



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de negocios para la ampliación del portafolio de productos
con una bebida láctea para Grupoterraverde S.A.

AUTORA:

López Peñafiel, Ana María

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciado en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, PhD.

Guayaquil, Ecuador

17 de septiembre de 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **López Peñafiel, Ana María** como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Administración de Ventas**.

TUTOR

f.  _____

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, PhD.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Coello Cazar, David. Mgs.

Guayaquil, a los 17 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, López Peñafiel, Ana María

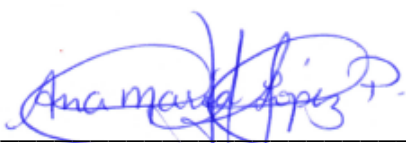
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la ampliación del portafolio de productos con una bebida láctea para Grupoterraverde S.A.** previo a la obtención del Título de **Licenciado en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 17 del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. 
López Peñafiel, Ana María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial


AUTORIZACIÓN

Yo, **López Peñafiel, Ana María**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la ampliación del portafolio de productos con una bebida láctea para Grupoterraverde S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. 
López Peñafiel, Ana María

ESPACIO PARA REPORTE URKUND

UCSG – Universidad Católica de X | Correo: Maximiliano Bolívar Perez | Inicio - ORIGINAL | D111979084 - Lopez_Ana_FINAL x | secure.orkund.com/old/view/106696228-656598-349484#q1bKLVajio7VUSyOTM/LTMHTsxLTIWYMagFAA==

URKUND

Documento [Lopez_Ana_FINAL.docx](#) (D111979084)
Presentado 2021-09-02 08:41 (-05:00)
Presentado por Maximiliano Bolívar Pérez Cepeda (maximiliano.perez@cu.ucsg.edu.ec)
Recibido maximiliano.perez.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 73 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Revisado 21 Junio 2021 - Lopez_Ana_FINAL.docx
	TESIS CON FORMATO PARA REVISIÓN STEVEN PARRA.docx
	http://201.159.223.180/bitstream/33174523/1/T-UCSG-FRE-ESP-AIV-362.pdf
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/33174520/1/T-UCSG-FRE-ESP-AIV-356.pdf
	Plan de negocio Mango.docx
	Plan de marketing para la línea Bon Yurt de la marca Aloina 12.docx

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET

INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" * MERGEFORMATINET FACULTAD

DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial

TEMA: Plan de negocios para la


ampliación del portafolio de productos con una bebida láctea para Grupoteraverde S.A.

AUTORA: López Peñafiel, Ana María

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciado en Administración de Ventas

TUTOR:
Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar
Guayaquil, Ecuador (

15:44 2/9/2021



AGRADECIMIENTO

¡Gracias Dios! Por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida, porque a pesar de la situación que atravesó el mundo como la pandemia de Covid-19 me ha dado la dicha de tener salud y de poder cumplir este sueño. Gracias Padre Amado por todas tus bendiciones.

Gracias a mi familia por el apoyo constante, a mis padres José y Lorena por estar siempre presentes y guiarme en las decisiones que he tomado; gracias papi por tus llamados de atención, por querer que cada día sea mejor, gracias mami porque fuiste y sigues siendo un apoyo todos los días, mientras estaba en clases o hacía deberes cuidaste a mi hijo como si fuera tuyo.

Gracias a las autoridades de mi querida universidad y a todos los profesores que fueron parte de mi carrera universitaria, aprendí de cada uno de ellos, pero en especial a los que empezaron y terminaron esta etapa de mi vida, Ing. Maximiliano Pérez y Lcda. Magaly Garcés, gracias por todos sus consejos y por exigirme a hacer mejor las cosas.

Agradezco a la empresa Grupoterraverde, mi lugar de trabajo, por el apoyo brindado durante el tiempo que llevo laborando con ellos, por permitirme realizar la investigación de este proyecto. ¡Gracias jefes!

Por último, agradezco a la persona mentora de este logro, mi tía Katia Peñafiel, mi estrella de la suerte, por confiar en mí, por apoyarme en cada una de las etapas y decisiones que he tomado, sin su apoyo esto no sería una realidad. Gracias de todo corazón.

DEDICATORIA

Para ti hijo amado Paúl Nicolás, porque quiero ser un ejemplo para ti y que sepas que cada fin de semana que no estuve contigo era porque quería ser mejor para ti y que en un futuro te sientas orgulloso de tu mami. ¡Esto es para ti Nico!

¡Mami lo logré! Esto también es dedicado para ti, eres un ejemplo de mujer fuerte y guerrera que no se vence por muy grises que parezcan los días. A mi tía Katia por ser la que me permitió cumplir este sueño y confió en mí. Finalmente dedico este logro a mis ángeles Jorge y Maria, abuelitos se que en el cielo celebran con nosotros. Quiero que se sientan orgullosos de la nieta que criaron, los adoro y extraño.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ECON. DAVID COELLO CAZAR, MGS.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

LIC. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc

COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

ECON. PAOLA ELIZABETH GUIM BUSTOS, MGS.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

ING. PÉREZ CEPEDA, MAXIMILIANO BOLÍVAR, PhD.

TUTOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO I	6
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	6
Actividad de la empresa.....	6
Misión.....	8
Visión	8
Valores	8
Descripción del producto o servicio	8
Estándar de calidad.....	9
Valores de la marca.....	10
Portafolio.....	10
Cajas tipo exhibidor	11
Puntos de venta.....	11
CAPÍTULO II	14
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	14
Población, muestra.....	14
Selección del método muestral.....	14
Técnicas de recolección de datos.....	16
Presentación, análisis e interpretación de los resultados	17
Análisis externo	21
Análisis PESTA.....	21
Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter	28
Perfil del consumidor	39
Tendencias clave del consumidor	41
Análisis interno	43
Análisis DAFO.....	43
Análisis CAME	49
Cadena de valor	53
Diagnóstico	55
Mapa estratégico de objetivos	56
CAPÍTULO III	58

PLAN ESTRATÉGICO	58
Plan comercial.....	59
Marketing Mix para producto	59
Marca, logo e imagen	61
Precio	63
Plaza	66
Promoción.....	68
Benchmarking.....	68
Gestión de ventas.....	70
Operaciones comerciales.....	70
Territorios y rutas, productividad en ruta	70
Organización y funciones de la estructura de ventas	72
Propuesta de la estructura organizacional y funcional	72
Funciones de los cargos del área comercial.....	74
Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas	76
Dimensionamiento del mercado.....	76
Presupuestos y cuotas de ventas.....	77
Diseño de la compensación para el área comercial.....	79
Estructura fija y variable	79
Gastos de movilización y viáticos	80
Control de la gestión comercial.....	80
Control del volumen de ventas	80
Control de otras dimensiones de la venta	81
CAPÍTULO IV	83
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	83
Hipótesis de partida.....	83
Capital inicial.....	83
Política de financiamiento	84
Costo de capital.....	84
Impuestos.....	85
Presupuesto de Ingresos	85
Volúmenes	85
Precios	86
Ventas esperadas	87
Presupuesto de Costos.....	87
Tangibles e intangibles	87
Presupuesto de gastos.....	87

Tangibles e intangibles	87
Análisis de Punto de Equilibrio.....	88
Estados financieros proyectados	89
Factibilidad financiera.....	89
Análisis de ratios	89
Valoración del plan de negocios.....	90
Análisis de sensibilidad.....	91
CAPÍTULO V	93
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	93
Base Legal.....	93
Medio Ambiente.....	93
Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo	94
Política de responsabilidad corporativa	95
Conclusiones.....	96
Recomendaciones	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis estadístico muestral por medio del modelo de Pareto</i>	15
Tabla 2 <i>Análisis PESTA</i>	26
Tabla 3 <i>Número de oportunidades y amenazas del análisis PESTA</i>	27
Tabla 4 <i>Matriz EFI Empresa Tonicorp</i>	31
Tabla 5 <i>Matriz EFE Empresa Tonicorp</i>	34
Tabla 6 <i>Producción por categoría de producto (millones de unidades)</i>	39
Tabla 7 <i>Perfil del intermediario</i>	40
Tabla 8 <i>Perfil del consumidor final</i>	41
Tabla 9 <i>Análisis Matriz EFI empresa Grupoterraverde</i>	43
Tabla 10 <i>Análisis Matriz EFE empresa Grupoterraverde</i>	46
Tabla 11 <i>Análisis CAME</i>	49
Tabla 12 <i>Costo del producto Ñam Milky Drinks</i>	65
Tabla 13 <i>Cadena de precios</i>	65
Tabla 14 <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	69
Tabla 15 <i>Territorios y rutas de venta</i>	71
Tabla 16 <i>Frecuencia de visitas por categoría de cliente</i>	72
Tabla 17 <i>Número de visitas al mes por categoría de cliente</i>	72
Tabla 18 <i>Dimensión del mercado</i>	77
Tabla 19 <i>Previsión de ventas</i>	77
Tabla 20 <i>Presupuesto de ventas</i>	78
Tabla 21 <i>Cuota por punto de venta mensual</i>	78
Tabla 22 <i>Estructura fija de compensaciones del área comercial</i>	79
Tabla 23 <i>Escala de comisiones</i>	80
Tabla 24 <i>Control del volumen de ventas</i>	80
Tabla 25 <i>Control de venta</i>	82
Tabla 26 <i>Indicadores cuadro de mando</i>	82
Tabla 27 <i>Gastos preoperacionales</i>	84
Tabla 28 <i>Volumen de ventas mensual año 2022 por punto de venta</i>	86
Tabla 29 <i>Proyección de unidades por año</i>	86
Tabla 30 <i>Precio de venta al intermediario</i>	86
Tabla 31 <i>Ingresos proyectados Ñam Milky Drinks</i>	87
Tabla 32 <i>Costo unitario</i>	87
Tabla 33 <i>Gastos administrativos y de ventas proyectados</i>	88
Tabla 34 <i>Punto de equilibrio producto Ñam Milky Drinks</i>	88
Tabla 35 <i>Estado de Resultados</i>	89
Tabla 36 <i>Indicadores Financieros</i>	89
Tabla 37 <i>Valoración del plan de negocio</i>	91
Tabla 38 <i>Análisis de sensibilidad</i>	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Foto externa de la planta de producción de la empresa Grupoterraverde ubicada en Petrillo – Nobol	7
Figura 2 Crecimiento de las ventas de la empresa Grupoterraverde desde el año 2018 hasta el 2020.....	7
Figura 3 Logo de marca Ñam Plátano Bites.....	8
Figura 4 Logos de advertencia incluidos en las etiquetas	9
Figura 5 Valores de la marca.....	10
Figura 6 Chifle Ñam Plátano Bites Cumbia Natural 800g.....	10
Figura 7 Chifle Ñam Plátano Bites Bolero Dulce 800g.....	10
Figura 8 Chifle Ñam Plátano Bites Mariachi Picante 800g.....	10
Figura 9 Chifle Ñam Plátano Bites Cumbia Natural 400g.....	10
Figura 10 Chifle Ñam Plátano Bites Bolero Dulce 400g.....	10
Figura 11 Diseño de cajas tipo exhibidor	11
Figura 12 Punto de venta La Española	12
Figura 13 Punto de Venta Del Portal.....	12
Figura 14 Punto de venta Sedanos en Florida	13
Figura 15 Diagrama de Pareto aplicado a los clientes de la empresa Grupoterraverde	15
Figura 16 Las marcas más compradas por los puntos de venta encuestados	18
Figura 17 Beneficios que brindan las marcas	18
Figura 18 Frecuencia de pedidos	19
Figura 19 Presentación con mayor rotación.....	19
Figura 20 Aceptación del producto	20
Figura 21 Tasa de desempleo a nivel nacional.....	23
Figura 22 Factores del macroambiente.....	27
Figura 23 Análisis PESTA de Oportunidades	27
Figura 24 Análisis PESTA de Amenazas	28
Figura 25 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	28
Figura 26 Debilidades de la empresa Tonicorp.....	32
Figura 27 Fortalezas de la empresa Tonicorp.....	33
Figura 28 Amenazas de la empresa Tonicorp	35
Figura 29 Oportunidades de la empresa Tonicorp.....	36
Figura 30 Número de productores por provincia en el año 2019.....	37
Figura 31 Total de productores a nivel nacional en el año 2019	37
Figura 32 Producción diaria de leche en Ecuador	38
Figura 33 Producción de litros de leche diario por provincia año 2019.....	38
Figura 34 Secuencia tradicional vs. Secuencia de generación de valor	39
Figura 35 Perspectivas de necesidades y actitudes emergentes.....	42
Figura 36 El "triángulo dorado" las demandas del consumidor aumentan.....	42
Figura 37 Debilidades de la empresa Grupoterraverde	44
Figura 38 Fortalezas de la empresa Grupoterraverde	45
Figura 39 Amenazas de la empresa Grupoterraverde	47
Figura 40 Oportunidades de la empresa Grupoterraverde	48
Figura 41 Análisis CAME	50
Figura 42 Cadena de valor de la empresa Grupoterraverde	53
Figura 43 Matriz de crecimiento de Ansoff	55
Figura 44 Mapa estratégico de objetivos.....	56
Figura 45. Herramientas específicas de marketing para cada P	59

