



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

**Tema:**

**"Plan de negocios para lanzamiento en el segundo trimestre del año 2016 de leche chocolatada más cereal de la empresa Alimec S.A. de la marca Miraflores, a través del canal Tienda a Tienda en la ciudad de Guayaquil".**

Autores

Cristian Milton Suarez Pizanan

Alex Iván Garcés Higuera

**TUTOR**

Ing. Johnny Loja López

**Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2015**



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

## **CERTIFICACIÓN**

Aseguramos que el presente plan de negocio ha sido elaborado totalmente por Alex Iván Garcés Higuera y Cristian Milton Suárez Pizanan; como parte de la formalidad para la consecución del Título de Ingeniero en Administración de Ventas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

### **TUTOR**

**Ing. Johnny Loja López**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

**Ing. Guillermo Viteri**

**Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2015**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros: Alex Iván Garcés Higuera, y

Cristian Milton Suárez Pizanan

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación Plan de negocio para lanzamiento en el segundo trimestre del año 2016 de leche chocolatada más cereal de la empresa Alimec S.A. de la marca Miraflores, a través del canal Tienda a Tienda en la ciudad de Guayaquil. Precedente a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas, ha sido elaborado en base a una investigación integral, respetando derechos intelectuales de terceros acorde a las citas registradas al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Acorde a lo indicado este trabajo es de nuestra total autoría.

En base de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación en referencia.

**Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2015**

**LOS AUTORES**

---

**Alex Iván Garcés Higuera**

---

**Cristian Milton Suárez Pizanan**



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

**AUTORIZACIÓN**

Alex Iván Garcés Higuera y Cristian Milton Suárez Pizanan, autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de negocios para lanzamiento en el segundo trimestre del año 2016 de leche chocolatada más cereal de la empresa Alimec S.A de marca Miraflores, a través del canal Tienda a Tienda en la ciudad de Guayaquil. Cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2015**

**LOS AUTORES:**

---

**Alex Iván Garcés Higuera**

---

**Cristian Milton Suárez Pizanan**

## AGRADECIMIENTO

Saludos.

Agradezco a nuestro creador por darme la vida y permitirme gozar de salud, trabajo, inteligencia, amor, perseverancia, dedicación y una gran familia que me ha ayudado a obtener el título de Ingeniero en administración en esta prestigiosa Universidad.

Quiero agradecer especialmente a tres maravillosas personas que son responsables directos de haber terminado mis estudios universitarios. Agradezco a la Licenciada Celeste Josefina Higuera Salvatierra (MADRE); por ser ejemplo de superación y ayudarme a decidir mi profesión. Agradezco al señor Segundo Alejandro Garcés Morejón (PADRE); por ser un guía en quien siempre encontré un consejo y orientación. Agradezco también a la Magister Mayra Alejandra Jiménez Gallegos (ESPOSA); por ser mi soporte y apoyo emocional y sentimental en los momentos más difíciles de mi vida. Y a quienes les deseo muchas bendiciones por ser grandes personas.

Y por último agradezco a la empresa Alimentos Ecuatorianos S.A. por permitirme poner en práctica lo aprendido a lo largo de estos cuatro años en los que me he desempeñado como jefe regional de ventas en la región costa del país.

*Alex Iván Garcés Higuera*

## DEDICATORIA

El haber culminado mis estudios universitarios representa para mí algo muy importante que me ayudará a tener un crecimiento profesional a través del conocimiento adquirido.

Por lo tanto dedico este logro académico a mis padres, a mi esposa, a mis hermanos, a mis amigos, a mis compañeros, a mi tutor, a mis profesores, que siempre estuvieron cuando más los necesite. Muchas Gracias.

*Alex Iván Garcés Higuera*

## **AGRADECIMIENTO**

Mis mayores agradecimientos son para DIOS; debido a las bendiciones que me ha suministrado, tanto en la vida, salud, economía y sabiduría. Así mismo agradezco a mis familiares principales, que en su momento entendieron y sobrellevaron con optimismo y apoyo el desarrollo de este gran proyecto profesional, los mismos que durante el periodo de estudio, fueron las bases, motor y energía para lograr emprender, desarrollar y culminar un relevante objetivo, que sería de gran aporte para el crecimiento personal – familiar.

Un gran reconocimiento especial por este logro es para mí tutor y mis docentes por el aporte de sus conocimientos que han sabido transmitirme a lo largo de esta carrera.

La universidad me dio la bienvenida a su mundo y prestigio; las oportunidades que me ha brindado son innumerables, lo cual ha sido muy gratificante.

A la carrera de Ingeniería de Administración de Ventas, porque gracias a ella he aprendido a profesionalizarme en el ámbito comercial, generándome resultados altamente satisfactorios en mis diversas actividades, incluso por despertar el emprendimiento hacia nuevas oportunidades.

Hago extensivos mis agradecimientos a la compañía Alimec S.A. por permitirme desarrollar el proyecto de graduación, en base a los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

**CRISTIAN MILTON SUAREZ PIZANAN**

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial éste valioso logro a mis hijos; pues ellos han sido los cimientos principales para el inicio y culminación de los estudios universitarios, produciendo en mí, las bases del deseo de superación para mejorar continuamente nuestra calidad de vida, a ellos quiero transmitir perseverancia, recursividad, responsabilidad y emprendimiento.

A mis padres por haberme formado como la persona que soy y por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, a mi compañera de vida con mi más sincero amor y a todas las personas que de una u otra manera me dieron su soporte y ayuda.

**CRISTIAN MILTON SUAREZ PIZANAN**



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

## **CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Johnny Loja López**

# INDICE GENERAL

Introducción .....	- 17 -
Descripción del proyecto.....	- 19 -
Justificación del proyecto .....	- 21 -
Objetivo General .....	- 22 -
Objetivos Específicos .....	- 22 -
Objetivos operativos .....	- 23 -
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>- 25 -</b>
<b>SEGMENTACIÓN .....</b>	<b>- 25 -</b>
1.1 Mercado Meta.....	- 25 -
1.2 Macro Segmentación .....	- 25 -
1.3 Micro Segmentación .....	- 30 -
1.4 Perfil del consumidor.....	- 31 -
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>INVESTIGACION DE MERCADO .....</b>	<b>- 33 -</b>
2.1 ANALISIS PEST .....	- 33 -
2.1.1 FACTORES POLÍTICOS .....	- 33 -
2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	- 34 -
2.1.3 FACTORES SOCIALES .....	- 35 -
2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS .....	- 37 -
2.2 ANALISIS PORTER.....	- 37 -
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes .....	- 38 -
2.2.2 Principales competidores.....	- 38 -
2.2.3 Amenazas de productos sustitutos.....	- 38 -
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores .....	- 39 -
2.2.5 Poder de negociación de los clientes .....	- 40 -
2.2.6 Poder de negociación de los proveedores.....	- 40 -
2.3 Población y muestra .....	- 41 -
2.3.1 Población .....	- 41 -
2.3.2 Muestra de clientes .....	- 42 -
2.3.3 Muestra de consumidores.....	- 44 -
2.3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	- 48 -
2.3.5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	- 48 -
2.3.6 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	- 55 -
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>- 57 -</b>
<b>EL PRODUCTO .....</b>	<b>- 57 -</b>
3.1 Especificaciones del producto .....	- 57 -
3.1.1 Características Organolépticas .....	- 58 -
3.2 Derechos de propiedad patentes y licencias .....	- 60 -

3.3 Descripción del proceso de elaboración .....	- 60 -
3.4 Aspectos Regulatorios vigentes.....	- 61 -
3.5 CADENA DE VALOR.....	- 63 -
3.5.1 Logística Interna.....	- 64 -
3.5.2 Operaciones.....	- 65 -
3.5.3 Logística Externa.....	- 65 -
3.5.4 Marketing y Ventas.....	- 65 -
3.5.5 Servicios.....	- 65 -
3.6 ANÁLISIS F.O.D.A.....	- 66 -
3.6.1 DEPARTAMENTO COMERCIAL .....	- 67 -
3.6.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO .....	- 67 -
3.6.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .....	- 68 -
3.6.4 DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	- 68 -
3.6.5 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA .....	- 69 -
3.6.6 FODA INTEGRAL DE ALIMEC S.A .....	- 70 -
3.7 ANALISIS CAME .....	- 70 -
3.7.1 Corregir las debilidades.....	- 70 -
3.7.2 Afrontar las amenazas .....	- 71 -
3.7.3 Mantener las fortalezas.....	- 71 -
3.7.4 Explotar las oportunidades .....	- 72 -
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>- 73 -</b>
<b>PLANES ESTRATEGICOS.....</b>	<b>- 73 -</b>
<b>4.1 PLAN DE VENTAS .....</b>	<b>- 73 -</b>
4.1.2 Fuerza de ventas .....	- 73 -
4.1.3 Perfil del vendedor .....	- 73 -
4.1.4 Actitudes .....	- 74 -
4.1.5 Habilidades .....	- 74 -
4.1.6 Funciones del Gerente Regional de Ventas .....	- 74 -
4.1.7 Funciones del Jefe de Ventas .....	- 75 -
4.1.8 Funciones del Supervisor de Ventas .....	- 75 -
4.1.9 Funciones del Vendedor .....	- 76 -
<b>4.2 COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....</b>	<b>- 76 -</b>
4.2.1 Identificación .....	- 76 -
4.2.2 Función.....	- 77 -
4.2.3 Tabla de comisiones y bonos del equipo comercial .....	- 77 -
4.2.4 Tabla ejemplo de comisiones de vendedores .....	- 78 -
4.2.5 Bonos para Vendedores .....	- 78 -
4.2.6 Tabla de comisiones de Supervisores .....	- 79 -
4.2.7 Tabla ejemplo de comisiones de Supervisores .....	- 79 -
4.2.8 Bonos para Supervisores .....	- 80 -

4.2.9	Tabla de comisiones del Jefe de Ventas.....	- 80 -
4.2.10	Tabla ejemplo de comisiones del Jefe de Ventas .....	- 81 -
4.2.11	Bonos para el Jefe de Ventas .....	- 81 -
4.3	PROMOCIONES DE VENTAS.....	- 82 -
4.4	Política de Pedidos.....	- 82 -
4.5	Política de crédito y cobranzas.....	- 83 -
4.6	Garantías .....	- 84 -
4.7	Relación con la mercadotecnia.....	- 84 -
4.7.1	Estrategia de posicionamiento .....	- 84 -
4.7.2	Producto .....	- 85 -
4.7.3	Marca .....	- 86 -
4.7.4	Precio .....	- 86 -
4.7.5	Plaza.....	- 87 -
4.7.6	Promoción.....	- 88 -
CAPÍTULO V	.....	- 92 -
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	.....	- 92 -
5.1	DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL .....	- 92 -
5.2	FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	- 93 -
5.3	PRESUPUESTO DE INGRESO Y COSTOS .....	- 95 -
5.4	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	- 100 -
5.5	FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	- 101 -
5.6	VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	- 105 -
5.7	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	- 106 -
CAPÍTULO VI	.....	- 107 -
RESPONSABILIDAD SOCIAL	.....	- 107 -
6.1	BASE LEGAL .....	- 107 -
6.2	MEDIO AMBIENTE .....	- 107 -
6.3	BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR-	110
	-	
Conclusiones	.....	- 112 -
Recomendaciones	.....	- 113 -
Bibliografía	.....	- 115 -
ANEXOS	.....	- 117 -

## INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Listado de clientes de conveniencia.....	- 24 -
Grafico 2 Población de Guayas y Guayaquil por edad y genero.....	- 26 -
Grafico 3 Zonas y Rutas de Guayaquil.....	- 28 -
Grafico 4 Tipología de clientes.....	- 29 -
Grafico 5 Clasificación de clientes.....	- 29 -
Grafico 6 Tipo de clientes.....	- 30 -
Grafico 7 Matriz Porter.....	- 37 -
Grafico 8 Formato de encuestas a clientes.....	- 43 -
Grafico 9 Formato de encuestas a consumidores.....	- 45 -
Grafico 10 Matriz de Focus Group.....	- 46 -
Gráficos 11 y 12 de encuestas a clientes.....	- 48 -
Gráficos 13 – 14 y 15 de encuestas a clientes .....	- 49 -
Gráficos 16 – 17 y 18 de encuestas a clientes .....	- 50 -
Gráficos 19 y 20 de encuestas a clientes .....	- 51 -
Gráficos 21 – 22 y 23 de encuestas a consumidores.....	- 52 -
Gráficos 24 -25 -26 de encuestas a consumidores.....	- 53 -
Gráficos 27 – 28 y 29 de encuestas a consumidores.....	- 54 -
Grafico 30 de encuesta a consumidores.....	- 55 -
Grafico 31 Determinación del producto.....	- 57 -
Grafico 32 Información Nutricional.....	- 58 -
Grafico 33 Semáforo Alimenticio.....	- 62 -
Grafico 34 Cadena de valor.....	- 66 -
Grafico 35 FODA del Departamento Comercial.....	- 67 -
Grafico 36 FODA del Departamento Administrativo.....	- 67 -
Grafico 37 FODA del Departamento de Producción.....	- 68 -
Grafico 38 FODA del Departamento Financiero.....	- 68 -
Grafico 39 FODA del Departamento de Logística.....	- 69 -
Gráfico 40 FODA Integral de Alimec S.A.....	- 70 -
Grafico 41 Escalas y porcentajes para comisiones de vendedores.....	- 77 -
Grafico 42 Comisiones de vendedores.....	- 78 -
Grafico 43 Escala para comisiones de supervisores.....	- 79 -
Grafico 44 Comisiones de supervisores.....	- 79 -
Grafico 45 Escala de comisiones del Jefe de Ventas.....	- 80 -

<b>Grafico 46 Comisiones del jefe de Ventas.....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>Grafico 47 Inversión inicial.....</b>	<b>- 93 -</b>
<b>Grafico 48 Tabla de amortización préstamo para financiamiento.....</b>	<b>- 94 -</b>
<b>Grafico 49 Proyección de ventas por unidades abril – mayo y junio.....</b>	<b>- 96 -</b>
<b>Grafico 50 Proyección de ventas por unidades julio –agosto y septiembre.....</b>	<b>- 97 -</b>
<b>Grafico 51 Proyección de ventas por unidades octubre – noviembre y diciembre.....</b>	<b>- 97 -</b>
<b>Grafico 52 Objetivos de clientes efectivos con CEREOC.....</b>	<b>- 98 -</b>
<b>Grafico 53 Costos directos de fabricación.....</b>	<b>- 99 -</b>
<b>Grafico 54 Ingresos proyectados.....</b>	<b>- 99 -</b>
<b>Grafico 55 Costos proyectados.....</b>	<b>- 100 -</b>
<b>Grafico 56 Punto de equilibrio.....</b>	<b>- 100 -</b>
<b>Grafico 57 Estado de Resultados.....</b>	<b>- 101 -</b>
<b>Grafico 58 Balance general.....</b>	<b>- 102 -</b>
<b>Grafico 59 Estado de flujos de efectivo.....</b>	<b>-103 -</b>
<b>Grafico 60 Hoja de trabajo de la deuda.....</b>	<b>- 104 -</b>
<b>Grafico 61 Tasa de descuento del proyecto.....</b>	<b>- 105 -</b>
<b>Grafico 62 Determinación del VAN.....</b>	<b>- 105 -</b>
<b>Grafico 63 Rendimiento del TIR.....</b>	<b>- 106 -</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto que se ha realizado tiene como contexto incrementar los niveles de ventas en la empresa Alimec S.A ya que existe en la compañía la capacidad instalada, la posesión de la marca, la estructura comercial y de distribución; para llevar a cabo la ejecución del Business Plan. En las investigaciones de mercado realizadas, se detectó la existencia de una necesidad insatisfecha en los consumidores, la cual consistía en adquirir un producto que les brinde un mix de una bebida chocolatada de agradable sabor más cereal sin dulce. Por las razones expuestas la idea se basa en el desarrollo de un nuevo producto no existente en el mercado “leche chocolatada más cereal” contenidos en un envase de plástico cuyo valor diferenciado es la mezcla de ambos productos pues en el mercado ecuatoriano únicamente existen bebidas saborizadas en botellas de plástico y tetra pack sin la combinación con el cereal. Uno de los objetivos principales es posicionar el producto en el canal tienda a tienda en la ciudad de Guayaquil, concentrándonos especialmente en tiendas, minimarkets, autoservicios tipo C, unidades educativas y detallistas que posean equipos

Con este proyecto pretendemos ganar un importante segmento en el mercado de leche chocolatada de manera rentable y sostenible debido a que aún existe en la mente de los clientes (dueños de negocios) de entre 25 a 45 años el recuerdo de este producto. Por lo tanto tendríamos mayor apertura para la introducción en los puntos de ventas y ruta hacia el consumidor.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present project is to increase the sales levels at Alimec S.A. based on the fact of being a well-structured company with a possession of a known mark, commercial and distribution structure that could execute the Business Plan.

The existence of an unsatisfied need was found in the market studies. This need was focused on designing a product which could be able to mix chocolate milk plus cereal sugar free. For the reasons explained above, the idea of this project is to develop a new product "chocolate milk plus cereal" and plastic containers whose referential value is the mixture of both products, due to the fact that in the market there are only plastic bottles or Tetra Pack containers with flavored drinks without a combination with cereal.

One of the main goals is to place this product in the store-to-store channel in Guayaquil, with a main focus on stores, grocery stores, neighborhood stores, schools and stores with appropriate equipment.

With the implementation of this project we expect to attract a great segment in the market of chocolate milk in a profitable and sustainable way, due to the memory of this product in certain customers (business owners) aged 25 to 45. For this reason, there would be a better introduction in different places as well as the routes to approach the consumers.

## Introducción

El actual estudio abarca los elementos de investigación y análisis para el lanzamiento de CEREOC en el canal de cobertura de Guayaquil. El tema es explotar la oportunidad de mercado que permita obtener incremento de ventas, originada por la necesidad de los consumidores de poder adquirir una leche chocolatada más cereal como un solo producto en los puntos de ventas que mayor frecuentan. La finalidad primordial es contar con la información, recursos y los elementos operativos para llevar a cabo la ejecución eficiente de la propuesta, creando una base sólida que arroje mayores posibilidades de éxito de la misma. Para definir el grupo objetivo y el canal de ventas se realizó encuestas por separado tanto a los consumidores y dueños de los puntos de ventas. Referente a los usuarios encuestados el rango de edad fue desde 5 hasta 50 años, los resultados determinaron que nuestro target son los de 6 a 25 años. Acerca de la definición del orden de los canales para la introducción; la exploración señaló que las tiendas tradicionales y las de conveniencia son las preferentes por los consumidores para el tipo de producto. A esto se suma que la mayoría de los dueños de las tiendas aún recuerdan la leche chocolatada Miraflores que se comercializó hace varios años.

Las circunstancias que respaldaron el plan fueron: Generación de valor para la empresa, aceptación de consumidores y clientes, propuesta innovadora, tecnología disponible y el apoyo del gobierno a la producción nacional y a consumir lo nuestro. El interés adicional de realizar la extensión de línea de la marca Miraflores, es reforzar el portafolio con el desarrollo de nuevos productos estrellas que mejoren la oferta del equipo comercial y volviéndolos mucho más competitivos. En el marco teórico metodológico se realizó una entrevista abierta a los integrantes del equipo de ventas, para conocer su criterio sobre la venta del producto en referencia, en la actividad también se hizo la degustación del producto mix, luego se conversó sobre temas que ayuden a fortalecer la cadena de valor y sondeo de precios al comercio y al público. También se efectuó un Focus Group con 10 personas, para fijar el nombre y el diseño del logo. Referente a la evaluación y factibilidad financiera, los resultados son muy

favorables; durante el primer año se apalancaría los costos de elaboración y materia prima, aprovechando la capacidad disponible de producción y la negociación con los proveedores de los principales componentes que se utilizaría para CEREOC.

## Descripción del proyecto

En los últimos años, el mercado ecuatoriano de lácteos y leches saborizadas viene presentando interesantes comportamientos de crecimientos, siendo esto una ocasión idónea de penetración y para incrementar la distribución horizontal, lo cual genere ventas incrementales para la compañía.

“La producción de leche mantiene la tendencia creciente entre el 25 y 30% en los últimos años, por tal motivo el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento”. (Telegrafo, 2015)

Alimentos Ecuatorianos S.A. es un consorcio de 67 años en el mercado ecuatoriano que forma parte del Grupo Quiteño Clasecuador dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de productos lácteos, condimentos, salsas y especias. Tiene un total de 262 empleados distribuidos en dos regionales. (SIERRA Y COSTA). Que en la década de los 80 y 90 fue considerada como una de las mayores productoras de leche chocolatada en el Ecuador con su marca propia MIRAFLORES, en la actualidad llega a más de 10,000 puntos de venta a nivel nacional.

La línea de productos de lácteos específicamente las leches saborizadas de la compañía Alimec S.A. llegó a la situación de término del ciclo de vida del producto, por ende con el presente lanzamiento se busca reposicionar la marca en nuevos mercados o segmentos del mismo.

El producto se lanzaría con un precio temporal pull asequible, con un mayor enfoque de inversión promocional hacia el canal horizontal. Tal estrategia tiene sentido debido a que el mercado es amplio y no tiene conocimiento del producto, por las encuestas realizadas la mayoría de los compradores es sensible al precio, la competencia potencial es fuerte, y los costos de fabricación unitarios bajan al aumentar la escala de producción de la empresa y la experiencia de fabricación.

En una primera etapa se arrancara el plan en la ciudad de Guayaquil; debido que concentraríamos las acciones tácticas para lograr mejor atención, adaptando mejor y con mayor velocidad el producto y servicio a los clientes y consumidores, con lo cual el desarrollo sería más eficiente y controlado. Un propósito clave es crear nuevos aspectos funcionales que muestren progreso en las ventas de la empresa; a través

del relanzamiento de una categoría de productos rentable, mejorando y presentando el producto con una oferta de valor diferenciada.

## Justificación del proyecto

En la actualidad existe una coyuntura positiva en el mercado de leches chocolatadas en Ecuador; la misma que por venir generando buenos índices de crecimientos, brinda muchas opciones para el lanzamiento del producto, el cual beneficiaría a la compañía Alimec S.A. incrementando sus ventas, aumentando la cobertura y rentabilizando los costos de distribución. Cabe indicar que actualmente se está utilizando solo el 40% de la capacidad de los camiones de reparto. Un factor importante es la proyección del crecimiento del consumo de leche saborizadas en el país.

En el Ecuador es del 10% anual, En la actualidad se estima que el consumo aproximado es de 54 millones de litros de este producto al año, según un estudio de la empresa Tetra Pak.

Mundialmente, el consumo de lácteos es de aproximadamente 17000 millones de litros al año, con un crecimiento de un 4,2% anual, mostrando un potencial de crecimiento más alto que bebidas como las gaseosas o las de frutas.

