveedores locales				Nivel de Instrucción:		Cuarto Nivel				
Nivel:	Profesional											
Unidad Administrativa:	Producción											
Rol:	Producir y Desarrollar los productos de la empresa					Área de Conocimiento:		Ingeniería Química Industrial y Alimentos				
Ámbito:	Local											
2. MISIÓN					5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA							
Levar a cabo el proceso de producción bajo los estándares de calidad, higiene y salud de acuerdo a la normativa ecuatoriana					Tiempo de Experiencia:		5 años en adelante					
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				PESO		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS				
						F	C	D	TOTAL	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Desarrollar, dirigir y controlar programas de producción de acuerdo a la planificación de la demanda		Gestión de Porcesos Industriales				5	5	5	30	Pensamiento Analítico	Alto	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Planificar la producción de productos		Operaciones Unitarias				3	5	5	28	Planificación y Gestión	Alto	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
Controlar los recursos de materia prima, a fin de obtener productos al más bajo costo.		Planificación de Inventarios				4	5	2	14	Eficacia en comunicación verbal	Alto	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente
Mantener y vigilar que los estándares de calidad se cumpla conforme a normas y procedimientos.		BPM, Producción mas Limpia, QHSE				2	4	5	22	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Gestionar el manejo del inventario de producción y análisis de variaciones mensuales		Control y manejo de inventarios, planificación de la demanda				5	4	4	21	Trabajo en Equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
										Precisión	Alto	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.
Velar por el cumplimiento del cronograma de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de la planta		Mecánica Industrial				5	5	2	15	Liderazgo	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
										Tolerancia a la presión	Alto	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO											
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Denominación del Puesto:	Vendedor	INTERFAZ: Marketing y Ventas, Bodega, Administración y Clientes				Nivel de Instrucción:		Tercer Nivel			
Nivel:	Profesional										
Unidad Administrativa:	Marketing y Ventas										
Rol:	Comercializar los productos de la					Área de Conocimiento:		Comercio y Ventas			
Ámbito:	Local										
2. MISIÓN					5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA						
Realizar gestión comercial para la consecución de nuevos negocios que ayuden al cumplimiento de los objetivos comerciales					Tiempo de Experiencia:		2 años				
					Especificidad de la experiencia		Ventas corporativas de productos alimenticios				
6. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES			PESO			8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			F	C	D	TOTAL	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Gestionar ventas en supermercados y tiendas de grandes superficies, de acuerdo a la cartera de clientes asignada, a fin de cumplir con el presupuesto asignado por la Gerencia de Marketing y Ventas			5	5	5	30	Automotivacion	Alto	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.		
Comunicar, capacitar a los clientes sobre los productos de la empresa y dar seguimiento al manejo de la marca con el producto en percha			5	4	4	21	Eficacia en comunicación verbal	Alto	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente		
Gestionar las cobranzas a clientes, de acuerdo a los plazos de pago establecidos			4	5	3	19	Habilidad de escucha	Alto	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.		
9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES											
Difundir a los clientes, las acciones de Pull y Push establecidas por la Gerencia de Marketing y Ventas			3	4	3	15	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable		
Atender al cliente de manera cordial y atenta, dando seguimiento al servicio post venta									Atencion al cliente	Alto	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
									Energia	Alto	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
Dar seguimiento a los despachos y entregas de mercadería			5	5	1	10	Sociabilidad	alto	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.		
Entregar reportes de ventas, visita a clientes, cobranzas y merchandising a la Gerencia de Ventas			5	3	1	8	Espiritu Comercial	alto	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO										
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Denominación del Puesto:	Asistente de Producción	INTERFAZ: Accionistas, Directivos, Logística, Administración, Ventas y Proveedores				Nivel de Instrucción:		Tercer Nivel		
Nivel:	Profesional									
Unidad Administrativa:	Producción									
Rol:	Asistir a la Gerencia de Producción					Área de Conocimiento:		Ingeniería Química Industrial y/o Alimentos		
Ámbito:	Local									
2. MISIÓN					5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Llevar a cabo el proceso de producción bajo los estándares de calidad, higiene y salud de acuerdo a la normativa ecuatoriana					Tiempo de Experiencia:		1 año			
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		PESO			8. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
				F	C	D	TOTAL	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Ayudar en el desarrollo y control programas de producción de acuerdo a la planificación establecida por la Gerencia de Producción	Gestión de Procesos Industriales	5	3	4			17	Pensamiento Analítico	Alto	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
Dar seguimiento a la planificación de producción de productos	Operaciones Unitarias	5	4	3			17	Pensamiento Conceptual	Alto	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Realizar reportes de movimiento de inventario de materia prima	Planificación de Inventarios	5	3	2			11	Cumplimiento de compromisos	Alto	Mantiene sus promesas frente a sus clientes, incluso a pesar de que deban hacer sacrificios.
Dar soporte en el cumplimiento de los estándares de calidad de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos	BPM, Producción mas Limpia, QHSE	3	4	3			15	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
								Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realizar reportes del manejo de inventario de producción y análisis de variaciones mensuales	Control y manejo de inventarios, planificación de la demanda	5	4	2			13	Trabajo en Equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Entregar informes del cumplimiento del cronograma de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de la planta	Mecánica Industrial	3	4	2			11	Tolerancia a la presión	Medio	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
								Precisión	Alto	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