Figura 46. La leche en cifras Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura	60
Figura 47. Logo del producto Ñam Milky Drinks	62
Figura 48 Modelo etiquetado del producto	62
Figura 49 Modelo envase del producto	63
Figura 50. Precios de la competencia Página web Frecuento - Corporación El Rosado	64
Figura 51. Precios de la competencia aplicación Super Easy	65
Figura 52. Actividades de la cadena de abastecimiento de la empresa Grupoterraverde	67
Figura 53. Etapas del Benchmarking.....	69
Figura 54. Estructura organizacional de la empresa Grupoterraverde.....	73
Figura 55. Participación de los puntos de venta	78
Figura 56 Ejemplo para reutilizar el envase Ñam Plátano Bites	94

RESUMEN

El presente plan de negocio se realizó con el objetivo de insertar un nuevo producto elaborado a base de leche entera y pulpa de zapallo “Ñam Milky Drinks” al portafolio de la empresa Grupoterraverde S.A., la compañía se dedica a la producción y comercialización de snacks de plátano verde y maduro en diferentes ciudades del Ecuador y de Estados Unidos. El proyecto se presenta como oportunidad de mercado ante los cambios de consumo por efectos de la pandemia Covid-19 y le permita aumentar las ventas. El proyecto muestra las especificaciones y características del producto, sus competidores y donde será comercializado, para este último tema se analizó los clientes de la empresa Grupoterraverde mediante la técnica de Pareto, la cual dio como resultado que cinco de sus nueve clientes representan el 80% de sus ventas. Se realizó una encuesta a los clientes para conocer si están dispuestos a adquirir el nuevo producto, en consecuencia, el 80% indicó que si está dispuesto a adquirir el producto y el 20% lo analizaría. En conciencia, se establece la estructura comercial a cargo de la comercialización del producto Ñam Milky Drinks, presupuesto de ventas, cuotas de mercado, así como también indicadores de control. Para el presente proyecto se considera el formato de maquila, lo cual no generará costos de inversión inicial, solo los gastos preoperacionales, de tal manera que se obtiene una TIR de 39.87% y un VAN de \$4873, mostrando que el proyecto es factible, logrando así cumplir con el objetivo de este plan de negocio.