Según la empresa, el consumidor ecuatoriano antes de adquirir un producto lácteo, se preocupa principalmente por factores como la salud y la economía y se siente atraído por un sabor diferente ante la leche común, mientras que el envase le ofrece garantías sanitarias. (Latina, 2013)

La unidad de negocio consumo masivo del Consorcio Alimec S.A. cuenta con la marca Miraflores como la principal de su portafolio de productos; teniendo una participación de ventas del 72% de la totalidad de su canasta de ítems. Cabe resaltar que de las adquisiciones realizadas por la compañía, aún no se ha comercializado varios productos de la marca en referencia, entre los mismos está la Leche Chocolateada Miraflores, producto con el que se pretendería mejorar la rentabilidad de la operación, implementando un plan de extensión de línea, con un producto nuevo

diferenciado en su segmento, el mismo que sería leche chocolatada Miraflores más cereal. En la actualidad una de las estrategias del departamento comercial es mejorar el margen, desarrollando la venta de presentaciones personales. Con la propuesta del plan alcanzaríamos un incremento de ventas tanto en volumen y en dólares.

## **Objetivo General**

Lanzar en el año 2016 al mercado de Guayaquil, la leche chocolatada Miraflores, para generar crecimientos de ventas rentables a la empresa Alimec S.A. y aumentar su participación de mercado.

## **Objetivos Específicos**

- Alcanzar a finales del 2017 una distribución del 90% (5.249 puntos de ventas) de los 5.832 clientes activos y aptos que tiene Alimec S.A. en la ciudad de Guayaquil.
- Establecer en el año 2016 un eficiente proceso interno y externo que nos permita analizar con profundidad diferentes variables que puedan afectar la ejecución y el progreso de la propuesta.
- Garantizar altos estándares de calidad en la elaboración del producto, mediante evaluaciones trimestrales, a proveedores y mano de obra interna sobre el estado de la materia prima y manufactura.
- Posicionar CEREOC en la ciudad de Guayaquil realizando actividades concretas de mercadeo y ventas que generen una venta sostenible del producto.
- Realizar una evaluación financiera a nivel de perfil, asegurando la factibilidad del proyecto, cuyos beneficios del plan generen valor a la compañía, considerando los indicadores VAN – TIR.

## Objetivos operativos

- Establecer un atractivo plan de incentivos a la fuerza de ventas por distribución y penetración, durante los tres primeros meses del lanzamiento (Abril – Mayo – Junio del 2016).
  - En el mes de abril del 2016, el vendedor que cumpla con su presupuesto en dólares y llegue a una distribución en este producto del 50% en su territorio en el mes, gana “Una cena con su familia en Gran Chef” (Máximo 4 personas) todos pueden ganar.
  - En el mes de mayo 2016, el vendedor que cumpla con su presupuesto en dólares, llegando a vender 2.783 unidades CEREOC y alcance una reventa a 15 clientes, gana “Una cena con su familia en Gran Chef” (Máximo 4 personas) todos pueden ganar.
  - En el mes de junio 2016, el vendedor que logre en su territorio una cobertura del 70% de “CEREOC”, gana “Una tarjeta Gift Card de \$100”. Todos pueden ganar.
  - El supervisor que logre que su equipo de ventas que cumpla con el 100% de su presupuesto en unidades durante los tres meses, gana una Netbook marca DELL.
- Entender las oportunidades de negocios, en las necesidades de los clientes y consumidores.
  - Realizar encuestas al consumidor semestralmente para medir los gustos y preferencias de los consumidores.
- Realizar a través del departamento de control de calidad evaluaciones permanentes a la planta.
  - Realizar evaluaciones de calidad mensuales a la materia prima y de la mano de obra.
  - Elaborar evaluaciones de calidad en el proceso.
- Lograr una ubicación privilegiada en clientes de conveniencia que den al producto una buena exhibición y aprovechamiento de publicidad.

## Gráfico 1 Listado de clientes de conveniencia

1	NELSON MARKET	12	COMERCIAL FIERRO
2	COMISARIATO LA GRANJA	13	COMERCIAL VILLACIS
3	COMISARIATO EL PORTAL	14	AVICOLA FERNANDEZ
4	COMISARIATO LA ESPAÑOLA	15	MERCADOS MUNICIPALES
5	GASOLINERAS PRIMAX Y MOBIL	16	AVICOLA JIMMY
6	COMISARIATO GERONIMO	17	TIENDAS OKI DOKI
7	COLEGIO VICENTE ROCAFUERTE	18	COLEGIO AGUIRRE ABAD
8	COLEGIO 28 DE MAYO	19	COLEGIO DOLORES SUCRE
9	COLEGIO TENIENTE HUGO ORTIZ	20	COLEGIO NAVAL ILLINGHORTH
10	COLEGIO NAVAL GUAYAQUIL	21	COLEGIO GUAYAQUIL
11	COLEGIO FRANCISCO DE ORELLANA	22	COLEGIO LA SALLE

ELABORADO POR LOS AUTORES

- Realizar activaciones directas a consumidores a través de actividades de puerta a puerta en barrios alrededor de tiendas durante los meses de abril a mayo del 2016.

# CAPÍTULO I

## SEGMENTACIÓN

### 1.1 Mercado Meta

El mercado meta al cual se va a dirigir es de niños, adolescentes y adultos jóvenes de la ciudad de Guayaquil; que gustan de tomar una leche chocolatada y cereales de buen sabor con textura consistente.

### 1.2 Macro Segmentación

Consumidores. - El tener identificado a los consumidores a nivel macro, ayudará a identificar nichos de mercado para realizar estrategias directas que nos ayuden a llegar a ellos. Por lo tanto se ha identificado las siguientes zonas de influencia:

- ✚ Unidades Educativas y contornos.
- ✚ Parques y alrededores.
- ✚ Canal Vending Machine
- ✚ Tiendas de Barrio y de conveniencia.
- ✚ Supermercados independientes.

El consumidor de CEREOC pretende satisfacer sus necesidades con un producto de sabor agradable, comodidad, energía y novedad.

Con respecto a la tecnología, se destacará el uso de la Nutriología, estando alineados con la vanguardia de elaboración de productos que no afecten la salud, sin afectar el sabor (el producto saldrá con semáforo amarillo).

Así también se negociará la venta del producto en las maquinas vending machine y la comunicación en redes sociales.

De acuerdo con el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador INEC en la provincia del Guayas existe una población de 1`396.085 personas de una edad de entre 5 a 24 años. Teniendo Guayaquil la provincia más poblada una distribución de 63.8% de sexo masculino y un 65.2% de

sexo femenino. Lo cual representa nuestro target. (Censos, 2010) Un factor a tomar en consideración es el potencial relacionado a la población de nuestro grupo objetivo en la ciudad de Guayaquil, la misma representa aproximadamente el 29%.

En el censo nacional realizado en el Ecuador en el año 2010 se obtuvo que en la ciudad de Guayaquil habitan 900.165 personas en una edad entre 5 a 24 años. Son datos aproximados tomando como base a los datos totales de la provincia del Guayas.

## Gráfico 2 Población de Guayas y Guayaquil por edad y genero

VARIABLE	NUMERO DE HABITANTES	PESO
GUAYAS	3'645.483	
SEXO MASCULINO	1'815.914	49,81%
SEXO FEMENINO	1'829.569	50,19%
ENTRE 5 A 25 AÑOS	1'396.085	
SEXO MASCULINO	695428	
SEXO FEMENINO	700657	
GUAYAQUIL	2'350.915	
SEXO MASCULINO	1171055	49,81%
SEXO FEMENINO	1179860	50,19%
ENTRE 5 A 25 AÑOS	900.313	
SEXO MASCULINO	448470	
SEXO FEMENINO	451843	

FUENTE: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>

Necesidades y Funciones.- La leche chocolatada contiene en sus nutrientes Vitamina A y D, Potasio, Fosforo, Calcio, Proteínas, Hidratos de carbono y Energía que forman parte esencial en la nutrición de los niños y adolescentes de una edad entre 6 y 15 años.

La leche con chocolate no sólo es un alimento de niños que colabora con su crecimiento y desarrollo, sino que podría ser una completa fórmula para recuperarse tras una esfuerzo intenso.

Las bebidas deportivas serían dejadas atrás por la leche con chocolate cuando se trata de recuperar a los deportistas después de rutinas físicas intensas o de larga duración.

Un estudio realizado en la Universidad de Indiana ha confirmado sus beneficios y señala que más allá de la leche, de la que ya hablamos anteriormente en Vitónica, su combinación con chocolate crea una fórmula única que provee calcio, proteínas, hidratos de carbono y energía suficiente para reponer las pérdidas.

Pero no sólo los grandes atletas y deportistas podrían disfrutar de un tazón de leche con chocolate, sino que aquellas personas y jóvenes activos también se beneficiarían con su ingesta después de jugar vigorosamente o ejercitarse con intensidad.

Por otro lado, aquellos adolescentes o niños que realizan actividad física con regularidad tendrán un extra en la leche con chocolate debido a que sus huesos aún se encuentran en desarrollo y esta casera bebida deportiva provee lo necesario para que el proceso se lleve a cabo adecuadamente.

Otra investigación danesa ha demostrado que la clásica leche desnatada con chocolate consumida inmediatamente después del entrenamiento, resulta más eficaz que cualquier otro anabólico o suplemento deportivo al momento de aumentar masa muscular.

Pues por un lado provee vitamina A y D derivadas de la leche, al igual que calcio, azúcares de la leche, agua y proteínas de buena calidad, y por medio del chocolate o cacao amargo se obtiene potasio, fósforo y otros minerales esenciales para la recuperación de las pérdidas y la contracción muscular. (Vitónica, 2008)

Tecnología.- En Ecuador durante 25 años han existido bebidas lácteas mezcladas con cereal en la parte superior de la bebida. Sin embargo esto no significa que sea la única forma que se pueda presentar. Una de las características del producto es que el cereal sin azúcar está colocado sobre el vaso de la leche chocolatada en un envase iconico y atractivos colores en la etiqueta. Diferenciándonos de la competencia al modificar el estereotipo que encuentra el consumidor de cereal encima de la bebida, pues la

presentación del producto es horizontal colocando el cereal sin azúcar junto a la leche chocolatada.

Distribución de territorio (ZONAS Y RUTAS).- En la ciudad de Guayaquil tenemos una estructura de territorio conformada por dos grandes zonas; norte y sur. Cada una de las zonas consta de siete vendedores, dos supervisores y un jefe de ventas.

**Gráfico 3 Zonas y Rutas de Guayaquil**



FUENTE: [www.mapaguayaquil.com](http://www.mapaguayaquil.com)

**Gráfico 4 Tipología de clientes**

222	Unidades Educativas
152	Consumo Local
16	Licorerías
638	Otros
710	Panaderías
4,900	Tiendas
<b>6,638</b>	<b>Total de Puntos de Ventas</b>

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

*Clasificación de Clientes.*- Se tiene determinado la clasificación de clientes por clientes A, B, C Y D de acuerdo a varios factores que se explica a continuación.

**Gráfico 5 Clasificación de clientes**

<b>CLIENTES "AA"</b>	<b>Autoservicios independientes con ubicación privilegiada, con alto tráfico de consumidores, que tengan espacios para colocar publicidad, que tengan un espacio mínimo de 152m2. Ejemplos: La Española y Avícola Fernandez.</b>
<b>CLIENTES "A"</b>	<b>Que tengan una ubicación medianamente buena, con una importante afluencia de consumidores, con un mínimo de 60m2. Ejemplos Nelson Market, y Comercial Fierro.</b>
<b>CLIENTES "B"</b>	<b>Tiendas de barrio que posean una buena exhibición, que permitan colocar material POP y estén abiertos a realizar actividades BTL.</b>
<b>CLIENTES "C"</b>	<b>Tiendas pequeñas de barrio que posean al menos 12 equipos de frío, tengan una variedad básica de productos en el punto de compra, deben vender lácteos.</b>

### Gráfico 6 Tipo de clientes

<b>35</b>	Cantidad de Clases "AA"
<b>49</b>	Cantidad de Clases "A"
<b>587</b>	Cantidad de Clases "B"
<b>5,161</b>	Cantidad de Clases "C"
<hr/>	
<b>5,832</b>	

**FUENTE ALIMEC S.A**

### 1.3 Micro Segmentación

Segmentación Socioeconómica, Conductual, Geográfica, Demográfica, Psicográfica.

- Segmentación Socioeconómica.- Hemos determinado que nuestro producto es asequible a los niveles socio económicos medio, medio bajo y bajo porque su precio es muy alcanzable y los empaques del producto tiene mayor acogida.
- Segmentación Conductual.- Se definió que los consumidores compran nuestro producto con una frecuencia mínima bisemanal, como parte del desayuno, en tipo de refrigerio y para reponer suministros de energías.
- Segmentación Geográfica- Se determina que el posicionamiento de CEREOC se realizará en las dos principales ciudades del país; siendo Guayaquil la primera etapa para el lanzamiento. Debido a que en estas zonas la compañía tiene una fuerza de ventas propia para el canal de cobertura.
- Segmentación Demográfica.- Edad, Genero, Nivel Social, Estado, Nivel de educación.
  - ✓ Edad.- De entre 6 a 25 años.

- ✓ Genero.- Masculino y Femenino.
  - ✓ Estado Civil.- Soltero y Casado.
  - ✓ Nivel Social.- Medio, Medio Bajo y Bajo.
  - ✓ Nivel de Educación.- Indiferente (Mayor importancia Adolescentes de colegios y escuelas)
- Segmentación Psicográfica.- Personalidad, Estilos de Percepción y Actitudes de sí mismo y otros.
    - ✓ Personas que les gusta descubrir nuevos gustos.
    - ✓ Realizan sus compras en las tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, autoservicios, unidades educativas y kioskos.
    - ✓ Consumidores que prefieren productos de agradable sabor y que no afecten la salud.

#### **1.4 Perfil del consumidor**

- ✓ Hombres y mujeres.
- ✓ Niños, adolescentes y adultos jóvenes.
- ✓ Padres de familia, estudiantes, deportistas, trabajadores
- ✓ Interactúan en diferentes redes sociales y en juegos de videos.
- ✓ Realizan sus compras en los supermercados, bares de colegios y tiendas de barrio.
- ✓ Interesados en alimentos de sabor agradable que no afecten la salud.

**Proceso de la decisión de compra.-** Para el caso de nuestro producto tendríamos un grupo de tres individuos que interactuarían en la obtención del mismo para satisfacer la necesidad de consumo. El usuario, el cliente y el que lo paga.

**¿Quién compraría el producto?** Las personas que realizan las compras en los puntos de ventas en que se comercializaría nuestro producto; los mismos podrían no ser los que van a consumirlo.

**¿Quién pagaría el producto?** Padres, familiares y los consumidores del producto.

**¿Quién consumiría el producto?** Serían hombres y mujeres con la necesidad de consumir la leche chocolatada más cereal, adquiriéndola directamente, o a través de sus padres o familiares.

## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **2.1 ANALISIS PEST**

##### **2.1.1 FACTORES POLÍTICOS**

###### **PRODUCIR EN ECUADOR ES LA META: CONSUME PRIMERO LO NUESTRO**

El Cambio de la Matriz Productiva ha dado frutos, la grandeza y belleza incomparable de nuestro país ahora también se siente en nuestros productos, gracias a la innovación, tecnificación y respaldo histórico a los pequeños y grandes emprendedores, por eso cuando vayas a comprar “Primero Ecuador”.

Richard Espinosa Guzmán, Ministro Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, señaló que uno de los ejes que persigue el Gobierno Nacional, es la aplicación de estrategias para la sustitución de importaciones como un mecanismo de impulso y protección a la industria ecuatoriana. Esto lo hizo en el marco de la I Cumbre Internacional de Estrategias Sostenibles par el Cambio de la Matriz Productiva”, que se llevó a cabo en Guayaquil, el 13 y 14 de enero.

El Ministró explicó que para lograr este fin, era necesario tomar medidas urgentes, “de forma rápida, ágil y estratégica”, refiriéndose a la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), a través de la cual se establecen 293 sub-partidas arancelarias que se encuentran sujetas a la presentación del Certificado de Reconocimiento INEN, como documento de control previo a la importación.

El Ministro Coordinador de Producción, manifestó que se está tratando de regular las importaciones de 10 productos: tapas de bebidas, prendas de vestir, artículos de aseo personal, grifería, cerámica, papas bastón, carne, trigo, cosméticos y juguetes. (Ministerio coordinador de producción, 2014)

Actualmente la principal herramienta de control del Gobierno Nacional es crear e incrementar sobretasas y aranceles a las importaciones y de esta manera controlar la balanza económica en el País esto ha generado que muchos productos alimenticios tengan que incrementar sus precios o disminuir sus ganancias. Pero al tener este producto elementos y materia prima básica hechos absolutamente en el Ecuador no afectaría de ningún modo nuestros índices.

Al igual que las políticas económicas el Gobierno Nacional impuso por resolución presidencial que los productos de consumo humano tengan obligatoriamente semáforos e información nutricional visibles en la etiqueta. Esto tampoco afectaría al producto pues el cereal es sin azúcar y la leche baja en grasas (semidescremada).

Otra ley que regula mercado es la ley orgánica de regulación y control del poder de mercado que se basa en una competencia justa para todas las empresas. Para que tengan las mismas oportunidades que las marcas líderes en el mercado. Y este producto precisamente pertenece a un segmento que es liderado por la leche saborizada Toni que tiene más del 70% de participación del mercado y pertenece a una compañía multinacional. Y aunque si bien es cierto el proyecto esta direccionado al canal tienda a tienda si podríamos tener presencia en la mayoría de los autoservicios e nivel nacional en el mediano plazo.

## **2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**

Hay que tomar en cuenta para este proyecto que nuestra principal materia prima es la leche entera vacuna por lo tanto se hace indispensable conocer de su variación de precios. Es importante considerar que el precio base en la industria establecido por ley es de 0,42 centavos de dólar el litro de leche, dependiendo de la cantidad de grasa y de proteínas el precio podría incrementarse hasta 0,59 siendo extremo pero se reitera depende a la calidad del producto. Y no se puede pagar menos de 0,42 centavos pues podría haber una demanda por parte del productor de por medio.

“Esta lista de precios debe estar exhibida al público. La intendencia de policía realizará continuos operativos para que se cumpla con lo

establecido, en la parroquias los tenientes políticos se encargarán de dar seguimiento a esta disposición”, explicó Ramiro Cuenca, Intendente de Policía.

Por su parte, Estantillado Eras, director provincial del MAGAP, invitó a los productores a que informen a su institución o a la Intendencia si no se les está pagando el precio establecido para recurrir a las sanciones correspondientes.

Adicionalmente, el Gobernador de José Paqui manifestó que se escucharon las peticiones de las partes involucradas para fijar los precios, según “las valoraciones técnicas pensado en los consumidores”.

Además se dio a conocer que se ha establecido el precio de la leche a 42 centavos.” (MAGAP Presento precio oficial de la carne y leche, 2014)

Al igual que la leche, el cereal sin azúcar es el complemento de nuestro producto. Y de acuerdo a lo establecido por la oferta de cereal y su entorno no existe una varianza considerable en su precio o abastecimiento. Pues inclusive existen productores independientes que manufacturan este producto con buena calidad y un precio considerablemente bueno para el promedio del mercado. Tampoco existe desabastecimiento pues el mercado es amplio.

### **2.1.3 FACTORES SOCIALES**

Se resalta en este tema que desde el inicio de este año 2015 la demanda (intermediarios) ha impuesto un precio/oferta más bajo a los productores en varias zonas de la región sierra llegando estos a pagar hasta 0,30 centavos por cada litro extorsionando pequeños y mediano productores de leche, basándose en la falta de recursos tecnológicos, naturales y capacitación de los ganaderos. Esto los perjudica

de sobre manera pues en la actualidad existen asociaciones de lecheros que debido a esto han bajado sus ingresos, afectándolos económicamente a tal punto que no alcanzan a pagar sueldos, impuesto a la renta y el mantenimiento de su ganado e instalaciones. Haciendo una comparación están pagando 0,17 centavos menos que en el 2014 cuando estaba a 0.47 centavos el litro de leche entera vacuna.

“Mantener a su hija de 8 años se ha vuelto más difícil desde noviembre pasado para Mery Tirado, una joven madre soltera del sector La Berbenita, de San José de Raranga, en el cantón Sígsig, provincia del Azuay. Ella se siente perjudicada por la significativa disminución del precio del litro de leche en la provincia.

Tierras tenemos, pero aquí falta agua, tecnología y capacitación, por mucho que nos esforcemos por mejorar la calidad de nuestra leche, siempre habrá quien tenga mejor producto y explotadores que se aprovechen”, reclamó Tirado.

Lo dijo luego de que los intermediarios, quienes les compran el producto, adujeran que la baja calidad es la razón por la que ahora puede costar hasta \$ 0,30 el litro de leche, mientras que antes recibían hasta \$ 0,47.

La situación de Tirado se repite en cientos de productores de esa y otras comunidades, quienes piden colaboración de las autoridades para lograr mejorar su producción, con la provisión de agua y de capacitación, además de la realización de controles para que se les pague un precio justo.

“El comprador pagaba \$ 0,45 el litro a la asociación y se daba \$ 0,41 a los socios y al resto de la comunidad, que nos ayudaba a recolectar los mil litros. Con los \$ 0,04 restantes pagábamos sueldo, el 1% al SRI y mantener la planta”, dice Sagvay.

Desde diciembre pasado, el intermediario volvió a comprar la leche en este sector, pero a \$0,39, que, aseguran, no les alcanza para cubrir sueldos ni el Impuesto a la Renta, tampoco para el mantenimiento.

Sandra Jiménez, de la Asociación San Luis Beltrán, comuna La Dolorosa, en Ludo, Sígsig, dice lo contrario. “Nos capacitamos con Agro calidad y el

Magap, compramos recipientes, mejoramos el follaje y los pastos; cuidamos más a nuestras vacas y sus crías; tenemos mejores prácticas de higiene y nos llegaron a pagar hasta \$ 0,47 el litro, pero ahora nos pagan hasta \$ 0,30, no es justo”, señala.” (Sandra Ochoa, 2015)

La fortaleza de este proyecto en el área social se basa en comprar la leche entera vacuna de buena calidad a un precio racional sin dejar de ser rentable y que se encuentre dentro del marco legal.

## 2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Una de las diferenciaciones del producto es un envase de color atractivo a la vista y buen sabor, pero una de las debilidades actuales en la empresa es no contar con tecnología UHT (Ultra High Temperature). En que consiste la tecnología UHT? Consiste en elevar la temperatura de la leche a 100 grados y en 5 segundos enfriarla a presión de esta manera se conservan reactivas las bacterias organolépticas de la leche. De esta manera dura más tiempo sin que el producto sufra daños.

## 2.2 ANALISIS PORTER

### Grafico 7 Matriz Porter



FUENTE: <http://es.slideshare.net/jesussanval/5-fuerzas-de-porter-8069054>

MODELO ESTRATÉGICO ELABORADO POR EL ECON. MICHAEL PORTER EN 1979

### **2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes**

La industria de las bebidas de leches saborizadas viene generando un alto crecimiento en los últimos cinco años; es importante mencionar que la empresa Geyoca sin haber sido los pioneros en este segmento, lograron desarrollar el hábito de consumo de éste tipo de productos con su leche chocolatada Toni, durante los años 1990 a 2010, llegando a obtener un 75% de Market Share en el país y el 78% en la ciudad de Guayaquil. En la actualidad existen varias marcas, las mismas que pretenden ganar participación de mercado mediante diferentes estrategias para satisfacer esta necesidad.