Anexo 12.- Hojas de Vida

Sofia Barreto Ponce

Av. 6 de Diciembre N56-151– QUITO - ECUADOR • +593-980442-590 • bpscat@gmail.com

Educación

Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador <i>Programa MBA (en curso)</i>	2014 – 2016
Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador <i>Magister en Gestión del Talento Humano</i>	2016
Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador <i>Licenciada en Publicidad</i>	2008

Experiencia

LIBRIMUNDI S.A., Quito Ecuador Coordinadora Administrativa Jefe Administrativa y de Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar y gestionar Políticas Empresariales</i> • <i>Gestionar, Supervisar y Controlar los Contratos de Concesiones</i> • <i>Coordinar y Supervisar la ejecución de planes de pagos a proveedores</i> • <i>Supervisar la atención de servicios generales de la compañía</i> • <i>Supervisar procesos de Recursos Humanos, Logística, Sistemas</i> 	2011-hasta la fecha
Urbanplus Inmobiliaria, Quito, Ecuador Coordinadora Administrativa y de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementar el Departamento de Recursos Humanos</i> 	2007-2013

- *Elaborar Nómina*
- *Implementar del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional*
- *Controlar Presupuestario de Obra*
- *Atender los servicios generales de la compañía*

Empresa Eléctrica Quito, Quito, Ecuador

2005-2007

Asistente Control Clientes

- *Asistir al Jefe de Control Clientes*
- *Manejar Correspondencia*
- *Manejar de Agenda*
- *Gestionar Documentos*
- *Organizar Agenda*

Actividades

Extracurriculares: Seminarios y Cursos

- Manejo de Equipos de Trabajo, ESAN, Lima – Perú, 2015
- Creación de Modelos de Negocio, ESAN, Lima – Perú, 2015
- Seminario de Actualización Ley a las Reformas Laborales, 2015
- Entrenamiento para el Desarrollo de Competencias Gerenciales, The Edge, 2015
- Participación en la Implementación del Programa: La Felicidad en el Trabajo, Libri Mundi S.A., 2014
- Taller de Programación Neurolingüística aplicada a las Ventas, CENTRUM, 2011

Habilidades:

- Conocimientos en Paquetes Utilitarios
- Conocimientos en Seguridad y Salud Ocupacional
- Manejo de Equipos de Trabajo
- Inglés 70 %

Daniel Cahueñas García

Av. 6 de Diciembre N56-151– QUITO - ECUADOR • +593-95-883-815 • dkaiowas@gmail.com

Educación

Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador 2009 – 2011

Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional (egresado)

Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador 2008

Ingeniero Químico – Especialidad en Alimentos

Experiencia

Sinopec Internacional, Quito Ecuador 2015-hasta la fecha

Coordinador de la Línea de Fluidos de Perforación

- *Coordinar el tratamiento y reinyección de agua Industrial de Perforación*
- *Coordinar los Procedimientos y Aplicación de Seguridad Industrial en Campo.*
- *Negociar contratos de operación con proveedores de servicios petroleros.*
- *Elaborar y Gestionar el flujo de ingresos y gastos de cada proyecto asignado.*

Baker Hughes Inc., Quito Ecuador 2011-2015

Field Specialist for Fluid Environmental Services,

- *Gestionar el tratamiento y reinyección de agua Industrial de Perforación*
- *Gestionar los Procedimientos y Aplicación de Seguridad Industrial en Campo.*
- *Monitorear los parámetros ambientales de cortes de perforación.*

Field Specialist for Drilling Fluids

- *Gestionar el armado y mantenimiento de fluidos de perforación*

MI SWACO SLB, Quito Ecuador 2010-2011

Field Engineer,

Ingeniero de Servicios Ambientales de Fluidos de Perforación

- *Gestionar el tratamiento y reinyección de agua Industrial de Perforación*
- *Desarrollar Procedimientos y Aplicación de Seguridad Industrial en Campo.*
- *Monitorear los parámetros ambientales de cortes de perforación.*

Indutexma, Otavalo, Ecuador

2006-2009

Asistente de Producción,

Jefe del Departamento de Tintorería,

Jefe de Proyectos)

- *Realizar el control de calidad de los insumos químicos y del agua*
- *Coordinar el Proyecto de recuperación de Energía térmica.*
- *Coordinar el Proyecto de Producción mas Limpia*
- *Implementar la planta de tratamiento de aguas residuales*
- *Miembro del grupo de Trabajo a cargo de la implementación de las Normas ISO 9001 y OSHAS 18001*
- *Presidente del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional de la Fábrica.*

Actividades

Extracurriculares: Seminarios y Cursos

- Drilling Fluids Mud School, Houston Texas 2014
- Seminario de Estrategias de Producción Mas Limpia e Introducción a la Gestión Ambiental, 2007
- Seminario de Metrología, 2008
- Seminario Taller de Gestión de Calidad y Normas ISO 9001, 2006
- Congreso Interamericano de Ingeniería Química, Buenos Aires – Argentina, 2006
- Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Química, Valparaíso – Chile , 2002

Habilidades:

- Conocimientos en Paquete Informático Básico, C++, Delfi y Lindo
- Conocimientos en HYSYS software
- Conocimientos en Producción Mas Limpia y BMP
- Inglés 85 %