Palabras clave: *Leche, zapallo, bebida láctea, comercialización, canal de distribución, maquila*

ABSTRACT

This business plan was developed with the objective of inserting a new product based on whole milk and pumpkin pulp "Ñam Milky Drinks" to the portfolio of Grupoterraverde S.A., a company dedicated to the production and marketing of green and ripe plantain snacks in different cities of Ecuador and the United States. The project is presented as a market opportunity in view of the changes in consumption because of the Covid-19 pandemic and allows the company to increase sales. The project shows the specifications and characteristics of the product, its competitors and where it will be marketed. For this last topic, Grupoterraverde's clients were analyzed using the Pareto technique, which resulted in five of its nine clients representing 80% of its sales. A survey was carried out to find out if the clients are willing to purchase the new product; as a result, 80% indicated that they are willing to purchase the product and 20% would analyze it. In conscience, the commercial structure in charge of marketing the product Ñam Milky Drinks, sales budget, market shares, as well as control indicators are established. For the present project, the maquila format is considered, which will not generate initial investment costs, only pre-operational expenses, so that an IRR of 39.87% and an NPV of \$4873 are obtained, showing that the project is feasible, thus achieving the objective of this business plan.

Keywords: *Milk, pumpkin, milk drink, commercialization, distribution channel, contracted factory*

INTRODUCCIÓN

En el año 2020 el mundo enfrentó la pandemia de Covid-19, lo cual ocasionó cambios en los hábitos de consumo, las personas optaron por consumir productos más saludables con vitaminas y defensas para el sistema inmunológico, a partir de este suceso aumentaron las ventas de este tipo de productos por lo que las empresas a nivel mundial decidieron cambiar sus fórmulas o incluir este tipo de producto. La empresa Grupoterraverde en la necesidad de ampliar su portafolio de productos e incrementar las ventas vio la oportunidad en medio de la crisis, mediante la creación de un nuevo producto elaborado con leche entera y pulpa de zapallo llamado con el nombre “Ñam Milky Drinks”, la bebida láctea contiene calcio, magnesio, vitamina A, B12, B5, fósforo y hierro.

El presente plan de negocio consiste en incrementar las ventas de la empresa Grupoterraverde mediante la comercialización de un nuevo producto a sus principales clientes, para lo cual se establecen estrategias comerciales y financieras que permitan lograr los objetivos planteados en el proyecto.

Con respecto al estudio de mercado se empleó una metodología cuantitativa determinando como población los clientes de la empresa Grupoterraverde, la encuesta estuvo dirigida para el personal de compras y área comercial de los supermercados, donde se comercializará el producto. Además, se elaboraron matrices para analizar los factores internos y externos de la compañía, como análisis PESTA, CAME, DAFO, entre otros.

La gestión comercial inicia ofreciendo el producto a los clientes ya definidos en la investigación, estableciendo acuerdos comerciales con respecto al precio, plaza y promoción. La gestión comercial estará de un equipo comercial, liderado por un jefe de ventas, seguido de un supervisor y de un mercaderista quien tendrá que realizar las visitas según la ruta establecida por día para constatar que el producto Ñam Milky Drinks logre los presupuestos definidos.

Además, se fija el costo del proyecto, se analizan los indicadores financieros como TIR y VAN para determinar si el proyecto es viable, así mismo se mencionan los aspectos de responsabilidad social de la empresa Grupoterraverde.

JUSTIFICACIÓN

Los consumidores son cada vez más conscientes de lo que comen y están cambiando sus hábitos alimenticios debido al creciente interés por mejorar su salud y bienestar. Por otra parte, los alimentos más saludables que tienen efectos fisiológicos en el cuerpo además de proporcionar una nutrición básica se reconocen como "alimentos funcionales". Vale indicar que, las bebidas a base de leche parecen ser una forma oportunista de satisfacer las nuevas demandas de los consumidores en el mercado de alimentos funcionales (Villamil et al., 2020). Por lo tanto, la leche que contiene péptidos bioactivos, vitaminas, antioxidantes, bacterias probióticas, minerales, oligosacáridos, se ha asociado con la salud y forma parte de la dieta humana (García, Montiel, & Borderas, 2014).

A nivel mundial, debido a la pandemia de Covid-19 señalada por la Organización Mundial de la Salud como emergencia de salud pública internacional debido a su rápida propagación y afectación a millones de personas, muchos consumidores buscan productos que vayan más allá de la leche y, para la mayoría, que promuevan el bienestar nutricional. Con esto, dando a lugar muchas oportunidades para soluciones nuevas e innovadoras como las coladas. Según Patel, Bariya, Ghodasara, Chavda y Patil (2020) las coladas contribuyen en el mejoramiento de la salud inmunológica e intestinal por su alto contenido nutricional. Es decir, la introducción de bebidas con alta predisposición alimenticia para mejorar la percepción del consumidor.

En el año 2020 Innova Market Insights, líder de conocimiento global en la industria de alimentos y bebidas, indicó que el 54% de los consumidores globales afirmaron haber dedicado tiempo a informarse sobre los ingredientes que podrían mejorar su salud inmunológica. Lo que implica el suceso de la pandemia como medio de estímulo hacia los consumidores por productos relacionados con la salud, a medida que las personas priorizan su salud inmunológica (Williams, 2020). De igual forma, ha aumentado el interés en los beneficios inmunológicos de los antioxidantes y el mayor uso de extractos de hortalizas y especias para dar sabor y aumentar el valor nutricional. (Benham, 2021). Así mismo, el zapallo, como lo indica su color naranja brillante, contiene betacaroteno, que se convierte en vitamina A cuando se

consume. Según Spencer y Belkaid (2012) la vitamina A juega un papel importante en el apoyo del sistema inmunológico, del cual alrededor del 80% se encuentra en el sistema digestivo.