### **2.2.2 Principales competidores**

Los competidores directos de nuestro producto son las leches saborizadas y cereales en hojuelas de las diferentes compañías existentes en el mercado, entre las mismas referente a leches chocolatadas destacan Toni con una distribución horizontal del 85% la misma que pertenece actualmente al grupo ARCA, en cuanto a los cereales “las empresas Kellogg` s y Nestlé son los líderes del mercado”. (Lideres, 2013)

### **2.2.3 Amenazas de productos sustitutos**

Sobre las amenazas de productos sustitutos que podrían localizarse en el mercado se ha determinado: avenas, leche de soja sabor a chocolate, yogures indulgentes, café helado, chocolate en polvo, etc., todos los mencionados podrían sustituir la necesidad de los consumidores del segmento elegido.

La compañía deberá precautelar ante estos tipos de productos de otra industria; para evitar impactos que trastoquen el presente proyecto, para lo cual el desarrollo de los presupuestos de ventas y plan de marketing tendrán que contener precisión y acciones claves que custodien el progreso y cumplimiento del mismo.

Las razones por las que los consumidores podrían sustituir este producto pueden ser diversas, tales como: intolerancia a la lactosa, nutrición, dietas, disponibilidad en los puntos de compras, merchandising, hábitos de consumo, costumbres. Las

compañías comercializadoras de estos productos vienen trabajando constantemente para satisfacer a los consumidores, en sus tendencias alimenticias actuales y complejas, viéndose forzados a modificar dinámicamente las nuevas ofertas de productos, considerando los siguientes factores como determinantes en sus ofertas:

- Clase de producto.
- Fabricación.
- Contribución nutricional.
- Recipiente.
- Etiquetado.
- Almacenamiento.
- Distribución.
- Precios.
- Campañas de comunicación.
- Actividades Trade

Por todo lo antes expuesto concluimos que la amenaza de productos sustitutos es elevada.

#### **2.2.4 Amenaza de nuevos competidores**

Para las empresas líderes de leche saborizadas y cereales, la producción y comercialización del producto que se propone es de fácil viabilidad, debido a que cuentan con el respaldo económico para realizar inversiones sobre la adquisición de maquinaria, campañas publicitarias, grandes instalaciones para la fabricación y almacenaje. Adicionalmente su producción a escala mejoraría notablemente los costos de los principales componentes, de igual manera, el posicionamiento de sus marcas en el mercado es fuerte. En conclusión el nivel de amenaza de nuevos competidores que afecten el desarrollo de este producto es alto.

### **2.2.5 Poder de negociación de los clientes**

El perfil del cliente “Puntos de Venta” se enmarca en que tienen que poseer equipos de frío para el enfriamiento y exhibición del producto. Lo cual representa un espacio de almacenamiento reducido, por lo tanto la mayoría opta por preferir marcas de mayor promoción y rotación. Dichas marcas pertenecen a grupos empresariales muy fuertes, que les otorgan variedad y publicidad. Sumado a esto tenemos también que no somos la primera opción de compra en el segmento que se pretende participar. Por lo antes expuesto se considera que el poder de negociación por parte de los clientes es alto.

### **2.2.6 Poder de negociación de los proveedores**

La materia prima a utilizar para la elaboración de este producto se compone de; leche chocolatada, cereal sin azúcar, envase plástico de polipropileno. Los mismos son susceptibles a variables de políticas económicas a nivel nacional. Por ejemplo: leche entera vacuna, forma parte de la canasta básica de alimentos en el Ecuador. Otro producto que es regulado por políticas económicas es el plástico por ser derivado del petróleo, y por último tenemos el cereal sin dulce que no tiene mucho efecto en su precio ni en su abastecimiento por las medidas económicas.

#### Leche chocolatada

El consorcio Alimec S.A. al no tener una fuente propia de abastecimiento de leche entera vacuna, depende de volúmenes de aprovisionamiento, de pequeños y medianos productores de leche para obtener mejores precios y condiciones en la negociación con los proveedores, por tal motivo tienen un poder negociación alto.

#### Cereal sin azúcar

Una categoría actual de la empresa Alimec S.A es yogurt Miraflores. Dentro de esta categoría se encuentra una presentación de yogurt más hojuelas de maíz, siendo el mismo formato a utilizar con la leche chocolatada, con esto se aumentaría el volumen de compras al proveedor. A su vez existe una cantidad mediana de proveedores de hojuelas en el país tanto grandes y pequeños. Por lo tanto consideramos que el poder de negociación del proveedor es medio

## Envase y envoltura

Existe en el país muchas opciones para la adquisición de envases de plástico y al aprovechar los volúmenes que se pretende alcanzar con este producto podríamos tener una ventaja en la negociación con los abastecedores. De acorde a lo antes indicado se considera que el poder de negociación del proveedor de envases plásticos y etiquetas es bajo.

## **2.3 Población y muestra**

### **2.3.1 Población**

Para verificar la aceptación del producto, se desarrollará encuestas a dos tipos de poblaciones: Clientes y consumidores. La información de la población en el caso de los clientes es finita; con un total de 5832 puntos de ventas; la misma corresponde al maestro de clientes que la compañía tiene en el canal horizontal en las ciudades de Guayaquil y Durán. El objetivo de estudio de la investigación es diversa, la misma busca información referente a los siguientes puntos:

- Comercialización de productos similares o sustitutos al de la propuesta.
- Marcas que expenden.
- Tipos de envases y cuál es el de mayor rotación.
- Tamaños de mayor aceptación.
- Comentarios sobre el mix del producto.
- Sondeos de PVP y porcentaje de margen a obtener.
- Material POP.

En el caso de la población de los consumidores se determinó que la misma duplique a la de los clientes, la cual sería 13798 (finita). Esta decisión se justifica considerando que a mayor cantidad de consumidores a encuestar, obtendremos mejores input para el proyecto.

La estructura de la encuesta a los consumidores es la siguiente:

- Si consumen leche chocolatada y cereales.

- Compras en tiendas de barrios
- Factores determinantes para consumir leche chocolatada y cereales.
- Frecuencia de consumo de leche chocolatada y cereales.
- Envases preferentes de los productos relacionados al de la propuesta
- Tamaño que elije para la compra de los productos en referencia.
- Predisposición de mezclar leche chocolatada con otros productos.
- Tipo de cereal u otro producto con el que mezclaría la leche chocolatada.
- PVP a pagar por el producto mix de la propuesta.

### **2.3.2 Muestra de clientes**

La obtención del resultado de la muestra seleccionada se estructuró en relación a la población, correspondiente a 6297 de la ciudad de Guayaquil y 602 del cantón Durán, los mismos que arrojaron una muestra de 364 para la realización de las encuestas. A continuación se detalla el formato de la encuesta para los clientes (Tenderos).

## Gráfico 8 Formato de encuestas a clientes

NOMBRE						
SECTOR DE LA CIUDAD						
FECHA						
1.- Vende usted leche chocolatada?						
SI	<input type="text"/>					
NO	<input type="text"/>					
2.- Que marca de leche chocolatada vende?						
TONI	<input type="text"/>	REY LECHE	<input type="text"/>	NESQUIK	<input type="text"/>	
PANDY	<input type="text"/>	VITA LECHE	<input type="text"/>	RICACAO	<input type="text"/>	
3.- Selección que envase tiene mas aceptacion en leche chocolatada?						
PLASTICO	<input type="text"/>	FUNDA	<input type="text"/>			
CARTON	<input type="text"/>	VIDRIO	<input type="text"/>			
4.- Selección que tamaño considera que tendría mas aceptacion en leche chocolatada?						
LITRO (1000gr)	<input type="text"/>	CUARTO DE LITRO (250gr)	<input type="text"/>			
MEDIO LITRO (500gr)	<input type="text"/>	350 gr	<input type="text"/>			
5.- Considera que una leche chocolatada mezclado con cereal tendría buena aceptacion?						
SI	<input type="text"/>					
NO	<input type="text"/>					
6.- Cual de estos precios considera que estarían dispuestos a pagar sus clientes?						
0.70 Cvts	<input type="text"/>	0.80 Cvts	<input type="text"/>	0.90 Cvts	<input type="text"/>	
0.75 Cvts	<input type="text"/>	0.85 Cvts	<input type="text"/>	0.95 Cvts	<input type="text"/>	
				1 DÓLAR	<input type="text"/>	
7.- Que tipo de apoyo publicitario considera que es mas efectivo en su punto de venta?						
AFICHES	<input type="text"/>	CENEFAS	<input type="text"/>			
COLGANTES	<input type="text"/>	IMPULSACION	<input type="text"/>			
LETREROS	<input type="text"/>	TELEVISION	<input type="text"/>			
RADIO	<input type="text"/>	PERIODICO	<input type="text"/>			
8.- Donde y com obtiene las marcas de leche chocolatada?						
	TONI	NESQUIK	PANDY	REY LECHE	VITA LECHE	RICACAO
DISTRIBUIDORES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
MERCADO MAYORISTA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUPERMERCADOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FABRICANTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9.- ¿Recuerda usted la leche chocolatada Miraflores?						
SI	<input type="text"/>					
NO	<input type="text"/>					
10.- ¿Qué es lo que mas recuerda de la leche chocolatada Miraflores?						
LOGO	<input type="text"/>	PRECIO	<input type="text"/>			
ENVASE	<input type="text"/>	SABOR	<input type="text"/>			

ELABORADO POR LOS AUTORES

### **2.3.3 Muestra de consumidores**

La muestra está definida para adquirir la información de las encuestas, la misma que corresponde a 374 consumidores, originaria de una población de 13.798. Cabe indicar que los consumidores fueron encuestados en los puntos de ventas de nuestro maestro de clientes. A continuación se detalla el formato de la encuesta que se hizo para los consumidores.

## Gráfico 9 Formato de encuestas a consumidores

NOMBRE			
SECTOR DE LA CIUDAD			
FECHA			
<hr/>			
<b>1.- Consume usted leche chocolatada y cereales?</b>			
SI	<input type="text"/>		
NO	<input type="text"/>		
<b>2.- Que es lo que determina su decisión para comprar una leche chocolatada.</b>			
PRECIO	<input type="text"/>	SALUD	<input type="text"/>
SABOR	<input type="text"/>	COSTUMBRE	<input type="text"/>
<b>3.- Con que frecuencia toma leche chocolatada?</b>			
UNA VEZ A LA SEMANA	<input type="text"/>	UNA VEZ CADA DOS SEMANA	<input type="text"/>
DOS VECES A LA SEMANA	<input type="text"/>	UNA VEZ CADA TRES SEMANA	<input type="text"/>
TRES VECES A LA SEMANA	<input type="text"/>		
<b>4.- Selección en que envase prefiere tomar la leche chocolatada?</b>			
PLASTICO	<input type="text"/>	FUNDA	<input type="text"/>
CARTON	<input type="text"/>	VIDRIO	<input type="text"/>
<b>5.- En que tamaño prefiere comprar leche chocolatada?</b>			
200gr	<input type="text"/>	500gr	<input type="text"/>
250gr	<input type="text"/>	1000gr	<input type="text"/>
<b>6.- Mezclaría la leche chocolatada con algun otro producto?</b>			
SI	<input type="text"/>		
NO	<input type="text"/>		
<b>7.- Selección que tipo de cereal le gusta mas?</b>			
ARROZ CROCANTE	<input type="text"/>	FROOT LOOPS	<input type="text"/>
HOJUELAS DE MAIZ	<input type="text"/>		
<b>8.- Usted preferiria que el cereal se encuentre:</b>			
Sobre la bebida	<input type="text"/>	Debajo de la bebida	<input type="text"/>
Alrededor de la bebida	<input type="text"/>	Junto a la bebida	<input type="text"/>
<b>9.- Elija cual de estas leches con sabor escoigeria para mezclar con cereal?</b>			
LECHE ENTERA	<input type="text"/>	SABOR A VAINILLA	<input type="text"/>
SABOR A CHOCOLATE	<input type="text"/>	SABOR A FRUTILLA	<input type="text"/>
<b>10.- Cuanto estaria dispuesto a pagar por una leche chocolatada mix?</b>			
0,70 CtvS	<input type="text"/>	0,85 CtvS	<input type="text"/>
0,75 CtvS	<input type="text"/>	0,90 CtvS	<input type="text"/>
0,80 CtvS	<input type="text"/>	0,95 CtvS	<input type="text"/>
		1,00 CtvS	<input type="text"/>
		1,10 CtvS	<input type="text"/>
		1,20 CtvS	<input type="text"/>

ELABORADO POR LOS AUTORES

## Focus Group

Para determinar la aceptación del producto y sus componentes el día miércoles 03 de junio del 2015 se realizó un Focus Group que contó con la presencia de 10 niños y jóvenes de una edad de 6 a 26 años de edad, se lo hizo en el club social de la urbanización La Joya etapa Diamante.

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

## GRÁFICO 10 MATRIZ DE FOCUS GROUP

### Opiniones del Focus Froup

#### PRODUCTO

Cuales de estos nombres escogiera para una chocolatada mas cereal

Opinion participante.-	CERECHOC	CAPUCHOC	RIE CHOC	CHOCO CHOCO	MIRA CHOC
Numero de participantes	5	2	1	1	1

Que tipo de combinacion de leche chocolatada con cereal le gusto

Opinion participante.-	ARROZ CROCANTE	HOJUELAS DE MAIZ	FROOT LOOPS	ESTRELLAS	GRANOLA
Numero de participantes	1	4	2	2	1

Que te parecio el sabor del producto

Opinion participante.-	MUY MALO	MALO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Numero de participantes	0	1	3	4	2

Que te parecio el olor del producto

Opinion participante.-	MUY MALO	MALO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Numero de participantes	1	2	4	2	1

Que te parecio el color del producto

Opinion participante.-	MUY MALO	MALO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Numero de participantes	0	1	2	4	3

**PLAZA**

En donde te gustaria encontrar este producto

Opinion participante.-	<b>BAR DE COLEGIO</b>	<b>TIENDAS</b>	<b>HELADERIAS</b>	<b>COMISARIATO</b>	<b>OTROS</b>
<b>Numero de participantes</b>	5	3	1	1	0

Cuantas veces compras el la tienda en el dia

Opinion participante.-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Numero de participantes</b>	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2

**PROMOCION**

Que programas de television te gusta ver

Opinion participante.-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Numero de participantes</b>	Padrinos Magicos	Padrinos Magicos	Dragon Ball	Los Simpson	Combate

Opinion participante.-	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Numero de participantes</b>	Combate	Padrinos Magicos	Combate	Combate	Dragon Ball

Que paginas de internet visitas

Opinion participante.-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Numero de participantes</b>	FACEBOOK	FACEBOOK	YOU TUBE	FACEBOOK	FACEBOOK

Opinion participante.-	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Numero de participantes</b>	FACEBOOK	FACEBOOK	FACEBOOK	FACEBOOK	FACEBOOK

**PRECIO**

A que precio te gustaria encontrar CERECHOC en la tienda

Opinion participante.-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Precios</b>	0,70	0,50	0,70	0,75	0,85	0,8	0,70	0,85	0,75	0,85

### 2.3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

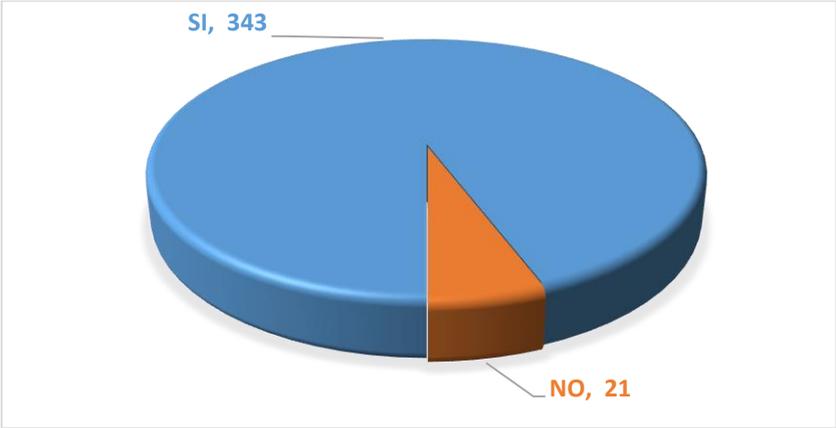
Examinando el bosquejo del plan y la información requerida, los métodos utilizados para la recolección de datos fueron las encuestas a clientes y consumidores y entrevistas a la fuerza de ventas.

### 2.3.5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Encuestas a clientes: 364

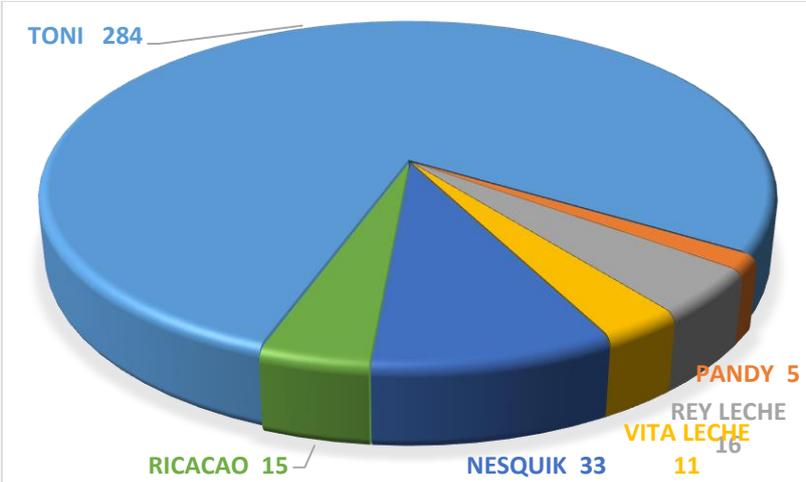
1.- ¿Vende usted leche chocolatada?

**Gráfico 11**



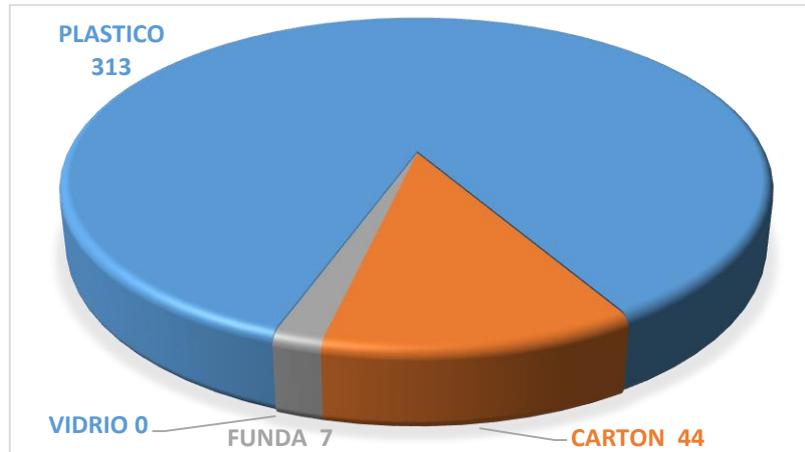
2.- ¿Que marca de leche chocolatada vende?

**Gráfico 12**



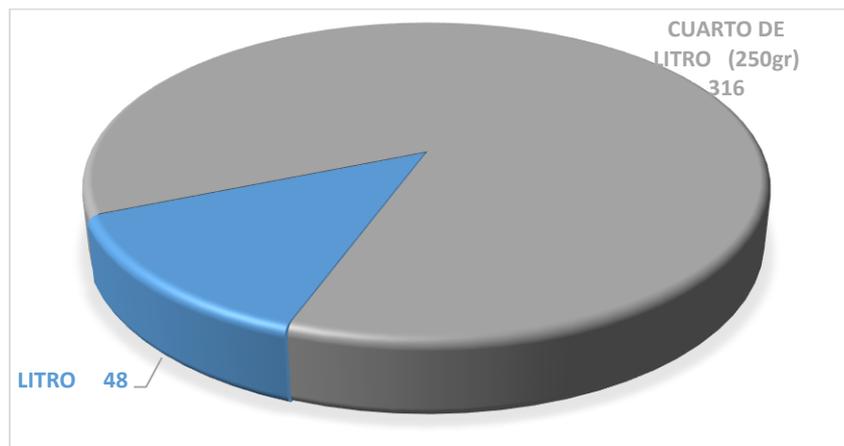
3.- ¿Seleccione que envase tiene más aceptación en leche chocolatada?

**Gráfico 13**



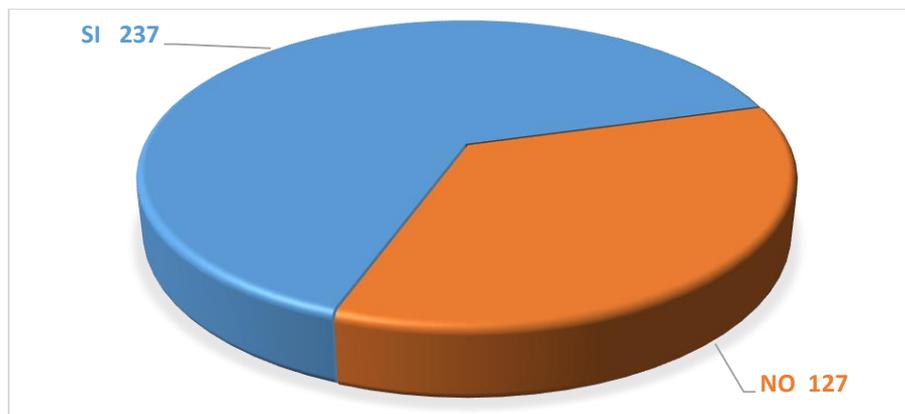
4.- ¿Seleccione que tamaño considera que tendría más aceptación en chocolatada?

**Gráfico 14**



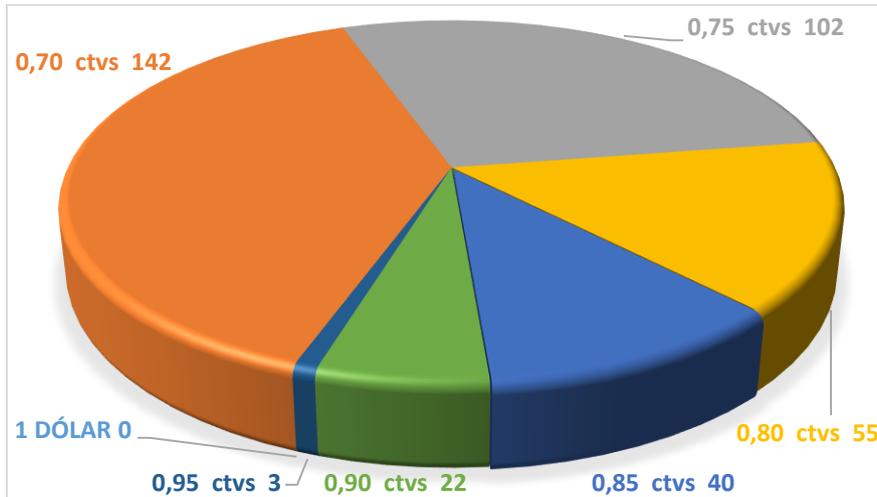
5.- ¿Considera que una leche chocolatada al mezclar con cereal tendría buena aceptación?