Andrea Uquillas

República del Salvador y Portugal – QUITO - ECUADOR • +593-998123-903 • andrea_uki@hotmail.com

Educación

Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador	2014 – 2016
<i>Programa MBA (en curso)</i>	
Tecnológico de Monterrey, Quito, Ecuador	2012 – 2013
<i>Programa en Gerencia de Producto y Marca</i>	
Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador	2005 – 2010
<i>Licenciada en Comunicación Organizacional y RRPP</i>	

Experiencia

YANBAL, Quito Ecuador	2014-hasta la fecha
<i>Analista de Marketing</i>	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Crear estrategias para lograr crecimiento de venta en la categoría de Promocionales y Bisutería</i>• <i>Estimar la venta de cada producto</i>• <i>Mantener una rotación de producto de 1,3</i>• <i>Analizar resultados de ventas</i>• <i>Capacitar sobre el producto</i>• <i>Colocar precio al producto, respetando el costo de venta objetivo</i>• <i>Analizar el comportamiento del consumidor e investigar el mercado</i>	
YANBAL, Quito, Ecuador	2013 – 2014
<i>Coordinadora de Materiales</i>	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Responsable de las estrategias de capacitación para el segmento de Consultoras y de su desarrollo</i>• <i>Ejecutar y gestionar mensualmente los materiales requeridos para el lanzamiento de productos y temas de negocios en el Taller de Campaña</i>• <i>Bajar la información de manera adecuada al cliente interno y a la Fuerza de Venta</i>• <i>Capacitar sobre nuevos talleres</i>	
Edesa, Quito, Ecuador	2012 – 2013
<i>Jefe de Producto</i>	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Responsable de las líneas de grifería, broncearía y complementos</i>	

- *Análisis de márgenes y precios*
- *Realización de forecast de y plan de ventas*
- *Investigar y Evaluar productos nuevos para entrar en el mercado*
- *Monitoreo de inventarios y barrido de pendientes*
- *Análisis de ventas para diseñar estrategias en base a los diversos canales y clientes, y decidir promociones mensuales*
- *Investigación del mercado y de la competencia.*

Edesa, Quito, Ecuador

2011 – 2012

Asistente de Marketing

- *Envío de promociones y cambios de precios mensuales a vendedores*
- *Capacitar a los diversos públicos sobre los productos y ventajas competitivas*
- *Creación de nuevos códigos*
- *Elaboración de briefs para la agencia*
- *Organización e implementación de activaciones*

EF, Quito, Ecuador

2009 – 2011

Coordinadora Nacional del Programa

- *Plan y acción de fidelización con el cliente*
- *Organizar, coordinar y realizar reuniones informativas*
- *CRM*
- **Comunicación con las escuelas internacionales de EF**
- **Manejar problemas con los clientes**
- **Realizar la logística del viaje de los estudiantes**

Actividades

Extracurriculares: Seminarios y Cursos

- *Emprendimiento, Babson University, 2015*
- *Programa de Marketing, comunicación y Ventas, UTE, 2015*
- *Programa en Marketing ROI, INDEG, 2011*
- *CRM, USFQ, 2009*
- *Responsabilidad Social Empresarial, CIESPAL, 2008*

Habilidades:

- *Conocimientos en Paquetes Utilitarios*
- *Trabajo en equipo*
- *Manejo de SAP medio*
- *Inglés 80 %*

Anexo 13.- Descuentos por canales

SUPERMAXI				
DESCRIPCIÓN	PVP	% DESCUENTO	PRECIO A FACT.	UTILIDAD
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN NATURAL	4,05	30%	2,84	1,22
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS ROJOS	4,05	30%	2,84	1,22
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS VERDES	4,05	30%	2,84	1,22
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS NARANJAS	4,05	30%	2,84	1,22

AUTOSERVICIOS				
DESCRIPCIÓN	PVP	% DESCUENTO	PRECIO A FACT.	UTILIDAD
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN NATURAL	4,5	20%	3,6	0,9
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS ROJOS	4,5	20%	3,6	0,9
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS VERDES	4,5	20%	3,6	0,9
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS NARANJAS	4,5	20%	3,6	0,9

TIENDAS ESPECIALIZADAS				
DESCRIPCIÓN	PVP	% DESCUENTO	PRECIO A FACT.	UTILIDAD
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN NATURAL	4,5	15%	3,83	0,68
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS ROJOS	4,5	15%	3,83	0,68
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS VERDES	4,5	15%	3,83	0,68
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS NARANJAS	4,5	15%	3,83	0,68

MARGEN DE GANANCIA SOBRE EL COSTO				
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	SUPERMAXI	AUTOSERVICIOS	TIENDAS ESPECIALIZADAS
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN NATURAL	1,5	47%	58%	61%
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS ROJOS	2	29%	44%	48%
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS VERDES	2	29%	44%	48%
LECHE DE CHOCHO ZEN GARDEN FRUTOS NARANJAS	2	29%	44%	48%

Anexo 16- Acciones BTL

ACTIVIDAD	VALOR
DEGUSTACIONES	5.000,00
PARTICIPACIÓN EN FERIAS ALIMENTICIAS	7.000,00
PARTICIPACIÓN EN CARRERAS DEPORTIVAS	3.000,00
CURSOS DE COCINA	2.500,00
TOTAL AL AÑO	17.500,00
INVERSIÓN TIPO MENSUAL	2.916,67