En general, el presente proyecto propone la elaboración de una nueva bebida láctea a partir de la leche entera y el zapallo, con la cual busca explotar la gran cantidad de nutrientes que contiene como oferta a los consumidores que optan por la adquisición de bebidas saludables que permita fortalecer el sistema inmunológico. De lo cual, Veldhoen y Ferreira (2015) afirmaron que consumir alimentos enriquecidos con zapallo, tiene un efecto directo sobre la correcta función del sistema inmunológico. En sí, proporcionar una bebida láctea de alta consistencia nutricional para el mercado y ampliar la oferta de los productos de la empresa Grupoterraverde S.A. en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVO GENERAL

Comercializar a través del canal de distribución nivel uno la bebida láctea elaborada a base leche entera y pulpa de zapallo que permita ampliar el portafolio de productos de la empresa Grupoterraverde S.A. para el año 2022.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación interna de la empresa Grupoterraverde y su posición competitiva en el mercado.
- Definir el segmento de mercado objetivo al cual se pretende introducir la bebida láctea elaborada a base de leche y entera y pulpa de zapallo.
- Establecer estrategias para la introducción y comercialización de la bebida láctea en los puntos de ventas del portafolio de clientes de Grupoterraverde.
- Determinar los estados financieros y económicos proyectados del plan de negocio que permita medir la rentabilidad del negocio.
- Identificar los aspectos de la responsabilidad social vinculados a la empresa Grupoterraverde.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Línea de la Facultad 1. Organización y dirección de empresas
- Línea de Carrera 1. Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en todo el territorio nacional en los últimos 5 años.

La investigación del cambio en los hábitos de consumo de las personas al comprar productos saludables después de la pandemia Covid-19, junto con las nuevas tendencias y actitudes ayudarán a identificar el mercado objetivo, las estrategias que se deberán implementar para posicionar el producto como una opción saludable.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Actividad de la empresa

En el año 2014, los hermanos Kleber Segovia y Walter Segovia, tras haber tenido que abandonar una fuerte inversión en una finca productora de plátano por circunstancias naturales, mantuvieron intacta la visión de un negocio familiar para llevar el sabor ecuatoriano al mercado internacional. En el año 2016 iniciaron sus operaciones con el nombre GRUPOTERRAVERDE S.A. desde la casa de sus padres ubicada en la ciudadela Los Esteros, para distribuir chifles de plátano en el mercado local con el nombre de Ñam Plátano Bites. Clientes como la picantería "Pez Azul" les ayudaron a comprender el inmenso potencial del negocio de chifle. A partir de esto crearon una serie de innovaciones en fórmula y presentación de sabores, para proponer un nuevo concepto en chifles de plátano.

Luego de trasladar su producción a El Carmen, Manabí, más tarde en 2019 a Durán - Guayas y finalmente se estableció una planta de producción en Petrillo - Nobol, donde empezaron comercializar el producto de forma masiva, aquí los resultados comenzaron a hacerse notar. La planta cuenta con un espacio de 3000 m² donde se distribuyen las áreas de: Pelado, producción, soplado, envasado, bodega de insumos y almacenamiento de producto terminado, en la figura 1 se puede observar la parte externa de la planta.

Ñam Plátano Bites, un producto de calidad de exportación se distribuye en los Estados Unidos (EE.UU.) a través de importantes puntos de venta como Sedanos, Presidente y Amazon, así como en las cadenas más importantes de Ecuador como Corporación Favorita, El Rosado, Supermercados de carne La Española, Del Portal, entre otros. Desde el año 2020, la empresa exporta dos contenedores semanales hacia EE.UU. y se proyectan a que ese número incremente a tres contenedores por semana. El incremento de las ventas se detalla en la figura 2 desde el año 2018 hasta el 2020.

El giro de negocio de la empresa GRUPOTERRAVERDE se enfoca en el factor de calidad del producto con un concepto comunicacional fuerte que celebre las raíces latinas en el mundo.



Figura 1 Foto externa de la planta de producción de la empresa Grupoterraverde ubicada en Petriño – Nobol



Figura 2 Crecimiento de las ventas de la empresa Grupoterraverde desde el año 2018 hasta el 2020

Misión

Ofrecer productos saludables y de calidad a nuestros clientes nacionales e internacionales proporcionando snacks que satisfagan a los consumidores.

Visión

Convertirnos en una empresa de rápido crecimiento en Ecuador, establecido en ser el principal fabricante y proveedor de snacks con la filosofía de excelencia, integridad, competencia técnica y profesionalismo.

Valores

- Salud: Aportar a mejorar la salud de los consumidores, ofreciendo productos ricos para su consumo.
- Compromiso: Estar comprometidos con las personas ofreciendo productos de calidad.
- Innovación: Estar a la vanguardia en nuevas opciones de presentación de los productos.
- Creatividad: Aplicar nuevas ideas de conceptos de publicidad en la imagen de nuestros productos para superar expectativas.