**Gráfico 15**



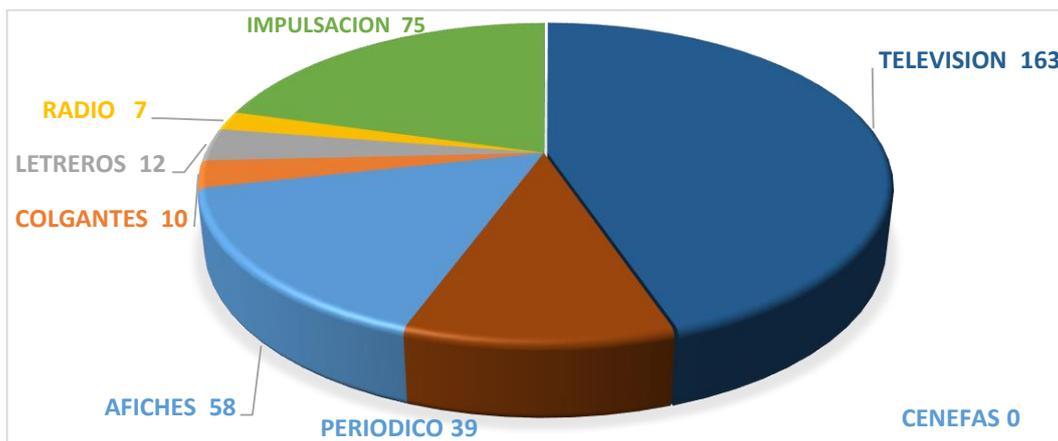
6.- ¿Cuál de los siguientes PVP considera que estaría dispuesto a pagar su cliente?

**Gráfico 16**



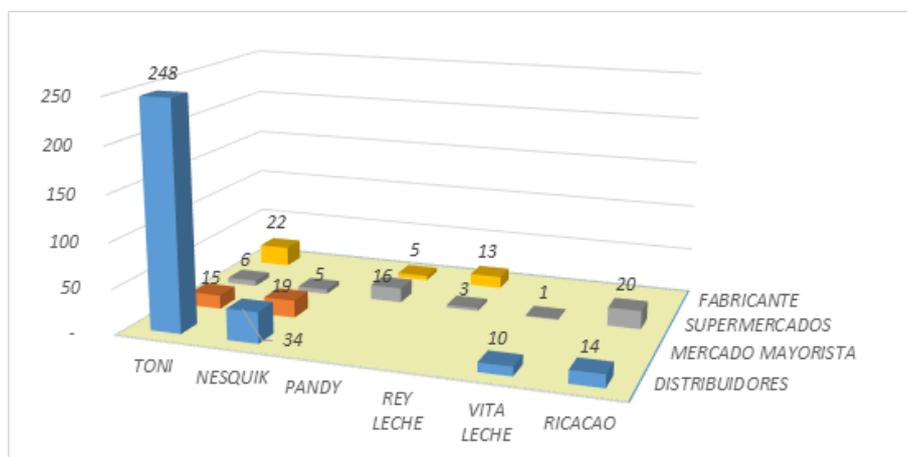
7.- ¿Qué tipo de apoyo publicitario considera que es más efectivo?

**Gráfico 17**



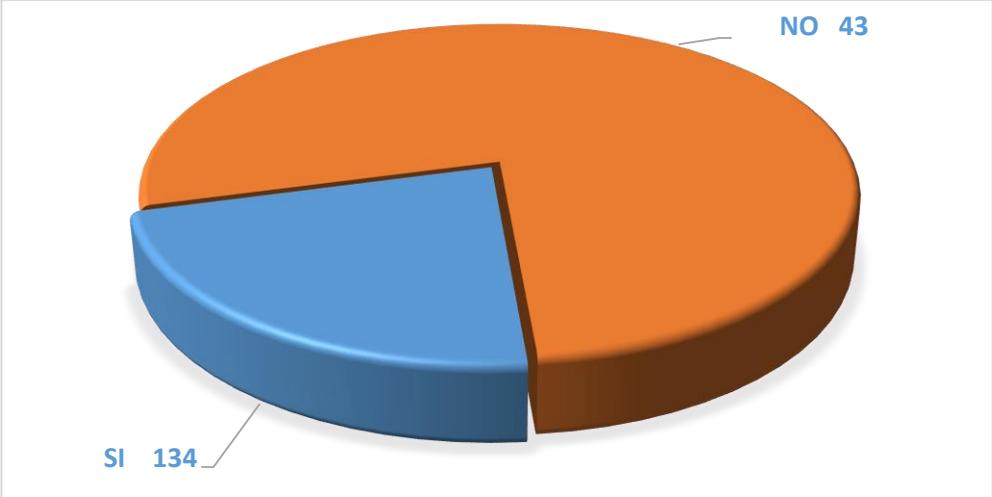
8.- ¿Dónde y cómo obtiene las marcas de leche chocolatada?

**Gráfico 18**



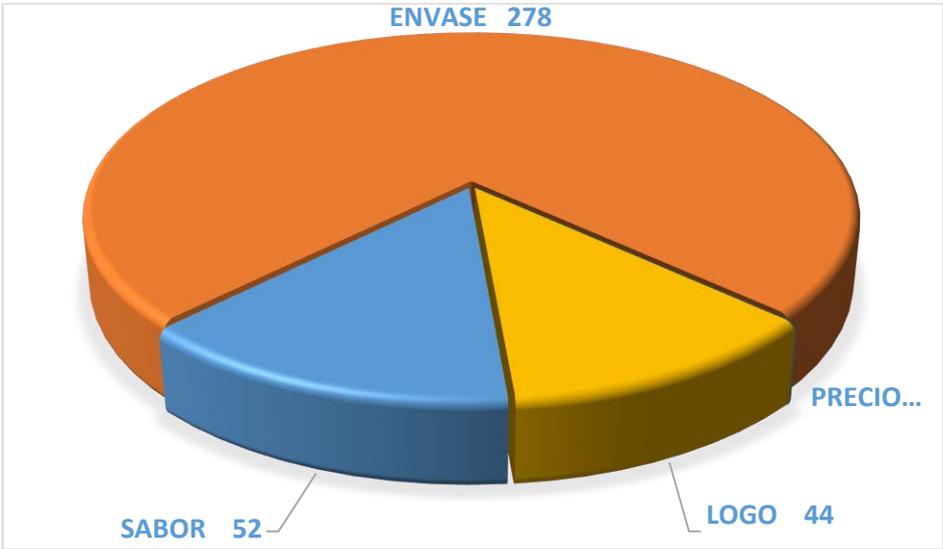
9.- ¿Recuerda usted la leche chocolatada Miraflores?

**Gráfico 19**



10.- ¿Qué es lo que más recuerda de la leche chocolatada Miraflores?

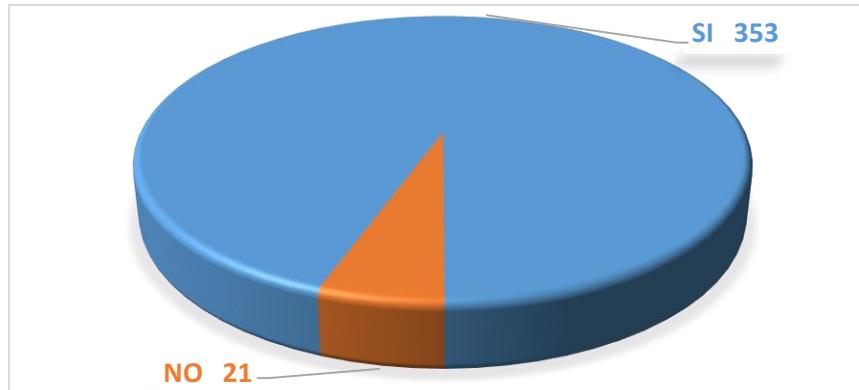
**Gráfico 20**



## Encuestas a consumidores: 374

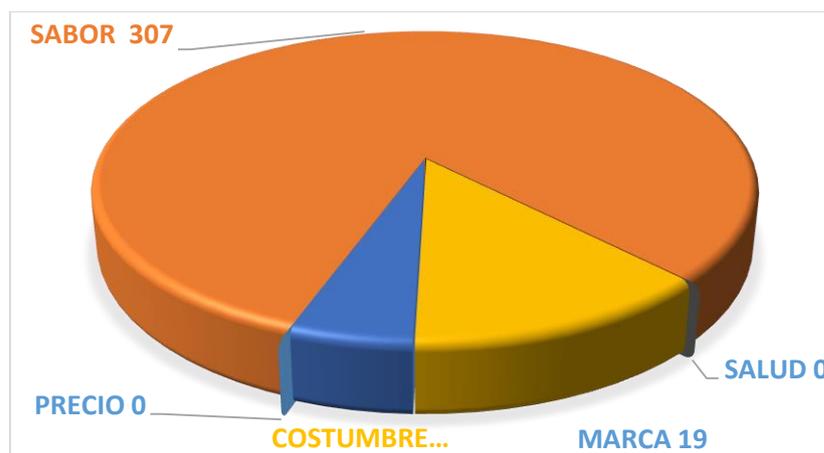
1.- ¿Consumen usted leche chocolatadas y cereales?

**Gráfico 21**



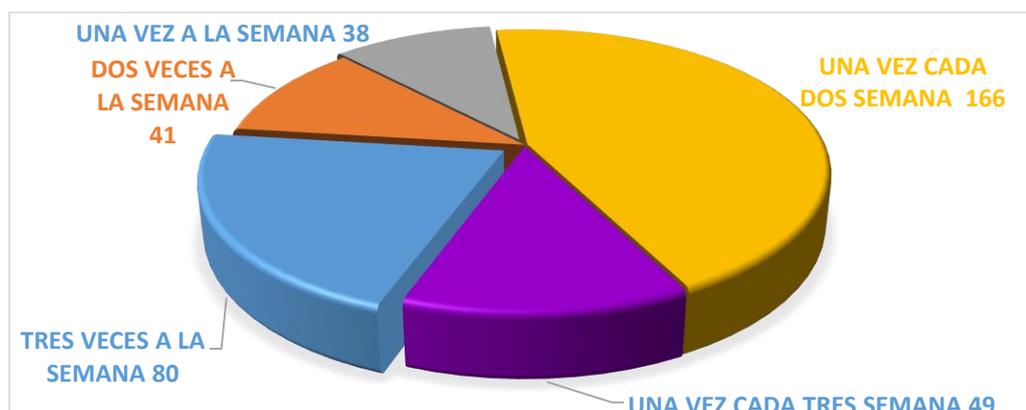
2.- ¿Qué es lo que determina su decisión para comprar una leche chocolatada?

**Gráfico 22**



3.- ¿Con qué frecuencia toma leche chocolatada?

**Gráfico 23**



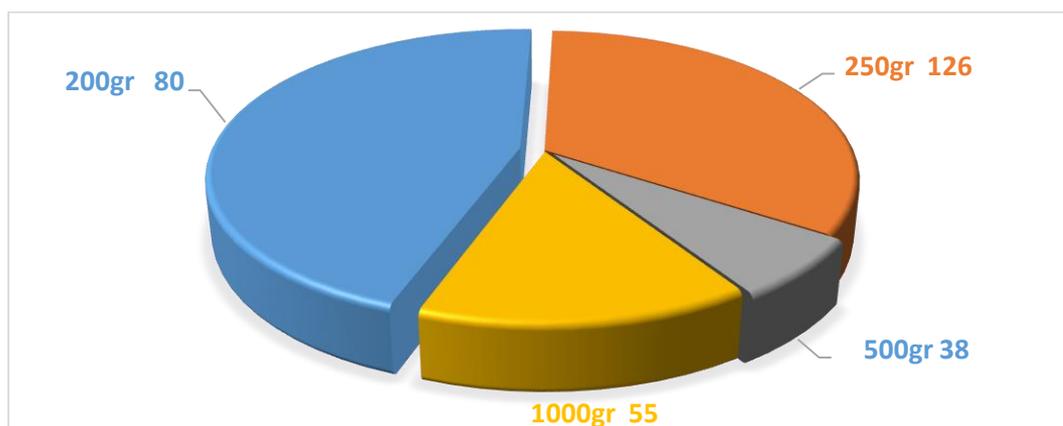
4.- ¿Seleccione en que envase prefiere tomar la leche chocolatada?

**Gráfico 24**



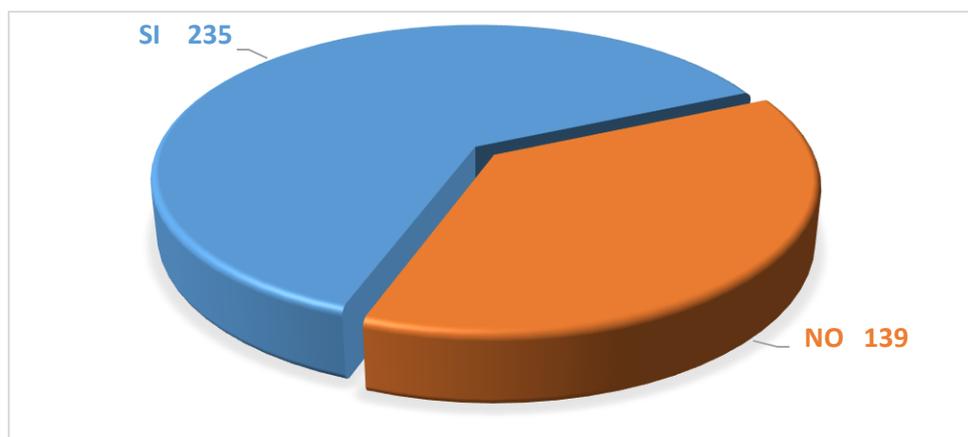
5.- ¿En qué tamaño prefiere comprar leche chocolatada?

**Gráfico 25**



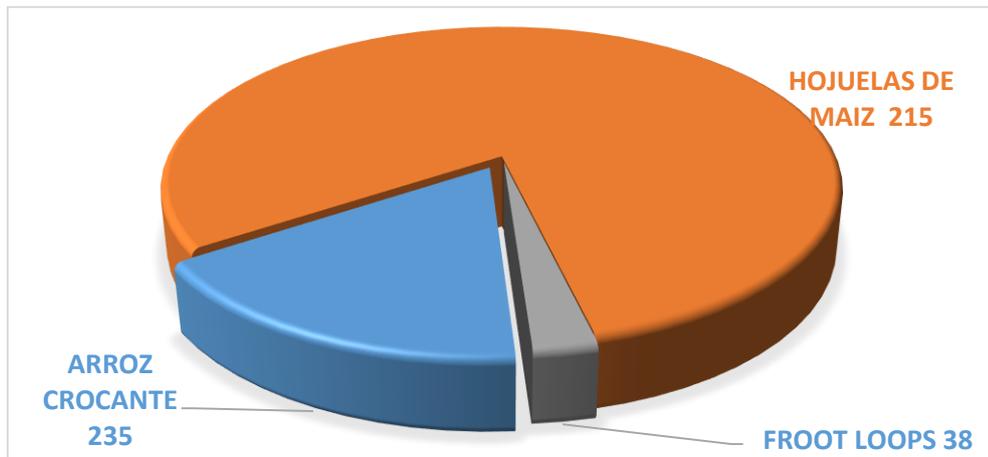
6.- ¿Mezclaría leche chocolatada con algún otro producto?

**Gráfico 26**



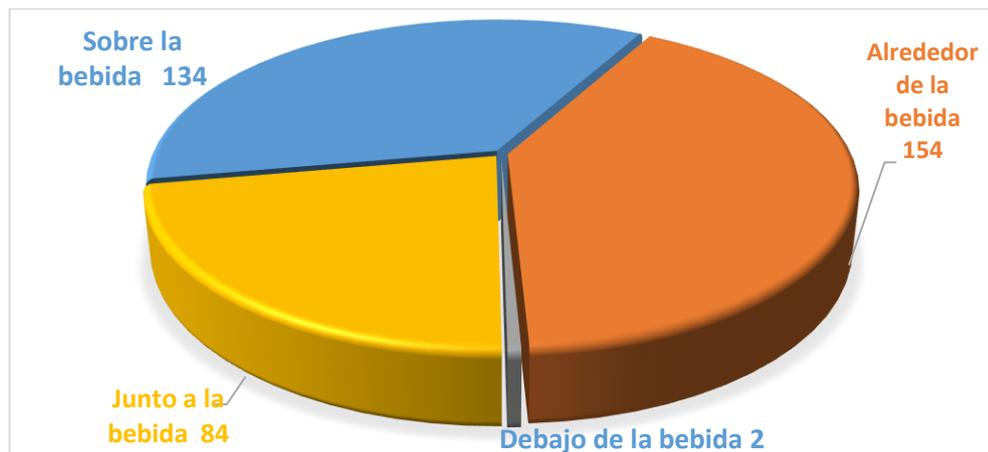
7.- ¿Seleccione que tipo de cereal le gusta más?

**Gráfico 27**



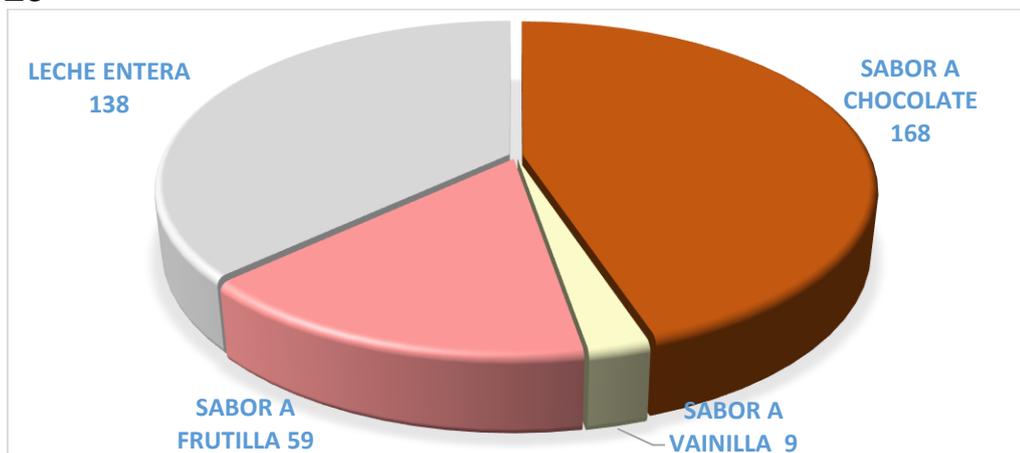
8.- ¿Preferiría usted que el cereal se encuentre?

**Gráfico 28**



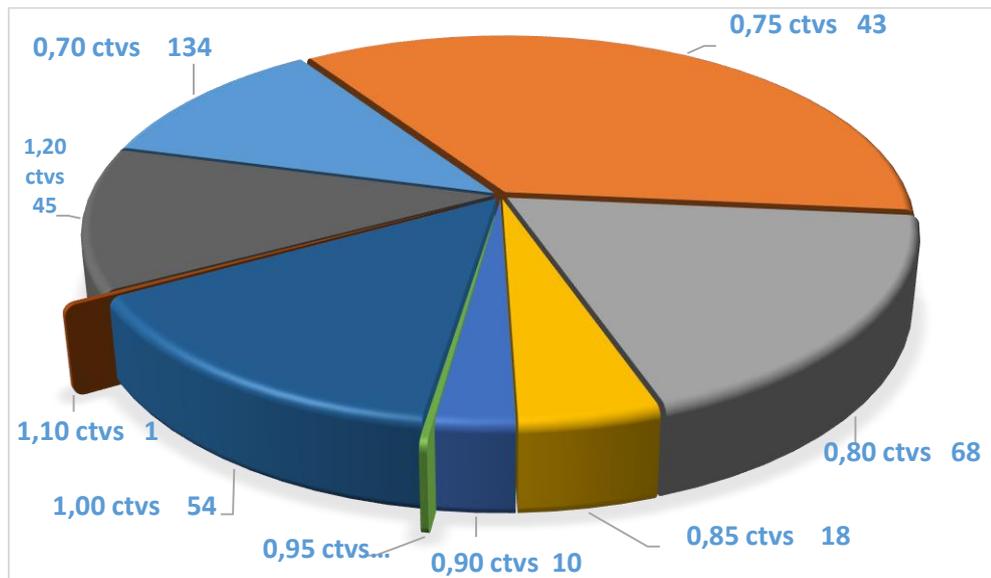
9.- ¿Elija cuál de estas leches con sabor escogería para mezclar con un cereal?

**Gráfico 29**



10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una leche chocolatada mix?

**Gráfico 30**



Para la realización de estas encuestas se utilizaron diecisiete censadores que estuvieron distribuidos geográficamente en las zonas de suburbio, sauces, floresta, bastión popular, metrópolis, y centro de la ciudad de Guayaquil durante los fines de semana en los meses de mayo y junio del año 2015, no se identificaron de la empresa ni tampoco mencionaron la marca.

### 2.3.6 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Análisis

En el presente texto se describe los resultados de las encuestas realizadas a las dos tipos de poblaciones claves; cuya información será de importante ayuda para el desarrollo de los planes estratégicos de las diferentes áreas de la empresa, involucrados en la ejecución del actual proyecto.

El tamaño de la muestra de los consumidores fue de 374 encuestados y el de los clientes 361 encuestados. Ambas poblaciones expresaron una alta intención de compra y consumo de una leche chocolatada más cereal sin dulce. Los factores determinantes fueron: el consumo de leche chocolatada y de cereales, por encima de

la preferencia hacia una marca, está que el sabor sea agradable, la inclinación de mezclar productos, el producto elegido para el mix, el sabor de la leche para la combinación en el consumo y la recordación de la leche chocolatada Miraflores en los dueños de los puntos de ventas.

## **Interpretación**

Por lo tanto en base a lo investigado se tiene que el 94.2% de los detallistas si vende leche chocolatada siendo la leche Saborizada Toni la de mayor demanda y preferencia con un 78% sobre un 9.02% de Nesquik, seguido de Ricacao con un 4.1% y a su vez seguido de leche de soya chocolatada Pandy, Vita leche y Rey leche. También se obtuvo que el 85.98% opta por vender en envases de plástico y que el 86.81% opina que la presentación con más aceptación es en 250gr. El 65.01% de las personas encuestadas considera que el mezclar leche chocolatada con algún otro producto tendría buena aceptación.

En cuanto a lo que tiene que ver con el precio el precio de venta al público sugerido las preferencias se presentaron en el siguiente orden: El 39.01% indicó que pagaría 70¢ por el producto, el 28.02% de la población estaría dispuesto a comprar CEREOC a 75¢, seguido de 0.80 centavos con un 15.10% y el 10.98% a 85¢. Los resultados también determinaron que el 68.13% de la venta de leche chocolatada es captada de Toni realizando su distribución a través de la distribuidora Dipor en su canal de distribución tienda a tienda. Seguido de Nestlé con sus marcas Nesquik y Ricacao con él 13.18% a través de distribuidores que atienden el canal tienda a tienda y el 9.89% a través del canal autoservicios.

## CAPÍTULO III

### EL PRODUCTO

#### 3.1 Especificaciones del producto

La idea de mostrar las especificaciones del producto se basa en presentarlo de una manera muy abierta con el objetivo de garantizar la confianza y satisfacción de los consumidores.