Anexo 17- Flow Chart

MEDIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	%
RADIO														
# De Impactos	368	368	368										1,104	
\$ Inversión	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600										\$ 19.800	32%
REDES SOCIALES														
# De Impactos	102	102	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	421	
\$ Inversión	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 2.020	\$ 24.240	39%
BTL														
	\$ 2.917	\$ 2.917	\$ 2.917				\$ 2.917	\$ 1.458					\$ 17.500	28%
TOTAL INVERSION US\$	\$ 11.536,67	\$ 11.536,67	\$ 11.536,67	\$ 2.020,00	\$ 2.020,00	\$ 3.478,33	\$ 4.936,67	\$ 3.478,33	\$ 2.020,00	\$ 2.020,00	\$ 4.936,67	\$ 2.020,00	\$ 61.540,00	100%

* Valores no incluyen IVA

Anexo 18.- Préstamo inicial

Monto (USD)	120.000,00
Tasa Nominal	10,00%
Tasa (%)	10,34%
Plazo	3
Amortización	4
Cuotas	12 trimestral

Cuota	Fecha	Capital inicial	Pago K	Pago interés	Pago Dividendo	Pago Dividendo	Saldo
0	01/01/2017					120.000,00	120.000,00
1	01/04/2017	120.000,00	-8.698,46	-3.000,00	-11.698,46	-11.698,46	111.301,54
2	30/06/2017	111.301,54	-8.915,92	-2.782,54	-11.698,46	-11.698,46	102.385,63
3	28/09/2017	102.385,63	-9.138,81	-2.559,64	-11.698,46	-11.698,46	93.246,81
4	27/12/2017	93.246,81	-9.367,28	-2.331,17	-11.698,46	-11.698,46	83.879,53
5	27/03/2018	83.879,53	-9.601,47	-2.096,99	-11.698,46	-11.698,46	74.278,06
6	25/06/2018	74.278,06	-9.841,50	-1.856,95	-11.698,46	-11.698,46	64.436,56
7	23/09/2018	64.436,56	-10.087,54	-1.610,91	-11.698,46	-11.698,46	54.349,02
8	22/12/2018	54.349,02	-10.339,73	-1.358,73	-11.698,46	-11.698,46	44.009,29
9	22/03/2019	44.009,29	-10.598,22	-1.100,23	-11.698,46	-11.698,46	33.411,06
10	20/06/2019	33.411,06	-10.863,18	-835,28	-11.698,46	-11.698,46	22.547,89
11	18/09/2019	22.547,89	-11.134,76	-563,70	-11.698,46	-11.698,46	11.413,13
12	17/12/2019	11.413,13	-11.413,13	-285,33	-11.698,46	-11.698,46	0,00

Anexo 19.- Inversión Inicial

Gastos Inicio de Operaciones			2017
Inversión Inicial	Unidad	Precio	Total
Gasto de constitución	1	1.500,00	1.500,00
Patente	5	500,00	2.500,00
Registro Sanitario	4	750,00	3.000,00
Permiso de Salud	1	150,00	150,00
Permiso de Funcionamiento	1	250,00	250,00
Total gastos para inicio de operaciones			7.400,00

Activo Fijo			2017
Inversión Inicial	Unidad	Precio	Total
Instalaciones y adecuaciones	1	5000	5.000,00

Maquinarias y Equipo			2017
Inversión Inicial	Unidad	Precio	Total
LICUADORA INDUSTRIAL	1	2.780,00	2.780,00
MARMITA DE 250 LT CON AGITADOR	1	3.150,00	3.150,00
PASTEURIZADOR	1	8.000,00	8.000,00
TANQUE DE ACERO INOXIDABLE	1	1.500,00	1.500,00
BOMBA CENTRIFUGA DE 10HP	6	1.530,00	9.180,00
BOMBAS DE GRADO ALIMENTICIO DE 5HPS	3	765,00	2.295,00
MEZCALDORA DE ACERO INOXIDABLE	1	6.600,00	6.600,00
CALDERO PIROTUBULAR	1	6.900,00	6.900,00
ABLANDADOR DE 54 LT. DE RESINA (2 pie3)	1	1.200,00	1.200,00
BALANZA DE RECEPCION	2	220,00	440,00
CONGELADOR	2	500,00	1.000,00
TETRAPACK (3er año)	1	100.000,00	
LINEA DE PRODUCCION (3er año)	1	120.000,00	
Total Maquinaria y Equipo			43.045,00

Equipos de computación			2017
Inversión Inicial	Unidad	Precio	Total
Computadoras de escritorio	1	750,00	750,00
Computadoras portátil	5	1.500,00	7.500,00
Impresora	2	400,00	800,00
Total Equipos de computación			9.050,00
Muebles y Enseres			2017
Inversión Inicial	Unidad	Precio	Total
Escritorios	7	120,00	840,00
Sillas de escritorio	9	95,00	855,00
Estanterías para bodega	10	100,00	1.000,00
Total Muebles y Enseres			2.695,00
Total Activo Fijo			59.790,00