Descripción del producto o servicio



Figura 3 Logo de marca Ñam Plátano Bites

La producción se inicia en la región costera de El Carmen ubicada al noroeste de la provincia de Manabí, este cantón se caracteriza por su clima húmedo, presenta un importante índice de luminosidad y gran cantidad de nutrientes esenciales en su suelo para el mejor crecimiento de la fruta. Manabí es la principal zona de producción de plátano, representa el 36% con relación al volumen total de producción a nivel nacional (ManabiNoticias, 2020). Desde ese cantón, la cosecha viaja a la planta de producción de la empresa Grupoterraverde ubicada en Petrillo-Nobol.

Ñam Plátano Bites es un producto nutritivo y sabe bien, gracias a la fórmula lograron conseguir que todos sus productos tengan semáforo completamente amarillo siendo así la opción más saludable y nutritiva del mercado. Esto garantiza que el chifle de Grupoterraverde sea un producto ecuatoriano 100% de calidad que compite con todos los estándares en los mercados. Con esta producción de alta calidad, crearon una línea de productos de chifles premium con el equilibrio adecuado de salud, crujiente y salado.

Estándar de calidad

El chifle tiene un balance particular en su composición, que le permite lograr un nivel primordial en salud, consistencia y sabor.

Composición:

- Plátano 89%
- Aceite vegetal 10%
- Sal 1%
-



Figura 4 Logos de advertencia incluidos en las etiquetas

Valores de la marca



Figura 5 Valores de la marca

Portafolio



Figura 6 Chifle Ñam Plátano Bites
Cumbia Natural 800g.



Figura 9 Chifle Ñam Plátano Bites
Cumbia Natural 400g.



Figura 7 Chifle Ñam Plátano Bites
Bolero Dulce 800g.



Figura 10 Chifle Ñam Plátano Bites
Bolero Dulce 400g.



Figura 8 Chifle Ñam Plátano Bites
Mariachi Picante 800g.

Cajas tipo exhibidor

Como se puede ver en la figura 11 la marca ofrece un modelo de caja más atractiva para el mercado de EE.UU., cada sabor tiene su caja con colores alegres que permitan captar la atención del consumidor. Este tipo de caja va troquelada para que el distribuidor pueda mostrar el producto mediante exhibiciones en islas y/o adicionales de línea, sin necesidad de estar en percha.



Figura 11 Diseño de cajas tipo exhibidor

Puntos de venta

Ecuador

- Corporación Favorita – Supermaxi y Megamaxi
- Corporación El Rosado - Mi Comisariato e Hipermarket
- Almacenes Tía
- Supermercado de Carnes La Española - (Ceibos, Alborada y Samborondón, La Joya) (Figura 12 exhibición del producto)
- Del Portal - (Vía a la Costa, Villa Club, Puntilla, La Joya) (Figura 13 exhibición del producto)
- Super Easy - (Dorado, Vía a la Costa, Adace y Ballenita)
- Euagourmet
- Cervecería Nacional – Plataforma BEES
- Picantería Pez Azul



Figura 12 Punto de venta La Española



Figura 13 Punto de Venta Del Portal

Estados Unidos

Florida:

- Sedanos (Figura 14 exhibición del producto)
- Presidente Supermarket
- Aries Supermarket
- Bravos Supermarket
- Winn Dixie
- Rey Chávez
- Sabor Tropical
- Fresco y Más

New York

- La Antillana Supermarket
- Shop Fair
- Fine Fair
- Shop Rite



Figura 14 Punto de venta Sedanos en Florida

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

Población, muestra

Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

La población definida para esta investigación son los nueve clientes o intermediarios, información obtenida del sistema y reportes de ventas de la empresa Grupoterraverde. De la cantidad total de empresas, cuyo universo es de diez clientes, una no fue considerado en esta investigación por ser un restaurante por lo que no cumple con las características como punto de venta, vale indicar que la muestra es de cinco intermediarios que son las empresas de mayor venta durante el periodo de mayo 2020 a mayo 2021, se desarrollará una investigación de mercado a través de una encuesta, con la finalidad de conocer si estarían dispuestos a agregar una nueva bebida láctea en sus establecimientos.

Selección del método muestral

El método por utilizar para los clientes directos (intermediarios) es el no probabilístico intencional o también llamado muestreo por juicio, en este método se escoge a los encuestados de la muestra que cumplen con los requisitos del estudio (Hair et al., 2010), junto con el modelo denominado diagrama de Pareto explicado en la tabla 1, dando como resultado que las primeras cinco empresas Corporación El Rosado, Corporación Favorita, Almacenes Tía y Supermercado de Carnes la Española se encuentran dentro de los porcentaje que estable el diagrama, no obstante se considera también Del Portal para efectos de estudio por ser un cliente con buena proyección de compra.

Este diagrama se basa en el principio o ley de Pareto. Este ingeniero, economista, sociólogo y filósofo italiano, afincado en Suiza hasta su muerte, enunció una regla que parece cumplirse. Descubrió que el 80% de las actividades que se realizan son triviales y solo suponen un 20%

del resultado y a la inversa. Por tanto, es a las segundas a las que hay que dedicar un mayor esfuerzo (Rus, 2020).

De esta manera se obtuvo la muestra para encuestar a las personas que realizan el proceso de adquisición de los productos correspondientes a la subcategoría bebidas lácteas saborizadas de los clientes de la empresa Grupoterraverde.