#### Grafico 31 Determinación del producto

<b>Nombre:</b>	<b>CHOCOLATADA MIX MIRAFLORES</b>			
<b>Nombre Comercial:</b>	<b>CERECHOC</b>			
<b>Código de Barras</b>	<b>9944247415414550</b>			
<b>Código Lote:</b>	<b>EAN 157B4847C41</b>			
<b>Vida Útil:</b>	<b>30 días</b>			
<b>Unidad de manejo:</b>	<b>CAJA DE CARTON. CONTENIDO DE 24 UNIDADES</b>			
<b>Formato/Peso Bruto y Peso Neto:</b>	<b>*Contenido de leche chocolatada: 200gr</b> <b>*Contenido de cereal: 50gr</b> <b>*Contenido Total del producto: 250gr</b>			
<b>Ingredientes:</b>	Leche fresca semidescremada, leche en polvo descremado, cocoa, stevia, estabilizador, niacina, premix vitamínico, hierro, calcio, zinc. Contiene Lactosa. v			
<b>Uso esperado / Grupos Vulnerables:</b>	<b>*Consumo reducido en personas con reacciones alérgicas a los crisantemos.</b> <b>*Bebida por vía oral.</b> <b>* No consumir antes de dormir.</b>			
<b>Características organolepticas</b>		<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>
	<b>COLOR</b>	CAFÉ	ACHOCOLATADO	CAFÉ CHOCTONE 478C
	<b>OLOR</b>	CHOCOLATE	CHOCOLATE CON AROMA FUERTE	CHOCOLATE CON AROMA FUERTE
	<b>SABOR</b>	LECHE CHOCOLATADA	LECHE CHOCOLATADA DULCE	CHOCOLATADA CON UN POCO SABOR A CANELA
<b>TEXTURA</b>	FIRME	<b>ICONICO</b>		

ELABORADO POR LOS AUTORES

## Grafico 32 Información Nutricional

Características nutricionales	Información Nutricional	
	Tamaño por porción	
Porciones por envase		1LT
Cantidad por porción		
Calorías/ Calories	961kJ	226Kcal
Calorías grasa/ Fat calories	230kJ	54Kcal
		%VDR*
Grasa Total / Total fat	6g	9%
Grasa saturada / Fat saturate	4g	16%
Carbohidratos totales / Total Carbohydrates	35g	12%
Azúcar/ Sugar	20g	
Proteínas/ Protein	8g	16%
Sodio/ Sodium	169mg	7%
Calcio/ Calcium	310mg	31%
Hierro/ Iron	6mg	33%
Zinc/ Zinc	4mg	27%
Vitamina A	3125 UI	63%
Vitamina D3	250 UI	63%
Vitamina K	50mcg	63%
Vitamina B1	1mg	63%
Vitamina B2	1mg	63%
Vitamina B6	1mg	63%
Niacina/ Niacine	13mg	63%
Ácido Fólico/ Folic acid	250mcg	63%
Vitamina B12	4mcg	63%
No es fuente significativa de Vitamina C.		
* Valores porcentuales basados en una dieta de 2000 calorías / *Percentage Daily Values are based on a 2000 calories diet.		
Condiciones de almacenamiento y distribución:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apilar máximo en cajas de 6 hacia arriba.</li> <li>• Mantener los productos en un lugar fresco.</li> <li>• No almacenar junto a productos químicos y sintéticos.</li> <li>• Tener cuidado con el traslado.</li> </ul>	

ELABORADO POR LOS AUTORES

### 3.1.1 Características Organolépticas

¿Cuál es el olor del producto? A primera impresión el aroma del producto será el de una leche chocolatada normal, pero, al tenerla más de cerca se podrá percibir un olor a chocolate fuerte con algo de canela.

¿Cuál es el sabor del producto? De acuerdo a estudios realizados por la empresa Nestlé el 26 de marzo del 2014 una de las mejores combinaciones con chocolate es

la CANELA. Por lo tanto y de acuerdo con pruebas realizadas vamos a darle al producto un ligero sabor a canela.

“Pocos olores son tan deliciosos como el que desprende una tableta de chocolate. Y sin embargo, el aroma de tu cacao favorito puede ser aún más intenso y exquisito si lo combinas con ciertas especias. Te presentamos las mejores para conseguir una experiencia gourmet degustando chocolates.

Anís estrellado: El anís estrellado es la variedad más aromática de las especias anisadas. Si lo combinas con el chocolate conseguirás potenciar la dulzura del cacao y a la vez agregarle unas notas ahumadas y un ligero toque de mentol, el resultado se parecerá bastante al regaliz. ¿Te atreves a probarlo?

Azafrán: ¿Cómo no combinar dos ingredientes de lujo en uno solo? Si combinas azafrán y cacao conseguirás una mezcla olfativa digna de los más sibaritas. El azafrán aporta notas melosas y amaderadas y es ideal para potenciar el aroma de los chocolates más amargos como el de tu tableta Intense 70%.

Canela: Un toque del picante y delicioso aroma de la canela es ideal para saborear las onzas de chocolate disfrutando de sus notas olfativas más dulces. Dale además una nota de crujiente con tu tableta Pépites Cacao.” (ATREVETE A SENTIR, 2014)

¿Cuál es el color del producto? Así como el sabor otro de los elementos diferenciables de nuestro producto es el color. Que sobresale en las comparaciones con la competencia por ser más oscuro de lo normal.

“La agencia de diseño en Ginebra, CAZAPIX, ha creado una deliciosa guía de colores Pantone de los diferentes matices de colores de chocolate.

Para cada color viene con un código alfa numérico, con la letra refiriéndose a un ingrediente clave. ‘C’ para chocolate, ‘N’ para nueces, ‘H’ para honey (miel) y ‘G’ para grapes (uvas).

Del cremoso chocolate blanco a uno tan oscuro que es casi negro, esta guía documenta 25 matices de café y sus respectivos sabores deliciosos.” (CAZAPIX, s.f.)

Se ha decidido darle este color al producto tomando como muestra el color de la chocolatada de líder que en este caso es chocolatada Toni.

¿Cuál es la textura del producto? Con la textura del producto se busca dar al consumidor sensaciones de seguridad, confianza, firmeza, y confort a través de un envase consistente para evitar que se parta de manera que no se derrama el líquido contenido. Brinda también confianza pues tiene una base plana y su dimensión lo hace más seguro que los envases tradicionales. Su diseño es muy elegante sin dejar de ser llamativo a la vista.

### **3.2 Derechos de propiedad patentes y licencias**

Los derechos de propiedad patentes y licencias pertenecerán única y exclusivamente a la empresa Alimentos Ecuatorianos S.A. que forma parte del grupo quiteño Clasecuador.

### **3.3 Descripción del proceso de elaboración**

Uno de los motivos detonantes que inicio la elaboración de esta investigación fue la demanda insatisfecha que existe y que responde a un porcentaje considerable de personas que gustan de beber leche chocolatada mezclada con cereal en el desayuno o cualquier hora del día y que compran por separado ambos productos de marcas diferentes y los mezclan. Que reduce tiempo y ayuda al consumidor pues obtiene en un envase personal de 250gr ambos productos leche chocolatada y cereal, brindándole más confort y mejorando su calidad de vida. Por lo tanto el consumidor tendrá una reducción de sus costos generando un ahorro debido a que al comprar por

separado ambos productos pagaría mucho más que al encontrarlos en un solo envase.

Debido a todo lo antes expuesto es una gran oportunidad para la empresa Alimentos Ecuatorianos S.A. ya que su giro de negocio es la producción, comercialización y distribución de productos lácteos como por ejemplo; yogurt, queso, crema de leche y mantequilla de marca Miraflores y que tiene mucha relación con este producto en especial (LECHE CHOCOLATADA).

Actualmente en el Ecuador existen siete marcas de leche chocolatada que se pueden encontrar en las tiendas de barrio, unas con mayor presencia y posicionamiento que otras, pero ninguna leche saborizada tiene una combinación con cereal lo cual constituye la mayor diferenciación con nuestros competidores. Otro factor de diferenciación aunque de menor impacto con nuestros competidores es el color de la leche chocolatada que es más oscuro que los productos tradicionales. Y por último el sabor que se le va a dar al producto va a confirmar de forma tangible que no es una leche chocolatada más, porque tendrá un ligero sabor a canela que hace al producto más tradicional de una manera casera.

Los competidores del mercado de leches saborizadas no han innovado con el producto en sí, por lo que se considera un mercado de fácil acceso. Se ha determinado también que la competencia tiene envases muy tradicionales por ejemplo leche chocolatada Toni, líder en el mercado tiene el mismo envase durante más de 20 años y el mismo diseño ergonómico. En el caso Rey Leche, Ricacao, Nesquik, Toni y Vita poseen un envase de tetra pack de 200gr muy convencional y en el mismo tamaño, lo cual no marca una diferencia en el envase. Se considera muy favorable que el consumidor encuentre la leche chocolatada en un envase poco tradicional que le permita tener sensaciones diferentes al probar el producto.

### **3.4 Aspectos Regulatorios vigentes**

El aspecto regulatorio que más influye y es determinante para poder vender este producto en unidades educativas es el sistema gráfico que es parte del Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano el cual es obligatorio para todos los productos de consumo

humano. El cual vamos a cumplir como manda la ley colocándolo en el producto con las siguientes especificaciones; MEDIO en azúcar, MEDIO en Grasa, BAJO en Sal. De manera que podamos tener apertura en los bares de escuelas y colegios en la ciudad de Guayaquil.

### **Grafico 33 Semáforo Alimenticio**



Vamos a colocar la verdadera información nutricional y componentes del producto; evitaremos sugerir cantidades de uso ni tampoco se declarará propiedades saludables que no podamos comprobar. De acuerdo a los artículos de ley que se adjuntan a continuación.

**Art. 5.-** El etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, se ajustará a su verdadera naturaleza, composición, calidad, origen y cantidad del alimento envasado, de modo tal que se evite toda concepción errónea de sus cualidades o beneficios y estará fundamentada en las características o especificaciones del alimento, aprobadas en su Registro Sanitario.

**Art. 6.-** El Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) o quien ejerza sus competencias, autorizará el etiquetado de los alimentos procesados para

el consumo humano, para la obtención del Registro Sanitario, conforme a lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.

**Art. 7.-** En materia de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, se prohíbe:

- a) Afirmar que el consumo de un alimento procesado por sí solo cubre los requerimientos nutricionales para una persona;
- b) Utilizar logos, certificaciones y/o sellos de asociaciones, sociedades, fundaciones, federaciones o de grupos colegiados, que hagan referencia a beneficios a la salud por el consumo de un determinado alimento procesado;
- c) Declarar que el alimento procesado cuenta con ingredientes o propiedades de las cuales carezca, o atribuir un valor nutritivo superior o distinto al que se declare en el Registro Sanitario;
- d) Declarar propiedades nutricionales, incumpliendo los valores de referencia establecidos en el Reglamento y Normas Técnicas de rotulado de alimentos procesados;
- e) Declarar propiedades saludables que no puedan comprobarse;
- f) Atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad;
- g) Utilizar imágenes de niños, niñas, y adolescentes, sin cumplir con lo dispuesto en el Código de la Niñez y Adolescencia; y,
- h) Sugerir la frecuencia de consumo del alimento procesado. (Delgado, 2014)

### **3.5 CADENA DE VALOR**

Las actividades que se realizaran en el proceso de elaboración de CEREOC buscan dar un valor importante a la totalidad de productos de la marca paraguas Miraflores como por ejemplo yogurt, queso, mantequilla, crema de leche y jugos. Pues

la evaluación de la calidad de las materias primas, el servicio de atención al consumidor a través de redes sociales y el asesoramiento del vendedor al cliente no beneficia solo a CEREOC sino que conlleva un importante empuje al resto de producto de la empresa Alimentos Ecuatorianos S.A.

Las actividades realizadas son endógenas, asequibles y dan mucho valor a CEREOC.

### **3.5.1 Logística Interna**

La materia prima de CEREOC se compone de leche chocolatada, cereal y envases. Por lo tanto a continuación se detalla las acciones en el mantenimiento, selección y distribución de la materia prima que dará valor al producto final.

La leche entera (blanca), que se usara para la conversión de leche chocolatada se la va comprar a pequeños y medianos productores que respeten la norma de cadena de frio de 4° grados para el almacenamiento y transportación de leche. Antes de hacer el ingreso transaccional de la leche a la planta se realizará exámenes bacteriológicos para evaluar su calidad, llegando a seleccionar únicamente el producto que cumpla con las normas internas de Alimec S.A.

El cereal será abastecido por un proveedor independiente que actualmente le provee a la compañía el cereal ya envasado y sellado con papel aluminio para la producción de yogurt Miraflores con hojuelas de 190 gramos y que también se le hará un control de calidad periódicamente.

Los envases serán los mismos que se están utilizando en el yogurt Miraflores con hojuelas de 190 gramos. El envase de la leche chocolatada será un vaso de plástico de 190 gramos color blanco forrado con una fajilla de papel adhesivo impreso con la etiqueta del producto.

### **3.5.2 Operaciones**

Para la producción de leche chocolatada se va a utilizar la misma maquina mezcladora que actualmente produce yogurt Miraflores. Y teniendo establecido un cronograma de producción semanal se va tener como política que una vez recibida la materia prima solo estaría almacenada durante cuatro horas para ser procesada de manera que se optimice la vida útil del producto.

### **3.5.3 Logística Externa**

Una vez procesado el producto será almacenado en la cámara de frio a 4° grados para su mantenimiento y transportado tres veces en la semana al centro de distribución en Guayaquil en camiones que posean sistema de refrigeración, en la ciudad de Guayaquil el producto también será almacenado en su cámara de frio a 4° grados.

### **3.5.4 Marketing y Ventas**

La venta y mercadeo de CEREOCOC será realizada por una fuerza de ventas experimentada y capacitada en asesorar a los clientes en el mantenimiento y almacenamiento de productos lácteos. Además los vendedores colocaran las unidades adecuadas a cada tipo de cliente y realizaran semanalmente merchandising en el punto de venta.

### **3.5.5 Servicios**

Se va a potencializar el servicio de atención al consumidor a través de las redes sociales en la página de FACEBOOK. De igual manera se dará atención a la asepsia de CEREOCOC en el canal detallista en especial a mercados populares.

**Gráfico 34 Cadena de valor**

# Cadena de Valor

<p><b>Logística Interna</b></p> <p>La leche entera blanca solo se la va a comprar realizando exámenes bacteriológicos de entrada a proveedores que mantengan la cadena de frío del producto. Y una vez recibida la leche se va almacenar estrictamente en 4° grados en Alimec.</p>	<p><b>Operaciones</b></p> <p>Una vez que se recibe la materia prima orgánica va a tener un tiempo de almacenamiento máximo de cuatro horas para ser procesada, de tal manera se optimiza los tiempos de producción y distribución.</p>	<p><b>Logística Externa</b></p> <p>El producto una vez terminado se va a transportar en camiones que posean sistema de enfriamiento de 4° grados. Y en el centro de distribución de Guayaquil almacenado igualmente a 4° grados.</p>	<p><b>Marketing y Ventas</b></p> <p>Las ventas y mercadeo del producto se realizará con una fuerza de ventas que se encuentra capacitada en asesorar a los clientes en el almacenamiento y mantenimiento de productos lácteos.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <p>Se va a potenciar el servicio de atención al consumidor a través de las redes sociales en la página de FACEBOOK. De igual manera se dará atención a la asepsia del producto en el canal detallista en especial a mercados populares.</p>
--	--	--	--	---

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

### 3.6 ANÁLISIS F.O.D.A

Con el propósito de obtener un diagnóstico más preciso sobre la situación de la empresa, se profundizó en el análisis por departamento con esta importante herramienta, para luego elaborar el consolidado de los factores más críticas de la compañía.

### 3.6.1 DEPARTAMENTO COMERCIAL

Gráfico 35

DPTOS	FUERZAS	F	D
COMERCIAL	INTERNAS	Estructura de fuerza de ventas	Sistema de repartición
		Cartera de clientes activos	Rotación de colaboradores
		Portafolio propio	Portafolio con pocos productos estrellas (2)
	FUERZAS	O	A
	EXTERNAS	Desarrollar el portafolio de productos y nuevos canales de distribución	Perdida de cobertura horizontal
		Incrementar la penetración de mercado	Desprestigio de la empresa, en talento humano
Aumentar la facturación de ventas		Decrecimiento de ventas	

ELABORADO POR LOS AUTORES

### 3.6.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Gráfico 36

	FUERZAS	F	D
ADMINISTRATIVO	INTERNAS	Control y apalancamiento financiero	Mejoramiento de políticas de procesos.
		Funcionamiento rígido al marco de legislación laboral y empresarial	Comunicación interdepartamental
		Visión a largo plazo	Sistematización de la información
	FUERZAS	O	A
	EXTERNAS	Revalorizar la imagen de calidad de la empresa ante clientes y proveedores	Filtración de información clave de la empresa
		Optimización de la productividad de los colaboradores	Saturación de cargas de trabajo a colaboradores, afectando la calidad de sus funciones
Reclutamiento de colaboradores con mejor perfil		Ingreso de personal con ausencia de ética profesional	

ELABORADO POR LOS AUTORES

### 3.6.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Gráfico 37

	FUERZAS	F	D
	Producción	INTERNAS	Talento humano con Know haw para desarrollar el producto innovador propuesto
Potencial para incrementar la producción			No somos productores directos de leche y cereal
Normas BPM			Ausencia de tecnología para envasar en plastipack
	FUERZAS	O	A
Producción	EXTERNAS	Explotación de capacidad instalada	Competencia fuerte y agresiva
		Equilibrar los costos de producción	Perdida de licencia de marca Codistribuida
		Fortalecer el portafolio con la elaboración de un nuevo producto estrella	Objeciones de clientes por la corta vida de los productos

ELABORADO POR LOS AUTORES

### 3.6.4 DEPARTAMENTO FINANCIERO

Gráfico 38

	FUERZAS	F	D
	Financiero	INTERNAS	Manejo contable
Planificación de finanzas			Presupuesto asignado para Marketing y Trade
Priorización de la rentabilidad de la empresa			Socializar Incadores claves de gestión con los colaboradores
	FUERZAS	O	A
Financiero	EXTERNAS	Rotación de inventarios de mercancía	Nuevas disposiciones arancelarias y de salvaguardia sobre las importaciones
		Confianza al financiamiento de actividades de mercadeo	Situación económica del país
		Mejorar la rentabilidad	Perdida de competitividad

ELABORADO POR LOS AUTORES

### 3.6.5 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Gráfico 39

Logística	FUERZAS	F	D	
	INTERNAS	Proveedores adecuados para los diferentes productos y servicios requeridos por la empresa		Deficiencias en la gestión del personal operativo: Ausencia de programas de capacitación, bienestar y salud, inducción y motivación.
		Flexibilidad y capacidad de atención de diferentes pedidos		Carencia de un sistema de información acorde a las necesidades de la empresa y que sirva a la toma de decisiones gerenciales.
		Conocimiento de los clientes		Deficiencias en la gestión de relaciones con el cliente (preventiva, distribución, gestión del servicio y postventa).
	FUERZAS	O	A	
	EXTERNAS	Mejora de la gestión de proveedores		Entrada de nuevos competidores
		Modernización e inversión en infraestructura, equipos y maquinaria.		Alta rotación del personal
		Modernización del software Sistema Integrado de Información acorde a los nuevos requerimientos de la empresa.		Credibilidad de los clientes

### 3.6.6 FODA INTEGRAL DE ALIMEC S.A.

Gráfico 40

<b>F</b>	Portafolio de productos propios	<b>O</b>	Desarrollar el portafolio de productos y nuevos canales de distribución
	Estructura de fuerza de ventas de la empresa		Aumentar la facturación de ventas
	Funcionamiento enmarcado a la legislación laboral y empresarial		Revalorizar la imagen de calidad de la empresa ante clientes y proveedores
	Visión a largo plazo		Reclutamiento de colaboradores con mejor perfil
	Potencial y capacidad para incrementar la producción		Explotación de capacidad instalada
	Normas BPM		Presupuesto para actividades de mercadeo
	Priorización de la rentabilidad de la empresa		Modernización e inversión en infraestructura, equipos y maquinaria
<b>D</b>	Rotación de colaboradores	<b>A</b>	Decrecimiento en ventas
	Portafolio con pocos productos estrellas		Impacto al clima laboral por exceso de cargas de trabajo
	Mejoramiento de políticas de procesos		Competencia fuerte y agresiva
	No ser productores directos de leche y cereal		Resistencia de los clientes por la corta fecha de vida de los productos
	Tecnología UHT para lácteos utilizada por competidores		Situación económica y política del país
	Ausencia de programas de inducción y capacitación para los colaboradores		Entrada de nuevos competidores
	Sistema de información avanzado para la toma de mejores decisiones		Credibilidad de los clientes

DIAGRAMA FODA CREADO POR ALBERT HUMPHREY

ELABORADO POR LOS AUTORES

## 3.7 ANALISIS CAME

### 3.7.1 Corregir las debilidades

- Crear un programa de inducción sobre misión, visión, políticas, funciones y cadena de valor de la empresa para los colaboradores.
- Establecer el departamento de calidad en la compañía; para la evaluación y mejorara de los procesos.

- Asegurar la asignación de un presupuesto anual de Trade marketing perfeccionado; destinando el 70% de los recursos para la etapa de introducción y el 30% para el ciclo del desarrollo de CEREOC.
- Organizar el equipo de mejora continua con la inclusión de un representante de cada departamento.
- Realizar cada trimestre presentaciones de indicadores claves y avances de cumplimientos de los mismos a los colaboradores.
- Garantizar un stock base de materia prima para el lapso de un semestre con los proveedores.

### **3.7.2 Afrontar las amenazas**

- Mejorando los modelos de gestión para cada cargo.
- Renovando el proceso de selección, enfatizando en la compatibilidad del perfil de los aspirantes con las posiciones vacantes.
- Considerando un indicador de cobertura como parte de la remuneración variable de la fuerza de ventas.
- Fijando incentivos económicos trimestrales para el equipo comercial, por el logro de objetivos de CEREOC.

### **3.7.3 Mantener las fortalezas**

- Trazar metas trimestrales, para incrementar el número de clientes activos.
- Se debe ampliar el alcance de la cobertura, de la fuerza de ventas, incrementando la productividad de la estructura actual y desarrollándola a través de nuevos vendedores.
- Replantear los objetivos y visión al 2020.
- Se debe cuidar la fuga de cerebros en puestos claves, que generen mejora continua.
- Mantener los procedimientos de producción que sirvan para mantener las buenas prácticas de manufactura.
- Desarrollar una mejora en la cultura de servicio al cliente, dándole importancia tanto a los pequeños como a los más grandes puntos de ventas.