Capital de trabajo	
Costo de ventas	18.494,92
Gastos de Ventas	49.349,95
Gastos Administración	27.780,60
Total capital de trabajo	95.625,47
Total inversión inicial	162.815,47
INVERSION ACCIONISTAS	50.000,00
PRESTAMO	120.000,00

Anexo 20.- Proyección Venta

PRODUCTO LECHE DE CHOCO SABORIZADA

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas en Litros	58.167	79.688	91.642	102.639	112.902
Materia Prima	69.800	95.626	109.970	123.166	135.483
Producto Terminado	63.983	87.657	100.806	112.902	124.193

Producto	Cantidad	Unidad	Precio
Chocho	0,45	kilogramos	\$ 1,00
Pulpa de Frutos Rojos	0,1	gramos	\$ 0,22
Pulpa de Frutos Naranjas	0,1	gramos	\$ 0,22
Pulpa de Frutos Verdes	0,1	gramos	\$ 0,22

MATERIA PRIMA (INVENTARIO SEGURIDAD 10%)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidades por Litro	\$ 31.410,00	\$ 44.322,65	\$ 52.455,64	\$ 60.413,06	\$ 68.283,38
Pulpa de Frutos Rojos	\$ 1.535,60	\$ 2.166,88	\$ 2.564,50	\$ 2.953,53	\$ 3.338,30
Pulpa de Frutos Naranjas	\$ 1.535,60	\$ 2.166,88	\$ 2.564,50	\$ 2.953,53	\$ 3.016,39
Pulpa de Frutos Verdes	\$ 1.535,60	\$ 2.166,88	\$ 2.564,50	\$ 2.953,53	\$ 3.338,30
Total Materia Prima	\$ 36.016,80	\$ 50.823,30	\$ 60.149,13	\$ 69.273,64	\$ 77.976,37
Materia Prima Utilizada	\$ 33.015,40	\$ 45.231,09	\$ 52.015,76	\$ 58.257,65	\$ 64.083,41
Inventario Final Materia Prima	\$ 3.001,40	\$ 8.593,61	\$ 16.726,98	\$ 27.742,97	\$ 41.635,93

INVENTARIO TERMINADO	2017	2018	2019	2020	2021
Costo MP	\$ 33.015,40	\$ 45.231,09	\$ 52.015,76	\$ 58.257,65	\$ 64.083,41
CIF	\$ 53.922,34	\$ 75.203,88	\$ 67.156,68	\$ 81.451,50	\$ 88.564,13
Sueldos y Salarios	\$ 10.418,39	\$ 11.111,12	\$ 16.060,58	\$ 16.354,46	\$ 16.354,46
Total Costos Produccion	\$ 97.356,13	\$ 131.546,09	\$ 135.233,02	\$ 156.063,61	\$ 169.002,01
Costo Unitario	\$ 1,52	\$ 1,50	\$ 1,34	\$ 1,38	\$ 1,36
Costo de Ventas	\$ 88.505,57	\$ 119.587,35	\$ 122.939,11	\$ 141.876,01	\$ 153.638,19
Inventario Final	\$ 8.850,56	\$ 11.958,74	\$ 12.293,91	\$ 14.187,60	\$ 15.363,82

PRODUCTO LECHE DE CHOCO

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas en Litros	108.024	147.993	170.191	190.614	209.676
Materia Prima	129.629	177.591	204.230	228.737	251.611
Producto Terminado	118.826	162.792	187.211	209.676	230.644

Producto	Cantidad	Unidad	Precio
Quintales de Chocho	0,45	kilogramos	\$ 1,00

MATERIA PRIMA (INVENTARIO SEGURIDAD 10%)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidades por Litro	\$ 58.332,85	\$ 82.313,49	\$ 97.417,61	\$ 112.195,68	\$ 126.812,00
Total Materia Prima Comprada	\$ 58.332,85	\$ 82.313,49	\$ 97.417,61	\$ 112.195,68	\$ 126.812,00
Materia Prima Utilizada	\$ 53.471,78	\$ 73.256,34	\$ 84.244,79	\$ 94.354,16	\$ 103.789,58
Inventario Final Materia Prima	\$ 4.861,07	\$ 13.918,22	\$ 27.091,04	\$ 44.932,55	\$ 67.954,97

INVENTARIO TERMINADO	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de Materia Prima	\$ 53.471,78	\$ 73.256,34	\$ 84.244,79	\$ 94.354,16	\$ 103.789,58
CIF	\$ 100.303,99	\$ 139.831,72	\$ 124.719,55	\$ 159.535,08	\$ 172.744,24
Sueldos y Salarios	\$ 19.348,45	\$ 20.634,93	\$ 29.826,79	\$ 30.372,58	\$ 30.372,58
Total Costos Producción	\$ 173.124,22	\$ 233.722,99	\$ 238.791,14	\$ 284.261,82	\$ 306.906,40
Costo Unitario	\$ 1,46	\$ 1,44	\$ 1,28	\$ 1,36	\$ 1,33
Costo de Ventas	\$ 157.385,65	\$ 212.475,45	\$ 217.082,85	\$ 258.419,83	\$ 279.005,82
Inventario final	\$ 15.738,57	\$ 21.247,54	\$ 21.708,29	\$ 25.841,98	\$ 27.900,58