Tabla 1

Análisis estadístico muestral por medio del modelo de Pareto

PUNTO DE VENTA	MONTO DE COMPRA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
CORPORACIÓN EL ROSADO	\$45.954,40	36%	36%
CORPORACIÓN FAVORITA	\$29.917,12	23%	59%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA)	\$14.957,57	12%	71%
SUPERMERCADOS DE CARNE LA ESPAÑOLA	\$13.413,89	10%	82%
DEL PORTAL	\$10.154,32	8%	89%
BEEES (CERVECERIA NACIONAL)	\$8.426,88	7%	96%
SUPER EASY	\$2.328,49	2%	98%
ECUAGOURMET	\$1.746,36	1%	99%
VENEZIA FOODS	\$971,04	1%	100%
TOTAL	\$127.870,07	100%	

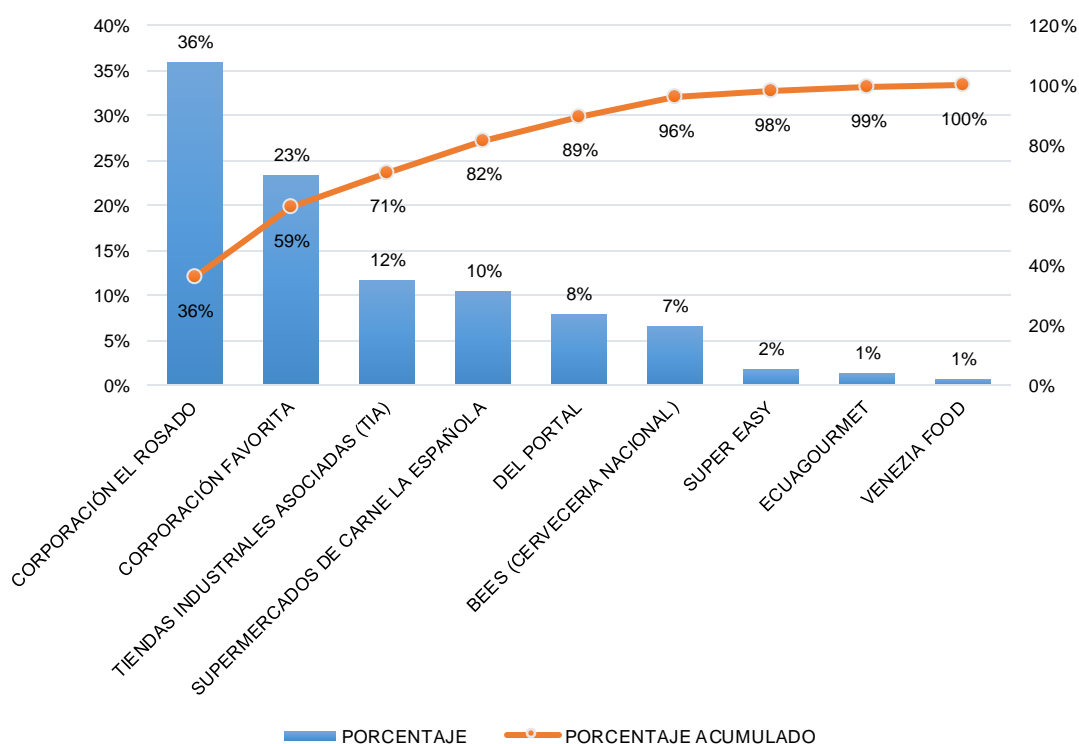


Figura 15 Diagrama de Pareto aplicado a los clientes de la empresa Grupoterraverde

Técnicas de recolección de datos

El tipo de técnica que se utilizó fue encuesta de tipo cuantitativa. Se elaboró un cuestionario en la plataforma de Google Forms el cual se envió por correo electrónico. La encuesta contiene preguntas relevantes sobre las marcas que más se compran, frecuencia, presentación del producto y finalmente si estaría dispuesto a agregar en su oferta una nueva bebida láctea desarrollada a base de la pulpa de zapallo. Las preguntas son de tipo cerrada de selección simple y múltiple y también preguntas mixtas donde el encuestado puede agregar otra opción no se haya considerado en la encuesta.

Encuesta para intermediario: Consumo de bebidas lácteas saborizadas

Objetivo de la encuesta: Obtener información directa acerca de la comercialización bebidas lácteas para la producción de un nuevo producto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación para trabajo de tesis.

1. De las bebidas lácteas saborizadas disponibles en el mercado, indique, ¿Cuáles son las marcas que más compran? Escoja máximo 3 marcas. *

- Toni
- Nestlé
- Reylacteos
- Nutri
- Vita
- Alpina
- Otro:

2. ¿Qué beneficios le brindan dichas marcas? *

- Rentabilidad
- Alta rotación
- Publicidad de la marca
- Atención al cliente
- Otro:

3. ¿Con qué frecuencia hace pedidos? *

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

4. ¿Qué tamaño de producto tiene mayor rotación? *

- Personal
- Familiar
- Paquete por unidades

5. ¿Estaría dispuesto (a) a comercializar una bebida láctea de zapallo con alto valor nutricional diferente a las ofrecidas actualmente en el mercado? *

- Si
- No
- Tal vez

Presentación, análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se detalla la tabulación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los cinco clientes de la empresa Grupoterraverde.

Pregunta # 1. De las bebidas lácteas saborizadas disponibles en el mercado, indique, ¿Cuáles son las marcas que más compran? Escoja máximo 3 marcas.