### **3.7.4 Explotar las oportunidades**

- Lograr los objetivos de penetración esperados de una forma sostenible.
- Aprovechar el lanzamiento del producto para dar a conocer el nombre de la empresa a través de Banners, Facebook y Prensa.
- Explotar la capacidad instalada utilizando el tiempo improductivo de la maquinaria y mano de obra.
- Disminuir los costos de materia prima de envases y cereal.
- Mejorar los procesos de control de calidad en los procesos de producción.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLANES ESTRATEGICOS**

#### **4.1 PLAN DE VENTAS**

##### **4.1.2 Fuerza de ventas**

La compañía cuenta con una estructura comercial propia; con esto el proyecto estaría soportado por la fuerza de ventas de Alimec S.A. de la ciudad de Guayaquil, especializada en gestionar el Tipo de clientes del canal de cobertura. La misma está organizada geográficamente, es decir a cada vendedor le asignan un territorio para que cumpla con las tareas y resultados de cada producto en todos los clientes activos registrados en su maestro. El equipo está compuesto por catorce vendedores, dos supervisores, un jefe de ventas y un gerente regional. Se necesitará desarrollar la calidad de la gestión de los asesores, especialmente en las actividades de merchandising y técnicas de negociación debido al apoyo y seguimiento que requiere CEREOC por ser un producto nuevo. Desde una perspectiva integral, los mismos deberán conjuntar el siguiente perfil y cualidades:

##### **4.1.3 Perfil del vendedor**

- Estado de salud: Estable.
- Edad: Desde 22 hasta 40 años.
- Sexo: Indistinto.
- Formación académica: Graduado o cursando estudios universitarios en carreras de Ingeniería en Administración de Ventas o Ingeniería Comercial (mínimo segundo semestre).
- Experiencia: 1 año en consumo masivo como vendedor tienda a tienda.

#### **4.1.4 Actitudes**

- Compromiso
- Determinación
- Entusiasmo
- Paciencia
- Dinamismo
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Valor
- Audacia
- Honradez

#### **4.1.5 Habilidades**

- Lectura de mapas y rutas
- Rebatir objeciones
- Técnicas de negociación
- Técnicas de merchandising
- Facilidad de palabra
- Cultivar buenas relaciones comerciales con los clientes
- Saber comunicar
- Saber escuchar
- Inteligencia emocional
- Aptitud numérica
- Proactividad

#### **4.1.6 Funciones del Gerente Regional de Ventas**

- Planeación estratégica
- Definición y asignación de objetivos
- Calcular la demanda y pronosticar la venta

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas
- Reclutamiento de colaboradores
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento.

#### **4.1.7 Funciones del Jefe de Ventas**

- Planificar y organizar el trabajo del equipo de ventas.
- Establecer los objetivos de ventas para el equipo.
- Evaluar los logros de los asesores comerciales.
- Dividir el trabajo por zonas o tipos de clientes.
- Analizar la evolución de los cumplimientos de objetivos.
- Presentar propuestas para el desarrollo del negocio.
- Controlar el nivel de ejecución del equipo de ventas.
- Fortalecer las relaciones con las cuentas claves.
- Realizar negociaciones especiales.
- Estudiar a la competencia con revisiones de mercado.
- Estructurar el equipo de trabajo.

#### **4.1.8 Funciones del Supervisor de Ventas**

- Reclutamiento y selección de vendedores.
- Entrenamiento de vendedores nuevos.
- Supervisión de gestiones de los asesores y establecimiento de metas.
- Guía y asesoría de vendedores ya establecidos.
- Apoyo en labores de venta y mercadeo.
- Visita constante de clientes Pareto de cada zona.
- Control de cumplimiento de planes de trabajo.
- Captación de clientes nuevos de alto potencial.
- Revisión diaria de resultados con cada vendedor.

- Fijación de nuevas metas a los integrantes del equipo.
- Presentación de planes de acción.

#### **4.1.9 Funciones del Vendedor**

- Explorar la zona que le corresponde para descubrir clientes potenciales.
- Realizar un seguimiento de compras por cada cliente de su ruta.
- Sacar proyecciones de ventas para el autocontrol de su productividad.
- Detallar las necesidades de material promocional para su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.
- Ofertar y vender la totalidad del portafolio de productos a los clientes asignados.
- Respetar los itinerarios previamente trazados en su zona.
- Realizar actividades de merchandising en los puntos de compras de sus clientes.
- Visitar la totalidad del maestro de clientes.
- Lograr los objetivos de ventas fijados.
- Colocar material POP en los locales.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios, lanzamientos de productos, promociones y condiciones especiales.

## **4.2 COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

### **4.2.1 Identificación**

La metodología de pago al equipo comercial está creada con el fin de motivar a todos los integrantes de este departamento, así también premiarlos por su productividad, retener a los empleados efectivos y que aumenten sus ingresos por los cumplimientos de ventas.

## 4.2.2 Función

La compensación está basada en sueldo fijo, comisiones e incentivos. Contando con un salario base diferenciado por cada tipo de cargo, lo cual se detalla a continuación: Vendedores \$364 – Supervisores \$630 – Jefe de Ventas \$800. La mayor parte de la compensación de los colaboradores del departamento de ventas son sus ingresos por comisiones y bonos, en el caso de las comisiones son bonificaciones pagadas a los empleados cuando se concreta la venta y está determinada por escalas de cumplimientos relacionado por los dólares vendidos y vinculados a puntos porcentuales según lo alcanzado. Cabe indicar que también se le asigna a cada colaborador de ventas un valor para la movilización la misma que se explica en seguida: Vendedores \$35 – Supervisores \$50 – Jefe de Ventas \$180. Trimestralmente se realizará programas de incentivos de corto plazo, esquematizados para motivar al personal a lograr resultados superiores a los objetivos bases.

## 4.2.3 Tabla de comisiones y bonos del equipo comercial

El canal horizontal Guayaquil se maneja con una tabla de comisiones para Vendedores, Supervisores y Jefes de Ventas que se detalla a continuación.

### Vendedores

#### Grafico 41 Escalas y porcentajes para comisiones de vendedores

RESULTADOS DE VENTA	PAGO	
0% - 85%	\$ 0	Por punto porcentual
86% - 90%	\$ 7	Por punto porcentual
91% - 95%	\$ 8	Por punto porcentual
96% - 100%	\$ 9	Por punto porcentual
101% o mas	\$ 10	Por punto porcentual

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

#### 4.2.4 Tabla ejemplo de comisiones de vendedores

Grafico 42 Comisiones de vendedores

Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision
86%	\$ 7	91%	\$ 43	96%	\$ 84
87%	\$ 14	92%	\$ 51	97%	\$ 93
88%	\$ 21	93%	\$ 59	98%	\$ 102
89%	\$ 28	94%	\$ 67	99%	\$ 111
90%	\$ 35	95%	\$ 75	100%	\$ 120
Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision
101%	\$ 130	106%	\$ 180	111%	\$ 230
102%	\$ 140	107%	\$ 190	112%	\$ 240
103%	\$ 150	108%	\$ 200	113%	\$ 250
104%	\$ 160	109%	\$ 210	114%	\$ 260
105%	\$ 170	110%	\$ 220	115%	\$ 270

ELABORADO POR LOS AUTORES

#### 4.2.5 Bonos para Vendedores

- **Bono por Devolución.-** Con base al cumplimiento mensual de ventas del 86% y una devolución durante el mes menor o igual a 2.5% se bonificarán **75 usd**. Si la devolución esta entre 2.6% y 3.5% se bonificarán **50 usd**.
- **Bono por productividad.-** Mensualmente se proporcionara un incentivo de **75 usd** al vendedor que finalice su gestión del mes con un nivel de productividad de acuerdo a lo establecido en el punto 1 de los condicionales de pago de este bono.
- **Bono por constancia en las ventas.-** Cada tres meses se evaluara el cumplimiento del presupuesto del vendedor; si este es contante al 100% durante este periodo se hará acreedor a un bono de **100 usd**.

#### 4.2.6 Tabla de comisiones de Supervisores

Gráfico 43 Escala para comisiones de supervisores

RESULTADOS DE VENTA	PAGO	
0% - 85%	\$ 0	Por punto porcentual
86% - 90%	\$ 11	Por punto porcentual
91% - 95%	\$ 12	Por punto porcentual
96% - 100%	\$ 13	Por punto porcentual
101% o mas	\$ 19	Por punto porcentual

ELABORADO POR LOS AUTORES

#### 4.2.7 Tabla ejemplo de comisiones de Supervisores

Gráfico 44 Comisiones de supervisores

Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision
86%	\$ 11	91%	\$ 67	96%	\$ 118
87%	\$ 22	92%	\$ 69	97%	\$ 131
88%	\$ 33	93%	\$ 81	98%	\$ 145
89%	\$ 44	94%	\$ 93	99%	\$ 158
90%	\$ 55	95%	\$ 105	100%	\$ 171
101%	\$ 190	106%	\$ 285	111%	\$ 380
102%	\$ 209	107%	\$ 304	112%	\$ 399
103%	\$ 228	108%	\$ 323	113%	\$ 418
104%	\$ 247	109%	\$ 342	114%	\$ 437
105%	\$ 266	110%	\$ 361	115%	\$ 456

ELABORADO POR LOS AUTORES

#### 4.2.8 Bonos para Supervisores

- **Bono por Devolución.-** Con base al cumplimiento mensual de ventas del 86% y una devolución durante el mes menor o igual a 2.5% se bonificarán **75 usd**. Si la devolución está entre 2.6% y 3.5% se bonificarán **50 usd**.
- **Bono de equipo.-** Mensualmente se proporcionará un incentivo de **100 usd** al supervisor si todos los miembros de su equipo tienen un cumplimiento individual del 100%.
- **Bono por constancia en las ventas.-** Cada tres meses se evaluará el cumplimiento del presupuesto del equipo de ventas del supervisor; si este es constante al 100% durante este periodo se hará acreedor a un bono de **200 usd**.

#### 4.2.9 Tabla de comisiones del Jefe de Ventas

Gráfico 45 Escala de comisiones del Jefe de Ventas

RESULTADOS DE VENTA	PAGO	
0% - 85%	\$ 0	Por punto porcentual
86% - 90%	\$ 28	Por punto porcentual
91% - 95%	\$ 30	Por punto porcentual
96% - 100%	\$ 34	Por punto porcentual
101% o mas	\$ 38	Por punto porcentual

ELABORADO POR LOS AUTORES

## 4.2.10 Tabla ejemplo de comisiones del Jefe de Ventas

Gráfico 46 Comisiones del jefe de Ventas

Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision	Cumplimiento	Tabla Comision
86%	\$ 28	91%	\$ 170	96%	\$ 324
87%	\$ 56	92%	\$ 200	97%	\$ 358
88%	\$ 84	93%	\$ 230	98%	\$ 392
89%	\$ 112	94%	\$ 260	99%	\$ 426
90%	\$ 140	95%	\$ 290	100%	\$ 460
101%	\$ 498	106%	\$ 688	111%	\$ 878
102%	\$ 536	107%	\$ 726	112%	\$ 916
103%	\$ 574	108%	\$ 764	113%	\$ 954
104%	\$ 612	109%	\$ 802	114%	\$ 992
105%	\$ 650	110%	\$ 840	115%	\$ 1030

ELABORADO POR LOS AUTORES

## 4.2.11 Bonos para el Jefe de Ventas

- **Bono por Devolución:** Con base al cumplimiento mensual de ventas del 86% y una devolución durante el mes menor o igual a 2.5% se bonificarán **100 usd.**
- **Bono de equipo:** Mensualmente se proporcionará un incentivo de **200 usd.** al jefe de ventas si todos los miembros de su equipo tienen un cumplimiento individual del 100%.
- **Bono por constancia en las ventas:** Cada tres meses se evaluará el cumplimiento del presupuesto del equipo de ventas del jefe de ventas; si este es contante al 100% durante este periodo se hará acreedor a un bono de **300 usd.**

### **4.3 PROMOCIONES DE VENTAS**

Se elaborará una herramienta de negociación de poder para el uso de la fuerza de ventas; que se implementaría durante el primer quimestre del lanzamiento de CEREOC. El programa Publipromocional se denominará “Cereplus” dirigido a los clientes y consumidores. El mismo estará compuesto por propuestas especiales tales como: Ofertas 3x2 hacia los consumidores, en la cual puedan llevar tres productos y pagar solo dos, otra opción es ofertar la venta de dos unidades y que obtenga un souvenir gratis. Para los clientes utilizaremos la estrategia del Sampling por compras desde 5 unidades de CEREOC, cuyas bonificaciones de producto mejorarían según escalas de cantidades. También se otorgará crédito a 8 días en clientes estratégicos por incluir en las compras de los productos de Alimec un mínimo establecido de unidades de Cerehoc. Se creará una promoción que se llamará “El canastón CEREOC” para ejecutarla en tres puntos de ventas de cada zona que tengan mejor score de compra, con el objetivo de activar la demanda, mediante una mecánica de boletos y sorteos de premios a los consumidores en el mismo establecimiento, en la cual también se premiaría a los dueños de los negocios por la colaboración y apoyo a la actividad. Es importante señalar que en el despliegue del marketing mix se explicaría con profundidad cada actividad mencionada.

El medio de comunicación masivo con el que trabajaremos será Publicidad Outdoor, negociando con el consorcio de la metrovía de Guayaquil un conjunto de actividades y comunicaciones a los usuarios.

### **4.4 Política de Pedidos**

En cuanto a lo que tiene que ver a políticas de pedidos se va a mantener a lo establecido actualmente. Es decir se va a manejar de la misma manera como se ha venido manejando con anterioridad. Pero estableciendo que la cantidad mínima de unidades vendidas a cada tienda será de cuatro y con un promedio de seis unidades.

También se va a mantener el mismo esquema de frecuencia de visita semanal, sin embargo esto no quiere decir que si un cliente necesita producto pueda hacer su

pedido en cualquier día de la semana, siempre y cuando no afecte a logística y rentabilidad de la empresa.

#### **4.5 Política de crédito y cobranzas**

Las políticas de crédito y cobranzas establecidas actualmente representan un filtro de control del área financiera que está siendo bien manejado en el canal horizontal de Guayaquil. No se poseen clientes con cuentas incobrables, el porcentaje mensual de cartera vencida no supera el 3.00%, las ventas a crédito representan solo el 17.50% de la venta neta promedio mensual; es decir el 82.50% es vendido de contado, se hace seguimiento mensual a clientes vencidos, el tiempo otorgado de crédito es solo de 10 días como máximo. En conclusión no representa un problema, ni una amenaza a este plan de negocios, al contrario representa una fortaleza que se va a utilizar para llegar de una manera más asequible a los principales puntos de venta.

Por lo tanto, se va a establecer el siguiente instructivo, que tiene como objetivo crear un rápido acceso de CEREOC a clientes de conveniencia y clientes principales que por lo general realizan sus compras a crédito de 30 días en adelante a través de tres reglas claves.

Regla # 1. El tiempo de crédito que se otorgará dependerá del análisis que haga de cada cliente y será solo el departamento de crédito quien decida y el departamento de ventas quienes propongan el tiempo solicitado por el cliente.

Regla # 2. El departamento de ventas deberá presentar una nueva solicitud de crédito por cada factura puntual a clientes de conveniencia especificando el tiempo y monto de la factura.

Regla # 3. Esto va aplicar solo y únicamente para este plan de negocios y el único ítem que debe estar en la factura es CEREOC.

## **4.6 Garantías**

La compañía garantiza íntegramente que la elaboración de CEREOC se realizará en conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, referente a cumplir con la oferta global del producto hacia los clientes y consumidores sin generar daños o perjuicios a los ciudadanos. Especificando sus componentes, fecha de producción y vencimiento, semáforo nutricional. Referente a la publicidad del producto, la misma transmitirá información real del mismo, buscando impulsar su consumo de forma positiva y saludable.

Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”. (INEN, s.f.)

## **4.7 Relación con la mercadotecnia**

### **4.7.1 Estrategia de posicionamiento**

Se pretende generar una diferenciación preponderante en el posicionamiento del producto y marca; a través de un producto MIX no existente con empaque atractivo, de agradable sabor que cautive a los consumidores y estimule realizar compras continuas. Otra base de la estrategia es la relación precio y calidad. Aplicaremos un Brand Sell (Promoción de la marca) que abarcará las siguientes actividades:

- Sell sampling puerta a puerta.
- Publicidad en redes sociales y sitios web a fines al grupo objetivo.
- Activaciones BTL.
- Programas publi promocionales en los puntos de compra.
- Cobertura intensiva.

El diferenciador elemento más importante en el posicionamiento de CEREOC es darle al producto un poco de sabor a canela que no existe en las leches chocolatadas en el Ecuador.

#### 4.7.2 Producto

En base a lo que se indicó, estimamos como una extensión de línea de la marca Miraflores al producto CEREOCHOC el mismo consiste en la oferta de un vaso con 200cc de leche chocolatada más un capuchón con 50gr de cereal sin azúcar, este último iría ubicado en la parte superior del vaso; la presentación e imagen incitaría apetitosidad e impulso a comprarlo y consumirlo, todo ello soportado en la apariencia del envase, mezcla de colores de la fajilla, color seleccionado de la chocolatada y visibilidad del cereal crujiente. Nuestro objetivo es apalancarnos en el factor de indulgencia en los consumidores que constantemente buscan darse un gusto al percibir y recibir un delicioso producto. La leche chocolatada estaría envasado en un vaso plástico de polipropileno, la fajilla tendría colores, blanco y dorado. La tonalidad de la bebida será CHOCTONE 478 C (CAZAPIX, s.f.)

#### Imagen real del producto



### **4.7.3 Marca**

El logo expone el choque de un SPLASH de chocolate con tres hojuelas de cereal. Transmite gusto, provocación de consumo, nutrición; acompañado de color dorado y blanco. Adicional en un menor tamaño al logo del producto estará el de la marca paraguas Miraflores correspondiente a la categoría de lácteos y bebidas.

Beneficios del Producto:

- Ahorro de tiempo en preparación.
- Contribuye a la nutrición de los consumidores.
- Indulgencia, satisface el gusto y el placer.
- Reponen suministros de energía.

Las bondades nutritivas y revitalizantes que tiene la leche chocolatada la hacen muy saludable sin dejar de ser complaciente al paladar y brindan una cantidad amplia de proteínas y carbohidratos.

“La leche chocolatada, cremosa, dulce y satisfactoria que disfrutaste de niño, resulta ser una de las mejores maneras de complementar una dura sesión de ejercicios. Cuando haces ejercicio intenso, los músculos necesitan algo para ayudar a reponer su suministro de energía, especialmente si vas a realizar un duro entrenamiento de nuevo dentro de uno o dos días. Los estudios demuestran que la leche chocolatada es al menos tan buena, si no mejor, que las bebidas de recuperación deportiva científicamente fabricadas. Esta bebida contiene una proporción perfecta de carbohidratos y proteínas, proporciona vitaminas y minerales esenciales, que hidratan y tienen buen sabor”. (Cespedes, s.f.)

### **4.7.4 Precio**

La estrategia que se fijará será de penetración de mercado, la cual se basaría en salir con un precio bajo con la finalidad de atraer muchos clientes y a la vez ganar mayor participación en el mercado.

## **Objetivos:**

1. Que genere una alta apertura para la introducción en el mercado. Es decir que atraiga a más personas que compren el producto porque les atrae el precio económico del precio.
2. Aumentar los volúmenes de ventas para bajar los costos de producción y distribución.
3. Ayudar a excluir a los competidores para proteger el lanzamiento.

## **Listas de precios**

Precio de lista: \$0.72 cada vaso de 200cc más el capuchón de 50gr. Una facilidad para nuestros clientes es la apertura de venderle desde la mínima unidad.

El PVP sugerido es \$0.85

El precio de CEREOC está en una franja de precios con un 23% por debajo al adquirir por separado cada producto de los competidores (cereal y chocolatada).

Las investigaciones de mercado y la valoración del producto, justificará el valor percibido de los consumidores.

### **4.7. 5 Plaza**

En el canal Horizontal tienda a tienda de la ciudad de Guayaquil se realizará la introducción de Cereoc; el sistema a utilizar es de Distribución Directa, empleando recursos propios de Alimec S.A. tales como: Fuerza de ventas, flotilla de camiones, estructura de rutas, maestros de clientes, lo cual favorece a la ejecución, desarrollo del plan y al objetivo de penetración para poner en los puntos de ventas el producto a disponibilidad de los consumidores. Un punto importante es asegurar que los usuarios dispongan del mix para su consumo y consigan una experiencia diferente al probarlo.

CEREOC podrán encontrarlo en los siguientes puntos de compra:

- Tiendas de barrio.
- Minimarkets.

- Supermercados independientes.
- Escuelas y Colegios.
- Kioskos.
- Panaderías.
- Tiendas de conveniencia
- Abarrotes en mercados de víveres.

#### **4.7. 6 Promoción**

Alimec S.A para el producto CEREOC; utilizará una estrategia de comunicación y promoción enfocada en captar el interés de los compradores y consumidores en los puntos de compra. Los pilares de la campaña de comunicación serán Merchandising en los puntos de ventas, cronograma anual de promociones en y al canal y publicidad outdoor en medios de transporte masivo. Con respecto a los compradores se desarrollará un plan promocional Ganar – Ganar, es decir dependiendo el volumen de compra y apoyo de exhibición en los equipos de fríos de los clientes, ellos accederían a las mejores escalas de bonificaciones en producto, a continuación se detalla los tipos de promociones:

- Por la compra de 5 vasos de CEREOC, recibe una raspadita con premios de souvenir.
- Por la compra de 8 vasos de CEREOC, recibe gratis un vaso del mismo producto.
- Recibe gratis 6 unidades de CEREOC, por la compra de 20 vasos del mismo producto, cumpliendo con la exhibición mínima de tres unidades en los enfriadores de propiedad de cada cliente, para los frigoríficos horizontales requerimos el nivel intermedio y central del mismo, en los verticales en la bandeja superiores.

## Promociones hacia los consumidores

En los clientes Tipo Tiendas de conveniencia y Autoservicios se activará las siguientes ofertas. 3x2, en la cual puedan llevar tres productos y pagar solo dos, otra opción es ofertar la venta de dos unidades y que obtenga un souvenir gratis.

En las tiendas tradicionales se accionará la promoción “Mi Canastòn Cerechoc” bajo la siguiente mecánica:

- Se va a seleccionar tres puntos de ventas de cada zona que tengan mejor score de compra de productos de Alimec S.A. para negociar y ejecutar la promoción en referencia.
- El cliente deberá comprar 80 unidades de CERECHOC, para proteger el estado del producto la entrega se la realizaremos en tres partes.
- El cliente deberá exhibir por lo menos 4 unidades de CERECHOC en sus equipos de frio, en los niveles intermedio y central del mismo en enfriadores horizontales y en la bandeja superior en los verticales.
- Al cliente se le entregará un talonario con 80 cupones, para que le entregue a cada consumidor por la compra de una unidad de CERECHOC.
- El cliente permitirá la colocación de un ánfora en su negocio, para que los consumidores depositen los cupones con sus datos.
- Se colocará una pancarta publicitaria de lona en cada punto de ventas para comunicar la promoción con el siguiente mensaje: “Pregunta aquí por mí Canaston CERECHOC”.
- En los puntos de ventas participantes se exhibirá un Canaston de productos de Alimec el cual tendrá un hablador con el nombre de la promoción y logo de CERECHOC.
- Cada quince días un supervisor o jefe de ventas de Alimec S.A. obsequiará una canasta con productos de la empresa, el ganador saldrá de los cupones depositados en el ánfora.
- Al cliente por la colaboración y apoyo a la promoción se le entregará una canasta de productos de Alimec S.A.