Anexo 21.- Gastos

NOMBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos y salarios	40.862,40	44.971,12	54.148,65	54.756,10	56.398,78
Honorarios Profesionales	7.200,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66
Servicios Básicos	7.260,00	7.477,80	7.702,13	7.933,20	8.171,19
Arriendo	16.800,00	17.304,00	17.823,12	18.357,81	18.908,55
Mantenimiento y Seguridad	19.800,00	20.394,00	21.005,82	21.635,99	22.285,07
Telefonía Celular	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
SISO	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Otros Gastos	7.200,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66
TOTAL	111.122,40	117.338,92	128.687,48	131.531,10	135.477,03
PROYECCIÓN ANUAL INFLACIÓN	-	3%	3%	3%	3%
TOTAL ANUAL AJUSTADO INFLACIÓN	111.122,40	120.859,09	132.548,10	135.477,03	139.541,34

Anexo 22.- Gastos Publicitarios

NOMBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidad	61.540,00	64.617,00	73.211,06	84.192,72	104.062,20
Sueldos y salarios	50.730,94	57.096,51	60.188,03	63.279,55	68.844,29
Gastos Promocionales	40.000,00	43.000,00	32.000,00	26.000,00	23.000,00
TOTAL	152.270,94	164.713,51	165.399,09	173.472,27	195.906,49
PROYECCIÓN ANUAL INFLACIÓN	-	3%	3%	3%	3%
TOTAL ANUAL AJUSTADO INFLACIÓN	152.270,94	169.654,92	170.361,07	178.676,44	201.783,68

Anexo 23.- Estado de Resultados

Estado de Resultados

Ventas

Grandes superficies	US\$	\$283.189	\$387.968	\$459.548	\$514.694	\$583.149
Autoservicios	US\$	\$149.571	\$204.913	\$242.719	\$271.846	\$308.001
Tiendas Especializadas	US\$	\$93.233	\$127.729	\$151.295	\$169.450	\$191.987
Ventas totales		\$525.993	\$720.610	\$853.563	\$955.990	\$1.083.137
Ventas totales % crecimiento	%	0,00%	37,00%	18,45%	12,00%	13,30%

Total Ventas	US\$	\$525.993	\$720.610	\$853.563	\$955.990	\$1.083.137
Total Ventas - % crecimiento	%	0,00%	37,00%	18,45%	12,00%	13,30%

Costo de Ventas	US\$	\$ 245.891	\$ 332.063	\$ 340.022	\$ 400.296	\$ 432.644
Costo de Ventas como % ingresos		46,75%	46,08%	39,84%	41,87%	39,94%

Margen Bruto	US\$	\$280.102	\$388.547	\$513.541	\$555.694	\$650.493
Margen Bruto - % crecimiento	%	53,3%	53,9%	60,2%	58,1%	60,1%

Gastos Administrativos y Ventas

Ventas

Publicidad	US\$	\$ 61.540	\$ 64.617	\$ 73.211	\$ 84.193	\$ 104.062
Sueldos, Salarios y Comisiones	US\$	\$ 50.731	\$ 57.097	\$ 60.188	\$ 63.280	\$ 68.844
Gastos promocionales	US\$	\$ 40.000	\$ 43.000	\$ 32.000	\$ 26.000	\$ 23.000
Total Gasto de Ventas	US\$	\$152.271	\$164.714	\$165.399	\$173.472	\$195.906
Publicidad como % ingresos	%	12%	9%	9%	9%	10%
Sueldos, Salarios y Comisiones como % ingresos	%	10%	8%	7%	7%	6%
Gastos promocionales como % ingresos	%	8%	6%	4%	3%	2%

Administrativos

Sueldos y salarios	US\$	\$ 40.862	\$ 44.971	\$ 54.149	\$ 54.756	\$ 56.399
Honorarios Profesionales	US\$	\$ 7.200	\$ 7.416	\$ 7.638	\$ 7.868	\$ 8.104
Servicios Básicos	US\$	\$ 7.260	\$ 7.478	\$ 7.702	\$ 7.933	\$ 8.171
Arriendo	US\$	\$ 16.800	\$ 17.304	\$ 17.823	\$ 18.358	\$ 18.909
Mantenimiento	US\$	\$ 19.800	\$ 20.394	\$ 21.006	\$ 21.636	\$ 22.285
Telefonía Celular	US\$	\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.365	\$ 6.556	\$ 6.753
Otros Gastos	US\$	\$ 7.200	\$ 7.416	\$ 7.638	\$ 7.868	\$ 8.104
Total Gastos Administrativos	US\$	\$105.122	\$111.159	\$122.322	\$124.975	\$128.724
Gastos Administrativos como % Ingresos	%	20,0%	15,4%	14,3%	13,1%	11,9%

Total Gastos Administrativos y de Ventas	US\$	\$257.393	\$275.872	\$287.721	\$298.447	\$324.630
---	------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<i>Gastos Administrativos y Ventas como % Ingresos</i>	%	48,9%	38,3%	33,7%	31,2%	30,0%
Total Costos y Gastos	US\$	\$503.285	\$607.935	\$627.743	\$698.743	\$757.274
<i>Costos + Gastos como % de ingresos</i>	%	95,7%	84,4%	73,5%	73,1%	69,9%
EBITDA	US\$	\$22.708	\$112.675	\$225.820	\$257.247	\$325.862
<i>Margen EBITDA</i>	%	4,3%	15,6%	26,5%	26,9%	30,1%