## **Material POP**

Se colocaría masivamente en los PDV material visual tales como: Afiches, colgantes, habladores, cenefas, bobinas; con los que se despertaría el interés del consumidor y también encontrarían información sobre el producto, se resaltaría en el material POP la novedad del mix.

## **Publicidad Outdoor**

Entre los medios de transporte público, la metrovía es el de mayor tráfico de personas, adicional a esto sus instalaciones (terminales y estaciones) brindan la oportunidad para desarrollar múltiples actividades de comunicación; por ende se negociará con el consorcio de la metrovía de Guayaquil el siguiente conjunto de actividades y comunicaciones a los usuarios:

- Colocación de anuncios publicitarios en las estaciones cercanas a colegios, en el cual se destaque la imagen del producto rodeado de imágenes de personas a fin del grupo objetivo, pretendiendo alcanzar con sus manos a CEREOC.
- Actividades de concursos y degustaciones de CEREOC, en las tres terminales de la metro vía, bajo la acción “Crea tu mix” en las 3 terminales de la metro vía,
- Presentación de videos publicitarios de CEREOC, en los equipos audiovisuales instalados en los vehículos de la metro vía.

## **Marketing en redes sociales**

Se creará una campaña publicitaria en Facebook debido a que es la más popular en su uso en los diferentes grupos de edades en el país. El sistema de pago con la Red, consistiría en cancelar por el número de clics que se recibirá de parte de los visitantes al medio, definiendo claramente las pautas para el target en el Banner.

De los 8,5 millones de usuarios de Internet en Ecuador, Facebook continúa siendo el líder absoluto habiendo captado a 8,1 millones de

usuarios en el país al 22 de enero de 2015, de los cuales el importante porcentaje del 69 % ingresan desde dispositivos móviles según Facebook.com/Advertising), sin embargo no podemos depender solo de esta red y no entender y considerar a otras que son parte del estilo de vida del consumidor y usuario digital. (PONCE, 2014)

En cuanto a la promoción directa, realizaremos actividades BTL como: Sell sampling a los hogares que estén alrededor de las tiendas en las que se haya vendido CEREOC con el fin de incentivar el consumo y la rotación del producto. La mecánica sería venta de un two pack a precio de costo más un producto gratis, para darlo a conocer desde el inicio y durante los tres primeros meses del lanzamiento.

Se implementará un calendario de impulsaciones en los principales puntos de compra en los que se haya realizado ventas de volúmenes altos.

Para la exhibición en las tiendas de conveniencia y autoservicios independientes, se negociará espacios claves de exhibición identificando el espacio con material publicitario.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO**

**Introducción del capítulo** En lo que a factibilidad del proyecto concierne se va a presentar un estudio financiero a nivel de perfil, que ayudará a determinar cómo y quién lo podrían financiar, el tiempo de recuperación de la inversión, como se distribuirán los recursos económicos, Las proyecciones contables y financieras del proyecto.

Este estudio contempla la inversión inicial, fuentes de financiamiento, presupuesto de ingresos y costos, el punto de equilibrio, factibilidad financiera, valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión, análisis de sensibilidad, seguimiento y control e indicadores para evaluar el cumplimiento.

#### **5.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**

En esta fase de la puesta en marcha del proyecto, se necesita identificar los recursos, y los valores se van a utilizar. Por lo tanto se ha determinado que la inversión inicial se compondrá de cuatro referencias:

- US\$3,000.00 correspondientes al valor a pagar por patentes y derechos de propiedad intelectual en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).
- US\$3,000.00 correspondientes al valor a pagar por registros sanitarios y permisos de sanidad en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- US\$20,000.00 correspondientes al valor de investigación y desarrollo es decir a la creación del producto.
- US\$200,000.00 correspondiente a la inversión inicial de publicidad en la introducción del producto.

Todas estas referencias suman un valor total de US\$226,000.00 dólares americanos que forman parte de la inversión inicial pre-operacional que se debe de tener al inicio del proyecto, dicha cifra estará destinada hacia la investigación y desarrollo del

producto, el diseño de la campaña publicitaria a través de una agencia y para la obtención de requisitos legales y sanitarios, todo ello se detalla a continuación:

### Gráfico 47 Inversión inicial

Concepto	Inicial	1	2	3	4	5
Costo de Publicidad	200,000					
Costo de Patentes	3,000					
Costo de Registros Sanitarios	3,000					
Costo de Investigación de Desarrollo	20,000					
<b>Total Costos Pre-operacionales</b>	<b>226,000</b>	-	-	-	-	-

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

## 5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para el apalancamiento de este plan de negocios se han determinado dos fuentes de origen. El financiamiento con recursos económicos propios de la empresa y el financiamiento de fuentes externas.

- **Financiamiento con recursos económicos propios.**- Se ha considerado que se podría financiar con recursos propios de Alimec S.A el 11% de la inversión.
- **Financiamiento de fuentes externas.**- Mientras que el 89% restante sería financiado a través de un crédito que se solicite a una entidad financiera.

Este financiamiento forma parte de la inversión inicial pre operacional y se lo realizaría en instituciones financieras privadas o gubernamentales por un valor total de US \$200,010.00, amortizado en 24 meses, a una tasa de interés anual promedio del mercado financiero del 16.30%; pagando alícuotas mensuales de US \$9,822.00. A continuación se muestra la tabla de amortización del crédito a solicitar.

**Gráfico 48 Tabla de amortización préstamo para financiamiento**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>CAPITAL</b>				200,010
<b>Tasa Total</b>				16.30%
<b>Plazo</b>				2 Años
<b>Amortización Capital</b>				12 Mensual
<b>Período de Gracia</b>				- Año
<b>Número de cupones</b>				24 Cupones
<b>Dividendo normal</b>				9,822 Mensual
<b>Cupon</b>	<b>INTERES</b>	<b>Amortización Capital</b>	<b>Valor del Dividendo</b>	<b>Saldo Capital</b>
				200,010
1	2,717	7,105	9,822	192,905
2	2,620	7,202	9,822	185,703
3	2,522	7,299	9,822	178,404
4	2,423	7,398	9,822	171,006
5	2,323	7,499	9,822	163,507
6	2,221	7,601	9,822	155,906
7	2,118	7,704	9,822	148,202
8	2,013	7,809	9,822	140,393
9	1,907	7,915	9,822	132,478
10	1,799	8,022	9,822	124,456
11	1,691	8,131	9,822	116,325
12	1,580	8,242	9,822	108,083
13	1,468	8,354	9,822	99,729
14	1,355	8,467	9,822	91,262
15	1,240	8,582	9,822	82,680
16	1,123	8,699	9,822	73,981
17	1,005	8,817	9,822	65,164
18	885	8,937	9,822	56,228
19	764	9,058	9,822	47,170
20	641	9,181	9,822	37,988
21	516	9,306	9,822	28,683
22	390	9,432	9,822	19,251
23	261	9,560	9,822	9,690
24	132	9,690	9,822	0

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

## 5.3 PRESUPUESTO DE INGRESO Y COSTOS

### Definición de tipos de clientes

La clasificación de clientes en este proyecto se ha establecido de la siguiente manera:

- Clientes AA,
- Clientes A,
- Clientes B,
- Clientes C

A continuación se detalla cada una de ellas, con sus respectivas diferencias.

- **Clientes AA.-** Comisariatos que tengan una ubicación privilegiada, con gran afluencia de personas, que posean caja registradora, con buenas opciones de publicidad, que tengan un mínimo de 150m<sup>2</sup> y variedad de productos fríos como queso, yogurt, jugos. Ejemplo: Comisariatos La Española. Avícola Fernández.
- **Clientes A.-** Clientes que tengan una ubicación medianamente buena, con buena afluencia de personas, con un mínimo de 60 m<sup>2</sup>, que posean caja registradora. Nelson Market, Km 1 Vía Samborondon. Comercial Fierro, Jose Mascote y Alcedo esquina.
- **Clientes B.-** Tiendas de barrio que posean al menos tres equipos de frio, que tengan preferencia de los habitantes del sector, que posean una buena exhibición, que tengan espacio para colocar publicidad y realizar actividades de mercadeo. Ejemplo: Súper Despensa Mega Su Casa, La 20AVA y Cuenca. Despensa Niño Pablito, Ciudadela Kennedy Nueva.
- **Clientes C.-** Tiendas pequeñas de barrio que posean al menos uno o dos equipos de frio, que tengan una variedad básica de productos y vendan lácteos y que por lo general tienen rejas. Ejemplo: Despensa María, Bastión Popular Bloque 1 Manzana. 1541 Solar. B.

Lo antes expuesto, lo tomaremos para elaborar los presupuestos respectivos, detallando cada uno de los clientes para cada uno de los segmentos:

<b>35</b>	Cantidad de Clases "AA"
<b>49</b>	Cantidad de Clases "A"
<b>587</b>	Cantidad de Clases "B"
<b>5,161</b>	Cantidad de Clases "C"

**5,832**

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

Sobre una base de 5,832 clientes se descartará el 10% quedando una cantidad de clientes de 5,249 los cuales servirán para la proyección como se muestran en los meses ejemplos:

### Gráfico 49 Proyección de ventas por unidades

ABRIL			MAYO			JUNIO		
CLIENTES	UNID	TOTAL / Q	CLIENTES	UNID	TOTAL / Q	CLIENTES	UNID	TOTAL / Q
16	15	240	19	15	285	20	15	300
22	10	220	26	10	260	28	10	280
264	8	2,112	312	8	2,496	338	8	2,704
2,322	6	13,932	2,740	6	16,440	2,973	6	17,838
<b>2,624</b>		<b>16,504</b>	<b>3,097</b>		<b>19,481</b>	<b>3,359</b>		<b>21,122</b>

2	33,008
quincenas	TOTAL / Q

2	38,962
quincenas	TOTAL / Q

2	42,244
quincenas	TOTAL / Q

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

**Gráfico 50**

JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
CLIENTES	UNID	TOTAL / Q	CLIENTES	UNID	TOTAL / Q	CLIENTES	UNID	TOTAL / Q
22	15	330	24	15	360	25	15	375
31	10	310	34	10	340	35	10	350
370	8	2,960	407	8	3,256	423	8	3,384
3,251	6	19,506	3,577	6	21,462	3,716	6	22,296
3,674		23,106	4,042		25,418	4,199		26,405

2	46,212
quincenas	TOTAL / Q

2	50,836
quincenas	TOTAL / Q

2	52,810
quincenas	TOTAL / Q

ELABORADO POR LOS AUTORES

**Gráfico 51**

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
CLIENTES	UNID	TOTAL / Q	CLIENTES	UNID	TOTAL / Q	CLIENTES	UNID	TOTAL / Q
27	15	405	28	15	420	32	15	480
37	10	370	39	10	390	44	10	440
449	8	3,592	465	8	3,720	528	8	4,224
3,948	6	23,688	4,088	6	24,528	4,645	6	27,870
4,461		28,055	4,620		29,058	5,249		33,014

2	56,110
quincenas	TOTAL / Q

2	58,116
quincenas	TOTAL / Q

2	66,028
quincenas	TOTAL / Q

ELABORADO POR LOS AUTORES

Desde el inicio del proyecto y tomando como bases los 5.249 clientes se proyecta el plan de manera progresiva para irlos captando según los porcentajes que se establecen a continuación:

**Gráfico 52 Objetivos de clientes efectivos con CEREOC**

<u>%</u>	<u>N° Clientes</u>	<u>Meses</u>
50%	2,624	ABRIL
59%	3,097	MAYO
64%	3,359	JUNIO
70%	3,674	JULIO
77%	4,042	AGOSTO
80%	4,199	SEPTIEMBRE
85%	4,461	OCTUBRE
88%	4,620	NOVIEMBRE
90%	5,249	DICIEMBRE

**ELABORADO POR LOS AUTORES**

**Presupuesto de Ingresos y Costos**

Se ha determinado dos tipos de costos para este proyecto los costos directos de fabricación y los costos indirectos fabricación. Por lo tanto los costos directos de fabricación son los costos que han influido directamente en la fabricación del producto y son: la leche semidescremada blanca; los ingredientes para hacer la leche chocolatada como: chocolate, preservantes, saborizantes, edulcorantes, antioxidantes, etc.; también se tiene el capuchón que es el recipiente plástico el cual viene sellado y contiene cereal en su interior; se tiene el envase de plástico en forma de vaso liso; se considera también los costos administrativos en la fábrica; la energía eléctrica; el diésel; por último, se considera la mano de obra directa y mano de obra indirecta. En base a todo lo antes expuesto a continuación se presenta los costos de fabricación directos del producto.

## Gráfico 53 Costos directos de fabricación

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION CERECHOC			
	Sin IVA	Con IVA	
0.60 LITRO	0.15	0.15	chocolatada 250gr (0.60 \$/. Litro)
	0.045	0.0504	vaso liso 190gr
	0.15	0.168	capuchon plastico
	0.006	0.006	costos administrativo "mismo formato yogurt hojuela"
	0.002	0.002	costos de mano de obra indirecta "mismo formato yogurt hojuela"
	0.003	0.003	Energia "mismo formato yogurt hojuela"
	0.002	0.002	diesel "mismo formato yogurt hojuela"
	0.06	0.06	costos de mano de obra directa "mismo formato yogurt hojuela"
	15337	0.4414	COSTO DE VENTA TOTAL. Cayambe June 2015
	UNIDADES		

En el presupuesto de costos se ha determinado también como costos indirectos lo que tiene que ver con el costo de la nómina de la fuerza de ventas, energía eléctrica, agua, teléfono, guardianía, permisos de funcionamiento y servicios generales en la sucursal de Guayaquil.

## Gráfico 54 Ingresos proyectados

INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
CERECHOC	515,777	970,381	1,055,458	1,108,238	1,163,657
<b>Total</b>	<b>515,777</b>	<b>970,381</b>	<b>1,055,458</b>	<b>1,108,238</b>	<b>1,163,657</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
CERECHOC	0.72	0.76	0.79	0.83	0.87
<b>Total</b>	<b>0.72</b>	<b>0.76</b>	<b>0.79</b>	<b>0.83</b>	<b>0.87</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
CERECHOC	373,391	738,834	835,456	918,831	1,010,912
<b>Total</b>	<b>373,391</b>	<b>738,834</b>	<b>835,456</b>	<b>918,831</b>	<b>1,010,912</b>

## Gráfico 55 Costos proyectados

COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
CERECHOC	515,777	970,381	1,055,458	1,108,238	1,163,657
<b>Total</b>	<b>515,777.24</b>	<b>970,381.06</b>	<b>1,055,458.48</b>	<b>1,108,238.00</b>	<b>1,163,657.00</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
CERECHOC	0.41	0.38	0.41	0.46	0.50
<b>Total</b>	<b>0.41</b>	<b>0.38</b>	<b>0.41</b>	<b>0.46</b>	<b>0.50</b>
<b>Costos (En US\$)</b>					
CERECHOC	212,833	369,417	434,437	505,357	586,329
<b>Total</b>	<b>212,833</b>	<b>369,417</b>	<b>434,437</b>	<b>505,357</b>	<b>586,329</b>

Como se observa en los gráficos anteriores a medida que se incrementan los ingresos (Ventas) también se incrementan los costos es por eso que se va a implementar un adecuado procedimiento de seguimiento y control que no permita que el incremento de costos supere al incremento de ingresos.

## 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

### Gráfico 56

CERECHOC	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	0.72	0.76	0.79	0.83	0.87
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	0.22	0.23	0.26	0.30	0.34
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	96,830	144,635	160,461	177,438	196,256
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	194,037	273,029	301,632	332,780	367,849
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	16,170	22,752	25,136	27,732	30,654

## 5.5 FACTIBILIDAD FINANCIERA

Se presentan los Estados Financieros Proyectados que dieron como resultado de los ingresos de cada una de las variables del Plan de Negocio:

### Gráfico 57 Estado de Resultados

#### Estado de Resultados

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Ventas	-	436,323	852,501	981,661	1,073,401	1,190,630
Costos de Ventas	-	-215,980	-375,101	-441,747	-513,085	-595,315
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>220,343</b>	<b>477,401</b>	<b>539,913</b>	<b>560,315</b>	<b>595,315</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-1,828	-2,502	-2,577	-2,654	-2,734
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-</b>	<b>218,515</b>	<b>474,899</b>	<b>537,336</b>	<b>557,661</b>	<b>592,581</b>
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-25,935	-9,779	-0	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-</b>	<b>192,580</b>	<b>465,120</b>	<b>537,336</b>	<b>557,661</b>	<b>592,581</b>
Impuestos a la Renta	22%	-42,368	-102,326	-118,214	-122,685	-130,368
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>150,212</b>	<b>362,794</b>	<b>419,122</b>	<b>434,975</b>	<b>462,213</b>
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	---	---	95%	15%	9%	11%
<i>Margen Bruto</i>	---	51%	56%	55%	52%	50%
<i>Margen operativo</i>	---	50%	56%	55%	52%	50%
<i>Margen neto</i>	---	34%	43%	43%	41%	39%



## Gráfico 59 Estado de flujos de efectivo

### Estado de Flujos de Efectivo

	1	2	3	4	5
<b>Pre-Operacional</b>					
Efectivo al Inicio del Periodo	-	12,693	183,750	494,852	815,590
<b>Flujo de Efectivo por Operaciones</b>					
Ingreso Neto	103,580	278,566	310,784	320,439	329,042
Depreciación	-	-	-	-	-
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>					
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	-	-	-	-	-
(Incremento en Inventario)	-1,040	-574	-317	-299	-346
Incremento en Cuentas por Pagar	2,079	1,148	634	598	691
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-
<b>Total Flujo de Efectivo por Operaciones</b>	<b>104,620</b>	<b>279,140</b>	<b>311,101</b>	<b>320,738</b>	<b>329,388</b>
<b>Flujo de Efectivo por Inversiones</b>					
(Compras Netas de PPE)	-	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos	-	-	-	-	-
<b>Total de Flujo de Efectivo por Inversiones</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Efectivo por Financiamientos</b>					
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	-	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	-	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	91,927	108,083	-0	-	-
<b>Total Flujo de Caja por Financiamientos</b>	<b>-91,927</b>	<b>-108,083</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	12,693	171,057	311,101	320,738	329,388
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>12,693</b>	<b>183,750</b>	<b>494,852</b>	<b>815,590</b>	<b>1,144,978</b>

Gráfico 60 Hoja de trabajo de la deuda

Hoja de Trabajo de Deuda

	1	2	3	4	5
<b>Pre-Operacional</b>					
-	104,620	279,140	311,101	320,738	329,388
-226,000	-	-	-	-	-
226,000	91,927	108,083	-0	-	-
-	-	12,693	183,750	494,852	815,590
-	-	-	-	-	-
-	<b>196,547</b>	<b>399,916</b>	<b>494,852</b>	<b>815,590</b>	<b>1,144,978</b>
200,010	200,010	108,083	-	0	0
-	-	-	-	-	-
-	91,927	108,083	-0	-	-
<b>200,010</b>	<b>108,083</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
-	-25,935	-9,779	-0	-	-

Flujo de Efectivo por Operaciones  
 Flujo de Efectivo por Inversiones  
 Flujo de Caja por Financiamientos (excluyendo repagos)  
 Saldo de Efectivo al Inicio  
 Resena de Efectivo  
 Efectivo disponible para el pago de deudas

**Préstamo de Banco**  
 Saldo al Inicio  
 Nuevos Préstamos  
 (Repagos programados a capital)  
 Saldo al Final  
 Pagos de Intereses

## 5.6 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

### Gráfico 61 Tasa de descuento del proyecto

Se presenta el costo promedio ponderado de capital del proyecto

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
WACC = (kg) * (E/v) + kg * (D/V)	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	34%
Kp= Costo de la deuda	16%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	11%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	89%
WACC	18%

La tasa de descuento del proyecto que nos da es un 18% la misma que utilizaremos para calcular el VAN

### Gráfico 62 Determinación del VAN

#### Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -226,000	\$ 12,693	\$ 171,057	\$ 311,101	\$ 320,738	\$ 329,388
Flujo de caja acumulado		\$ -213,307	\$ -42,250	\$ 268,852	\$ 589,590	\$ 918,978
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -226,000	\$ -213,307	\$ -42,250	\$ 268,852	\$ 589,590	\$ 918,978
Tasa de Descuento	18%					
VAN	338,108					

## 5.7 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

### Gráfico 63 Rendimiento del TIR

La tasa que nos rinde el proyecto:

#### Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -226,000	\$ 12,693	\$ 171,057	\$ 311,101	\$ 320,738	\$ 329,388
Flujo de caja acumulado		\$ -213,307	\$ -42,250	\$ 268,852	\$ 589,590	\$ 918,978
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -226,000	\$ -213,307	\$ -42,250	\$ 268,852	\$ 589,590	\$ 918,978
Tasa de Descuento						18%
TIR						61%
Año de recuperación						3

## CAPÍTULO VI

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 6.1 BASE LEGAL

La empresa cumple con los Requisitos y reglamentos para el funcionamiento de la misma los cuales son: El permiso de Funcionamiento de locales uso de suelo } Patentes municipales } Tasa de habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios. } Certificado de seguridad del B Cuerpo de Bomberos } Pago predial Tazas de pago para la Junta de Beneficencia: → Impuesto a la Junta de Beneficencia → Contribuciones - Pago del 1,5 x 1000 → Impuesto al Hospital Universitario.

#### 6.2 MEDIO AMBIENTE

De acuerdo a lo reglamentado en la constitución de la República del Ecuador en su sección segunda y en los artículos #86, #87, #88 y #89, se protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, toda decisión que pueda afectar al medio ambiente, deberá contar previamente con los criterios de la comunidad, para lo cual ésta será debidamente informada y se establecerán sanciones a quienes incurran en contaminación, perjuicio o malas prácticas para con el medio ambiente.

##### **Sección segunda**

##### **Del medio ambiente**

“**Art. 86.-** El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza.

Se declaran de interés público y se regularán conforme a la ley:

1. La preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.

2. La prevención de la contaminación ambiental, la recuperación de los espacios naturales degradados, el manejo sustentable de los recursos naturales y los requisitos que para estos fines deberán cumplir las actividades públicas y privadas.

3. El establecimiento de un sistema nacional de áreas naturales protegidas, que garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos, de conformidad con los convenios y tratados internacionales.

**Art. 87.-** La ley tipificará las infracciones y determinará los procedimientos para establecer responsabilidades administrativas, civiles y penales que correspondan a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, por las acciones u omisiones en contra de las normas de protección al medio ambiente.

Art. 88.- Toda decisión estatal que pueda afectar al medio ambiente, deberá contar previamente con los criterios de la comunidad, para lo cual ésta será debidamente informada. La ley garantizará su participación.

**Art. 89.-** El Estado tomará medidas orientadas a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Promover en el sector público y privado el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes.

2. Establecer estímulos tributarios para quienes realicen acciones ambientalmente sanas.

3. Regular, bajo estrictas normas de bioseguridad, la propagación en el medio ambiente, la experimentación, el uso, la comercialización y la importación de organismos genéticamente modificados.” (ecuanex, s.f.)