Depreciación

Depreciación	US\$	\$ 6.296	\$ 6.296	\$ 6.296	\$ 28.296	\$ 28.296
Amortización	US\$					
Total D&A	US\$	\$6.296	\$6.296	\$6.296	\$28.296	\$28.296

EBIT	US\$	\$16.413	\$106.379	\$219.524	\$228.952	\$297.567
<i>Margen EBIT</i>	%	3,1%	14,8%	25,7%	23,9%	27,5%

Costos financieros

Costo financiero de la deuda	US\$	\$ 12.452	\$8.078	\$3.249	\$6.954	\$2.821
Total Costo financieros	US\$	\$12.452	\$8.078	\$3.249	\$6.954	\$2.821

EBT & Costo Financieros	US\$	\$3.960	\$98.302	\$216.275	\$221.997	\$294.746
<i>EBT margin</i>	%	0,8%	13,6%	25,3%	23,2%	27,2%

Participación utilidades empleados	US\$	\$594	\$14.745	\$32.441	\$33.300	\$44.212
<i>Participación utilidades empleados como % EBT</i>	%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%

EBT	US\$	\$3.366	\$83.557	\$183.834	\$188.698	\$250.534
<i>Margen EBT</i>	%	0,6%	11,6%	21,5%	19,7%	23,1%

Impuesto a la renta	US\$	\$741	\$18.382	\$40.444	\$41.514	\$55.117
<i>Impuesto a la renta como % EBT</i>	%	22,0%	22,0%	22,0%	22,0%	22,0%

INGRESO NETO	US\$	\$2.626	\$65.174	\$143.391	\$147.184	\$195.417
<i>Margen Neto</i>	%	0,5%	9,0%	16,8%	15,4%	18,0%

Anexo 24.- Balance General

Balance General

Activos

Activos Corrientes						
Caja y Bancos	US\$	\$ 14.078	\$ 39.860	\$ 141.187	\$ 73.842	\$ 233.308
Cuenta por cobrar grandes superficies	US\$	\$ 61.735	\$ 77.594	\$ 91.910	\$ 102.939	\$ 116.630
Cuenta por cobrar autoservicios	US\$	\$ 16.453	\$ 20.491	\$ 24.272	\$ 27.185	\$ 30.800
Cuenta por cobrar tiendas específicas	US\$	\$ 10.256	\$ 12.773	\$ 15.130	\$ 16.945	\$ 19.199
Inventario Materia Prima	US\$	\$ 7.862	\$ 22.512	\$ 43.818	\$ 72.676	\$ 109.591
Inventario Producto Terminado	US\$	\$ 24.589	\$ 33.206	\$ 34.002	\$ 40.030	\$ 43.264
Total Activos Corrientes	US\$	\$134.973	\$206.436	\$350.319	\$333.615	\$552.792
Activos no corrientes						
Propiedad, planta y equipo						
Costo	US\$	\$59.790	\$59.790	\$59.790	\$279.790	\$279.790
Depreciación acumulada	US\$	\$6.296	\$12.591	\$18.887	\$47.182	\$75.478
Propiedad, planta y equipo neto	US\$	\$53.495	\$47.199	\$40.904	\$232.608	\$204.313
Otros activos						
Intangibles	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización Acumulada	US\$					
Otros activos neto	US\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Activos no corrientes	US\$	\$53.495	\$47.199	\$40.904	\$232.608	\$204.313
TOTAL ACTIVOS	US\$	\$188.467	\$253.635	\$391.222	\$566.223	\$757.105

Pasivos

Pasivos Corrientes						
<i>Interest on NTF</i>	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Deuda corto plazo	US\$	\$42.141	\$46.515	\$51.344	\$32.933	\$37.067
Cuentas por Pagar	US\$	\$29.507	\$39.848	\$40.803	\$48.036	\$51.917
Participación Utilidades Empleados	US\$	\$594	\$14.745	\$32.441	\$33.300	\$44.212
Impuestos	US\$	\$741	\$18.382	\$40.444	\$41.514	\$55.117
Total Pasivos corrientes	US\$	\$72.982	\$119.491	\$165.032	\$155.782	\$188.313
Pasivo a largo plazo						
Deuda a largo plazo	US\$	\$97.859	\$51.344	\$0	\$37.067	\$0
Total pasivos a largo plazo	US\$	\$97.859,5	\$51.344,2	\$0,0	\$37.066,7	\$0,0

TOTAL PASIVOS	US\$ 000	<u>\$170.842</u>	<u>\$170.835</u>	<u>\$165.032</u>	<u>\$192.849</u>	<u>\$188.313</u>
Patrimonio						
Capital	US\$	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
Utilidades retenidas	US\$	\$0	\$2.626	\$67.800	\$211.191	\$358.375
Ingreso neto	US\$	\$2.626	\$65.174	\$143.391	\$147.184	\$195.417
TOTAL PATRIMONIO	US\$	<u>\$17.626</u>	<u>\$82.800</u>	<u>\$226.191</u>	<u>\$373.375</u>	<u>\$568.791</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	US\$	<u>\$188.467</u>	<u>\$253.635</u>	<u>\$391.222</u>	<u>\$566.223</u>	<u>\$757.105</u>

BIBLIOGRAFÍA

- ANDES. (22 de Abril de 2014). *Ecuador registra bajo consumo de lácteos en comparación con los países de Latinoamérica*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica:
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registra-bajo-consumo-lacteos-comparacion-paises-latinoamerica.html>
- Barba, B. (26 de Noviembre de 2015). Gerente Comercial. (S. Barreto, Entrevistador)
- Barba, B. (Agosto de 2015). Productos Nature's Heart. (S. Barreto, Entrevistador)
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Cedeño, M. (20 de Julio de 2015). *La intolerancia a la lactosa: antes, prácticamente desconocida; hoy, cada vez más común...y ya cualquier edad!* Obtenido de Encontexto: <http://www.revistaencontexto.com/la-intolerancia-a-la-lactosa-antes-practicamente-desconocida-hoy-cada-vez-mas-comun-y-a-cualquier-edad/>
- Crece Negocios* . (2012). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-venta-personal/>
- Ekos. (2011). *Grandes Marcas, Vital el milagro de la leche*. Obtenido de Revista Ekos:
<http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=54>
- El Comercio. (7 de Noviembre de 2011). *La vida sin lácteos ni cereales*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/vida-lacteos-ni-cereales.html>
- El Mercurio*. (2015). Obtenido de Empresas bajaron sus ventas por “semáforo”.
- El Telegrafo*. (2015). Obtenido de El semáforo es el primer paso para cambiar los hábitos alimenticios: <http://telegrafo.com.ec/sociedad/item/el-semaforo-es-el-primer-paso-para-cambiar-los-habitos-alimenticios.html>
- Galeon.com*. (s.f.). Obtenido de Investigación Cualitativa:
<http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998833.html>
- INEC. (2010). *¿Cómo crecerá la población en Ecuador?* Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf
- INEC. (2010). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Inoxpa*. (2016). Obtenido de <http://www.inoxpa.co/productos/producto/pasteurizador-htst>

- Intelligence Market Research*. (Junio de 2009). Obtenido de <http://intelligencemarketresearch.blogspot.com/2009/06/laddering-como-convertir-atributos-en.html>
- Jarque, J. (21 de Octubre de 2011). *A favor o en contra de la leche*. Obtenido de La Vanguardia: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20111021/54232206480/a-favor-o-en-contra-de-la-leche.html>
- Lactosa.org*. (s.f.). Obtenido de <http://www.lactosa.org/saber.html>
- Licata, M. (2015). *Bebidas vegetales: Alternativas vegetarianas a la leche*. Obtenido de Zonadiet.com: <http://www.zonadiet.com/bebidas/sustitutos-de-leche.htm>
- Liderazgo y Mercadeo.com*. (s.f.). Obtenido de Pruebas de Conceptos y Desarrollo de Nuevos Productos: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=109
- López Estrada, R. (2011). *Margen*. Obtenido de La entrevista cualitativa como técnica: <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Naturland*. (2015). Obtenido de Pasos hacia la certificación Naturland: <http://www.naturland.de/es/productores/pasos-de-la-certificacion.html>
- Navarro, E. (Enero de 2015). *CLN*. Obtenido de El método AIDDA: una técnica de ventas aún vigente: <http://clnconsultoria.com/el-metodo-aidda-una-tecnica-de-ventas-aun-vigente/>
- NCYT. (27 de Septiembre de 2012). *Gran parte de la población es intolerante a la lactosa*. Obtenido de http://noticiasdelaciencia.com/not/5245/gran_parte_de_la_poblacion_es_intolerante_a_la_lactosa_
- Nestle. (17 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://ww1.nestle.com.ec/marcas/bebidasuht>
- Nielsen. (2011). *SlidePlayer*. Obtenido de How Companies and Select Winning Ideas and Forecast Sales Before Launching New Products: <http://slideplayer.com/slide/5813602/>
- Nielsen*. (2015). Obtenido de Hábitos en los consumidores en la tendencia saludable: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pro Ecuador*. (2012). Obtenido de El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

- Reyes, M. (2015). *Bienestar180*. Obtenido de "Leche y lácteos pueden causar cáncer": Harvard: <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/leche-y-lacteos-pueden-causar-cancer-harvard>
- Tetra Pak*. (s.f.). Obtenido de La Tecnología UHT para la leche y los productos lácteos: <http://www.tetrapak.com/ec/processing/uht-treatment>
- Toni. (17 de Septiembre de 2015). Obtenido de Industrias Lácteas Toni S.A.: <http://www.tonisa.com/nuestros-productos/leche.aspx>
- Vilca Romero, O. (2014). *Los Andes*. Obtenido de Día Mundial de Población: ¿Cuántos vegetarianos hay?: <http://www.losandes.com.pe/Opinion/20140712/81348.html>
- Villacres, E., Rubio, A., Egas, L., & Segovia, G. (2006). *Boletín Divulgativo No. 333. Proyecto PFN-03-060 "Usos alternativos del Chocho"*. Obtenido de Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP): <http://www.fondoindigena.org/wp-content/uploads/2011/08/USOS-ALTERNATIVOS-DEL-CHOCHO.pdf>
- Vizcarra, R. (8 de Octubre de 2015). Director. (S. Barreto , Entrevistador)