Por lo tanto, la empresa Alimec S.A. acatando lo dictado por la constitución del Ecuador actualmente posee los permisos necesarios como: Licencia ambiental, y certificación de buenas prácticas.

**Licencia Ambiental:**

“En Julio de 2011, el Ministerio del Ambiente otorgó a Alimec la Licencia Ambiental, la cual certifica que la compañía ha cumplido con los requisitos necesarios para prevenir, mitigar o remediar efectos que podría tener algún impacto ambiental.” (Alimec, 2015)

**Certificación de Buenas Prácticas:**

“Actualmente, la compañía cuenta con una Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), producto de un trabajo de alrededor de 36 meses. Esta certificación fue otorgada por Food Knowledge.

Food Knowledge es una empresa creada para proveer a la industria de alimentos con soluciones prácticas en temas relacionados con Buenas Prácticas de Manufactura, programas de prerrequisitos y APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) / HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ofrece servicios de capacitación, inspecciones y auditorías a empresas de alimentos enfocándose hacia la producción de alimentos: no adulterados, inocuos, de calidad y legales.

Es importante mencionar que la compañía Food Knowledge, es la primera y única empresa de inspección acreditado por el Organismo Acreditación Ecuatoriano OAE, respaldado por el Ministerio de Salud Pública, como organismo evaluador acreditado, contra la normativa ecuatoriana vigente de BPMs, Alérgenos y Retail capaz de certificar y capacitar en el Sector Agroalimentario en BPM's. Además, está respaldada por AIB Internacional, empresa que se encuentra en varios países de

América, con metodología comprobada para el desarrollo y educación de HACCP.” (Alimec, 2015)

**Garantía de Calidad:**

“Somos una empresa que fabrica alimentos con la más alta seguridad para nuestros consumidores por tanto el orden, la limpieza y la higiene personal serán siempre nuestras prioridades”.

Alimec S.A., fiel a su responsabilidad de ofrecer a nuestros consumidores productos con alta garantía de calidad e inocuidad, tiene operando sus laboratorios físico-químicos y microbiológicos con el más alto desempeño. Estos laboratorios son evaluados trimestralmente por la Mc Cormick de los Estados Unidos y los resultados han sido en los últimos cuatro años totalmente satisfactorios. Esto avala la producción diaria de las fábricas ya que los análisis realizados en cada etapa del proceso permiten ir paulatinamente pasando al siguiente paso siempre y cuando cumpla con los parámetros establecidos.” (S.A., s.f.)

### **6.3 BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR**

De acuerdo al objetivo 12 del plan nacional del buen vivir 2013 – 2017 se debe de buscar establecer un sistema que tenga como premisa el cuidar, apoyar, respaldar al ser humano por encima del capital. Por lo tanto se considera que los beneficiarios directos de este plan de negocios van a ser los vendedores del canal tienda a tienda, en el mediano plazo se incrementaran las plazas de trabajo en el área de ventas se proyecta contratar diez vendedores adicionales mientras que en el área de producción se proyecta de igual manera cubrir la demanda. También se considera que los beneficiarios indirectos serán los proveedores que incrementaran su capacidad de manufactura.

## **Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible**

“Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.”  
(SENPLADES, 2015)

A continuación se presentan los valores empresariales de Alimec S.A.

### **“Valores Empresariales:**

- Hacemos lo que decimos y decimos lo que hacemos
- Respetamos y valoramos a nuestros colaboradores
- Practicamos la honestidad e integridad en cada uno de nuestros actos
- Promovemos un sentido de pertenencia hacia la organización
- Defendemos el buen uso de los recursos.” (Alimec, CONSORCIO ALIMEC, 2015)

## Conclusiones

El análisis del proyecto determina que existen probabilidades viables y rentables de su realización debido a que formaría parte de un canal de distribución existente que posee una cartera de clientes estable y con crecimientos constantes. También es importante mencionar que este plan de negocios responde a un estudio realizado en los meses de junio y julio del año 2015 a través de encuestas y Focus Group que demuestran que existe una necesidad de consumo insatisfecha actualmente y que unifica dos tipos de productos en un solo recipiente, es decir, mezcla la leche chocolatada semidescremada con hojuelas de maíz sin azúcar en un solo envase de 250gr, esto resulta algo innovador en el Ecuador que potencializa el portafolio de productos de la Empresa Alimentos Ecuatorianos S.A. y ayuda a incrementar sus ventas de una manera sostenible. Estableciendo adecuados procesos de: segmentación, evaluación, seguimiento y control, incentivos, medición y estrategias a corto y mediano plazo. Todos estos procesos están encaminados a lograr un posicionamiento de la marca CEREOC inicialmente en la ciudad de Guayaquil, a través de estrategias de publicidad BTL, ATL y TTL. Y una vez realizados los estudios de factibilidad se obtuvieron buenos resultados de índices económicos y financieros que dan a este proyecto luz verde para su realización pues financieramente es muy interesante, sustentable y realizable.

## Recomendaciones

Para tener éxito una vez realizado este plan de negocios se recomienda tener un enfoque de calidad total basado en tres áreas que se han considerado muy importantes. Las mismas se exponen a continuación:

### a) Producto:

1. Obtener un producto de buena calidad, con agradable sabor al mezclar.
2. Mantener la calidad del producto en el tiempo.
3. Innovar al producto con nuevas combinaciones de cereal y tamaño.
4. Mejorar el diseño del logo.

### b) Publicidad y Promoción:

1. Ser eficientes con los mensajes publicitarios, dar mensajes claros, innovadores y de mucha recordación.
2. Realizar en introducción campañas de mercadeo personalizadas con el consumidor, ejemplo: caravanas, toma de local, etc.
3. Ser contundentes en la campaña de introducción y mantener en el tiempo la recordación del producto a través de material POP, radio, y redes sociales.

### c) Fuerza de ventas:

1. Medir semanalmente la venta en unidades por vendedor, motivarlos y generar confianza hacia el producto.
2. Establecer un plan de capacitación a la fuerza de ventas, que les enseñe como exhibir adecuadamente el producto y como aprovechar adecuadamente una publicidad.

3. Realizar un lanzamiento del producto al cual se incluya a la fuerza de ventas, en el cual se expongan los ambiciosos objetivos del plan de negocios.

## Bibliografía

- .gob.ec, e. (s.f.). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- Alimec, C. (15 de 08 de 2015). *CONSORCIO ALIMEC*. Obtenido de Consorcio Alimec Filosofía Empresarial : <http://alimec.com.ec/index.php/features/typography>
- Alimec, C. (15 de 08 de 2015). *CONSORCIO ALIMEC*. Obtenido de Consorcio Alimec Filosofía Empresarial: <http://alimec.com.ec/index.php/features/typography>
- ARQUITECTOS, C. D. (08 de 05 de 2013). Obtenido de <http://www.cosasdearquitectos.com/2013/05/choctone-la-gama-de-marrones-del-chocolate-segun-pantone/>
- ATREVETE A SENTIR*. (26 de MARZO de 2014). Obtenido de NESTLE GOLD: <http://helados.nestle.es/atreveteasentirmas/los-aromas-que-mejor-combinan-con-el-chocolate.aspx>
- CAZAPIX, A. (s.f.). *GUIA PANTONE DE MATICES DE SUS CHOCOLATES FAVORITOS*. Obtenido de GEEK: <http://www.cazapix.com/choctone/>
- Censos, I. N. (2010). *FASICULO PROVINCIAL GUAYAS*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Cespedes, A. (s.f.). *eHow en Español*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/tomar-leche-chocolatada-despues-entrenamiento-sobre\\_66448/](http://www.ehowenespanol.com/tomar-leche-chocolatada-despues-entrenamiento-sobre_66448/)
- Delgado, A. d. (25 de mayo de 2014). *REGISTRO OFICIAL* . Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/R-Sustitutivo-de-Etiquetado-AM5103-1.pdf>
- ecuanex. (s.f.). *CONSTITUCION DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo03c.html>
- INEC. (s.f.). *ecuador.en.cifras.gob.ec*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- INEC. (s.f.). *ecuador.en.cifras.gob.ec*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- INEN. (s.f.). *MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de SUBSECRETARÍA DE LA CALIDAD: [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_076.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_076.pdf)
- Latina, L. (10 de Junio de 2013). *lecherialatina.com*. Obtenido de <http://lecherialatina.com/noticias/ecuador-la-leche-saborizada-gana-terreno-en-el-mercado-de-las-bebidas-25842/>
- Lideres, R. (2013). *EIComercio.com*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cereal-ecuatoriano-crece-sello-propio.html>

- MAGAP Presento precio oficial de la carne y leche. (16 de abril de 2014). Obtenido de Gobernacion de Zamora Chinchipe : <http://www.gobernacionzamora.gob.ec/magap-presento-precio-oficial-de-la-carne-y-leche/>
- Ministerio coordinador de producción, e. y. (20 de 01 de 2014). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/producir-en-ecuador-es-la-meta-consume-primero-lo-nuestro/>
- S.A., A. (s.f.). *alimec.com.ec*. Obtenido de <http://alimec.com.ec/index.php/features/module-variations>
- Sandra Ochoa, C. (18 de ENERO de 2015). *Ganaderos reciben hasta \$ 0,30 por el litro de leche*. Obtenido de ELUNIVERSO.COM: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/18/nota/4447796/ganaderos-reciben-hasta-030-litro-leche>
- SENPLADES. (01 de 08 de 2015). *Secretaria Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de Plan Nacional del Buen Vivir: <http://plan.senplades.gob.ec/objetivo-11>
- Telegrafo, E. (09 de mayo de 2015). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/produccion-de-leche-crece-anualmente-entre-25-y-30.html>
- UNIVERSO, D. E. (18 de enero de 2015). *Ganaderos reciben hasta 0.30 ctvos por litro de leche*. Recuperado el 05 de junio de 2015, de Ganaderos reciben hasta 0.30 ctvos por litro de leche: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/18/nota/4447796/ganaderos-reciben-hasta-030-litro-leche>
- Vitonica. (05 de 09 de 2008). *Vitonica. Alimentacion, Deporte y Salud*. Obtenido de <http://www.vitonica.com/alimentos/leche-con-chocolate-lo-mejor-para-despues-del-entrenamiento>

## ANEXOS

**Gráfico 1 Listado de clientes de conveniencia**

1	NELSON MARKET	12	COMERCIAL FIERRO
2	COMISARIATO LA GRANJA	13	COMERCIAL VILLACIS
3	COMISARIATO EL PORTAL	14	AVICOLA FERNANDEZ
4	COMISARIATO LA ESPAÑOLA	15	MERCADOS MUNICIPALES
5	GASOLINERAS PRIMAX Y MOBIL	16	AVICOLA JIMMY
6	COMISARIATO GERONIMO	17	TIENDAS OKI DOKI
7	COLEGIO VICENTE ROCAFUERTE	18	COLEGIO AGUIRRE ABAD
8	COLEGIO 28 DE MAYO	19	COLEGIO DOLORES SUCRE
9	COLEGIO TENIENTE HUGO ORTIZ	20	COLEGIO NAVAL ILLINGHORTH
10	COLEGIO NAVAL GUAYAQUIL	21	COLEGIO GUAYAQUIL
11	COLEGIO FRANCISCO DE ORELLANA	22	COLEGIO LA SALLE

ELABORADO POR LOS AUTORES

**Gráfico 2 Población de Guayas y Guayaquil por edad y genero**

VARIABLE	NUMERO DE HABITANTES	PESO
GUAYAS	3'645.483	
SEXO MASCULINO	1'815.914	49,81%
SEXO FEMENINO	1'829.569	50,19%
ENTRE 5 A 25 AÑOS	1'396.085	
SEXO MASCULINO	695428	
SEXO FEMENINO	700657	
GUAYAQUIL	2'350.915	
SEXO MASCULINO	1171055	49,81%
SEXO FEMENINO	1179860	50,19%
ENTRE 5 A 25 AÑOS	900.313	
SEXO MASCULINO	448470	
SEXO FEMENINO	451843	

FUENTE: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>

### Gráfico 3 Zonas y Rutas de Guayaquil



FUENTE: [www.mapaguayaquil.com](http://www.mapaguayaquil.com)

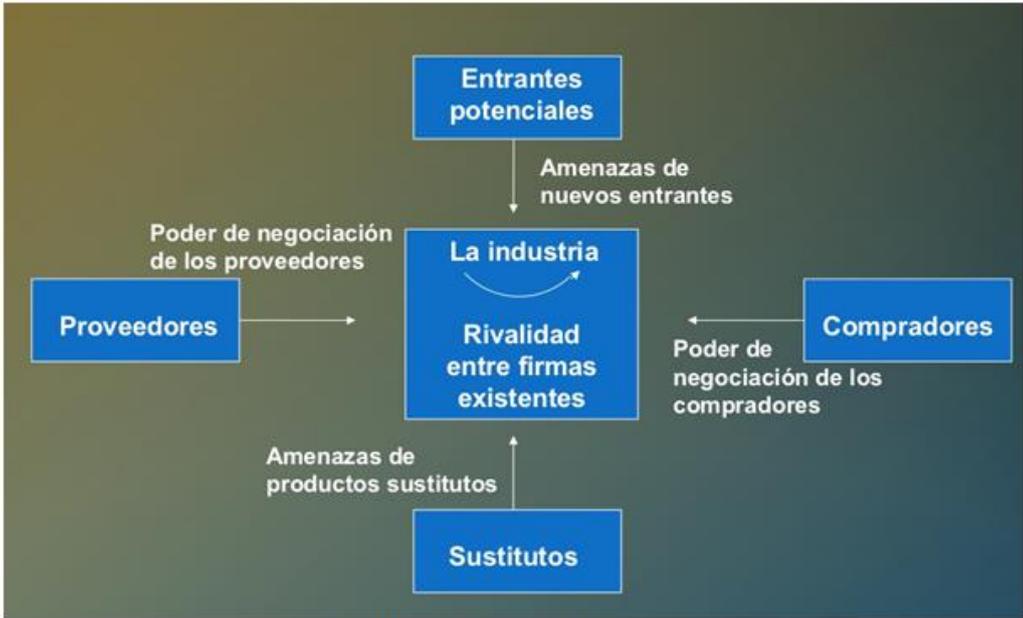
### Gráfico 4 Tipología de clientes

222	Unidades Educativas
152	Consumo Local
16	Licorerías
638	Otros
710	Panaderías
4,900	Tiendas
<hr/>	
6,638	<b>Total de Puntos de Ventas</b>
	<b>ELABORADO POR LOS AUTORES</b>

**Gráfico 5 Clasificación de clientes**

<b>CLIENTES "AA"</b>	Autoservicios independientes con ubicación privilegiada, con alto tráfico de consumidores, que tengan espacios para colocar publicidad, que tengan un espacio mínimo de 152m2. Ejemplos: La Española y Avícola Fernandez.
<b>CLIENTES "A"</b>	Que tengan una ubicación medianamente buena, con una importante afluencia de consumidores, con un mínimo de 60m2. Ejemplos Nelson Market, y Comercial Fierro.
<b>CLIENTES "B"</b>	Tiendas de barrio que posean una buena exhibición, que permitan colocar material POP y estén abiertos a realizar actividades BTL.
<b>CLIENTES "C"</b>	Tiendas pequeñas de barrio que posean al menos 12 equipos de frio, tengan una variedad básica de productos en el punto de compra, deben vender lacteos.

**Gráfico 7 Matriz Porter**



FUENTE: <http://es.slideshare.net/jesussanval/5-fuerzas-de-porter-8069054>

MODELO ESTRATÉGICO ELABORADO POR EL ECON. MICHAEL PORTER EN 1979

## Gráfico 8 Formato de encuestas a clientes

NOMBRE						
SECTOR DE LA CIUDAD						
FECHA						
1.- Vende usted leche chocolatada?						
SI	<input type="text"/>					
NO	<input type="text"/>					
2.- Que marca de leche chocolatada vende?						
TONI	<input type="text"/>	REY LECHE	<input type="text"/>	NESQUIK	<input type="text"/>	
PANDY	<input type="text"/>	VITA LECHE	<input type="text"/>	RICACAO	<input type="text"/>	
3.- Selección que envase tiene mas aceptacion en leche chocolatada?						
PLASTICO	<input type="text"/>	FUNDA	<input type="text"/>			
CARTON	<input type="text"/>	VIDRIO	<input type="text"/>			
4.- Selección que tamaño considera que tendría mas aceptacion en leche chocolatada?						
LITRO (1000gr)	<input type="text"/>	CUARTO DE LITRO (250gr)	<input type="text"/>			
MEDIO LITRO (500gr)	<input type="text"/>	350 gr	<input type="text"/>			
5.- Considera que una leche chocolatada mezclado con cereal tendría buena aceptacion?						
SI	<input type="text"/>					
NO	<input type="text"/>					
6.- Cual de estos precios considera que estarían dispuestos a pagar sus clientes?						
0.70 Cvts	<input type="text"/>	0.80 Cvts	<input type="text"/>	0.90 Cvts	<input type="text"/>	
0.75 Cvts	<input type="text"/>	0.85 Cvts	<input type="text"/>	0.95 Cvts	<input type="text"/>	
				1 DÓLAR	<input type="text"/>	
7.- Que tipo de apoyo publicitario considera que es mas efectivo en su punto de venta?						
AFICHES	<input type="text"/>	CENEFAS	<input type="text"/>			
COLGANTES	<input type="text"/>	IMPULSACION	<input type="text"/>			
LETREROS	<input type="text"/>	TELEVISION	<input type="text"/>			
RADIO	<input type="text"/>	PERIODICO	<input type="text"/>			
8.- Donde y com obtiene las marcas de leche chocolatada?						
	TONI	NESQUIK	PANDY	REY LECHE	VITA LECHE	RICACAO
DISTRIBUIDORES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
MERCADO MAYORISTA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUPERMERCADOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FABRICANTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9.- ¿Recuerda usted la leche chocolatada Miraflores?						
SI	<input type="text"/>					
NO	<input type="text"/>					
10.- ¿Qué es lo que mas recuerda de la leche chocolatada Miraflores?						
LOGO	<input type="text"/>	PRECIO	<input type="text"/>			
ENVASE	<input type="text"/>	SABOR	<input type="text"/>			

ELABORADO POR LOS AUTORES

## Gráfico 9 Formato de encuestas a consumidores

NOMBRE			
SECTOR DE LA CIUDAD			
FECHA			
<hr/>			
<b>1.- Consume usted leche chocolatada y cereales?</b>			
SI	<input type="text"/>		
NO	<input type="text"/>		
<b>2.- Que es lo que determina su decisión para comprar una leche chocolatada.</b>			
PRECIO	<input type="text"/>	SALUD	<input type="text"/>
SABOR	<input type="text"/>	COSTUMBRE	<input type="text"/>
<b>3.- Con que frecuencia toma leche chocolatada?</b>			
UNA VEZ A LA SEMANA	<input type="text"/>	UNA VEZ CADA DOS SEMANA	<input type="text"/>
DOS VECES A LA SEMANA	<input type="text"/>	UNA VEZ CADA TRES SEMANA	<input type="text"/>
TRES VECES A LA SEMANA	<input type="text"/>		
<b>4.- Selección en que envase prefiere tomar la leche chocolatada?</b>			
PLASTICO	<input type="text"/>	FUNDA	<input type="text"/>
CARTON	<input type="text"/>	VIDRIO	<input type="text"/>
<b>5.- En que tamaño prefiere comprar leche chocolatada?</b>			
200gr	<input type="text"/>	500gr	<input type="text"/>
250gr	<input type="text"/>	1000gr	<input type="text"/>
<b>6.- Mezclaría la leche chocolatada con algun otro producto?</b>			
SI	<input type="text"/>		
NO	<input type="text"/>		
<b>7.- Selección que tipo de cereal le gusta mas?</b>			
ARROZ CROCANTE	<input type="text"/>	FROOT LOOPS	<input type="text"/>
HOJUELAS DE MAIZ	<input type="text"/>		
<b>8.- Usted preferiria que el cereal se encuentre:</b>			
Sobre la bebida	<input type="text"/>	Debajo de la bebida	<input type="text"/>
Alrededor de la bebida	<input type="text"/>	Junto a la bebida	<input type="text"/>
<b>9.- Elija cual de estas leches con sabor escoigeria para mezclar con cereal?</b>			
LECHE ENTERA	<input type="text"/>	SABOR A VAINILLA	<input type="text"/>
SABOR A CHOCOLATE	<input type="text"/>	SABOR A FRUTILLA	<input type="text"/>
<b>10.- Cuanto estaria dispuesto a pagar por una leche chocolatada mix?</b>			
0,70 CtvS	<input type="text"/>	0,85 CtvS	<input type="text"/>
0,75 CtvS	<input type="text"/>	0,90 CtvS	<input type="text"/>
0,80 CtvS	<input type="text"/>	0,95 CtvS	<input type="text"/>
		1,00 CtvS	<input type="text"/>
		1,10 CtvS	<input type="text"/>
		1,20 CtvS	<input type="text"/>

ELABORADO POR LOS AUTORES

## Focus Group

### GRÁFICO 10 MATRIZ DE FOCUS GROUP

#### Opiniones del Focus Group

##### PRODUCTO

Cuales de estos nombres escogiera para una chocolatada mas cereal

Opinion participante.-	CERECHOC	CAPUCHOC	RIE CHOC	CHOCO CHOCO	MIRA CHOC
Numero de participantes	5	2	1	1	1

Que tipo de combinacion de leche chocolatada con cereal le gusto

Opinion participante.-	ARROZ CROCANTE	HOJUELAS DE MAIZ	FROOT LOOPS	ESTRELLAS	GRANOLA
Numero de participantes	1	4	2	2	1

Que te parecio el sabor del producto

Opinion participante.-	MUY MALO	MALO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Numero de participantes	0	1	3	4	2

Que te parecio el olor del producto

Opinion participante.-	MUY MALO	MALO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Numero de participantes	1	2	4	2	1

Que te parecio el color del producto

Opinion participante.-	MUY MALO	MALO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
Numero de participantes	0	1	2	4	3

##### PLAZA

En donde te gustaria encontrar este producto

Opinion participante.-	BAR DE COLEGIO	TIENDAS	HELADERIAS	COMISARIATO	OTROS
Numero de participantes	5	3	1	1	0

Cuantas veces compras el la tienda en el dia

Opinion participante.-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Numero de participantes	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2

## PROMOCION

Que programas de television te gusta ver

Opinion participante.-	1	2	3	4	5
Numero de participantes	Padrinos Magicos	Padrinos Magicos	Dragon Ball	Los Simpson	Combate

Opinion participante.-	6	7	8	9	10
Numero de participantes	Combate	Padrinos Magicos	Combate	Combate	Dragon Ball

Que paginas de internet visitas

Opinion participante.-	1	2	3	4	5
Numero de participantes	FACEBOOK	FACEBOOK	YOU TUBE	FACEBOOK	FACEBOOK

Opinion participante.-	6	7	8	9	10
Numero de participantes	FACEBOOK	FACEBOOK	FACEBOOK	FACEBOOK	FACEBOOK

## PRECIO

A que precio te gustaria encontrar CEREOCHOC en la tienda

Opinion participante.-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precios	0,70	0,50	0,70	0,75	0,85	0,8	0,70	0,85	0,75	0,85