Objetivo: Conocer cuáles son las marcas más compradas por los puntos de venta.

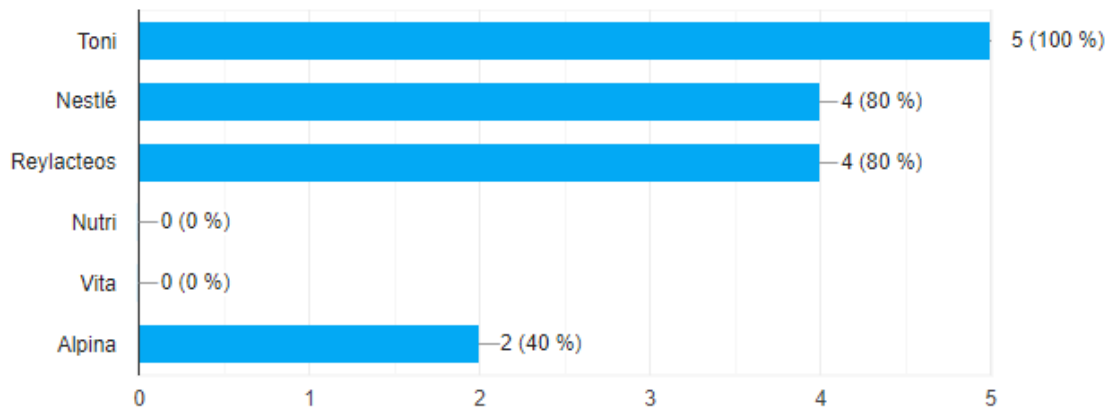


Figura 16 Las marcas más compradas por los puntos de venta encuestados

Resultado: En esta pregunta los encuestados tenían que seleccionar máximo tres marcas, de las cuales las más comercializadas según la encuesta aplicada son Toni, Nestlé y Reylácteos.

Pregunta # 2. ¿Qué beneficios le brindan dichas marcas?

Objetivo: Investigar los beneficios que ofrecen las otras marcas para establecer las estrategias comerciales correctas.

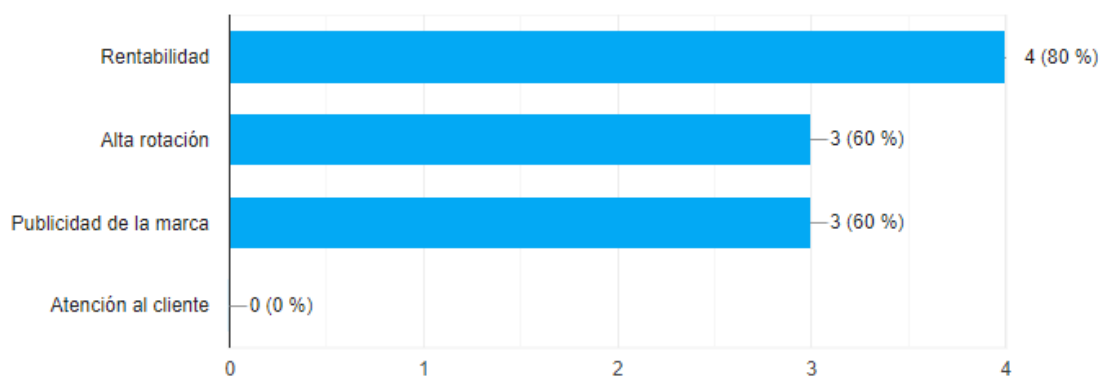


Figura 17 Beneficios que brindan las marcas

Resultado: En esta pregunta los encuestados tenían que seleccionar máximo dos beneficios, los más seleccionados según la encuesta aplicada son rentabilidad y publicidad de la marca, con esta respuesta se podrá establecer estrategias comerciales para presentar el producto y que este sea atractivo para ellos.

Pregunta # 3. ¿Con qué frecuencia realizan los pedidos?

Objetivo: Determinar la frecuencia de pedidos para preparar al área de producción y logística.

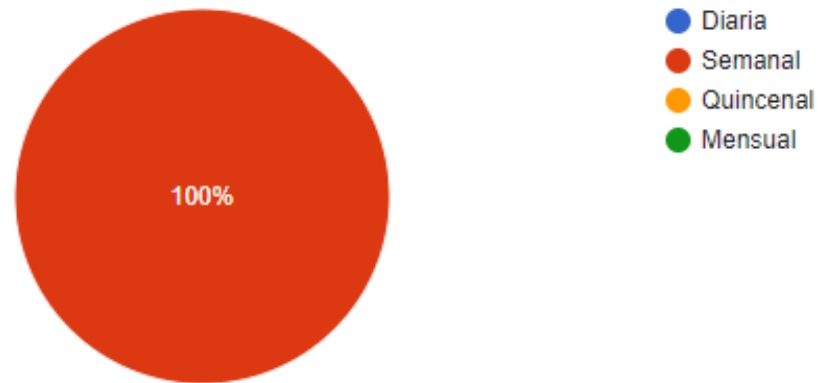


Figura 18 Frecuencia de pedidos

Resultado: La frecuencia de pedidos de los puntos de venta es semanal, debido a que son productos de alta rotación, de modo que, la empresa Grupoterraverde deberá revisar su capacidad de distribución ante estos pedidos frecuentes.

Pregunta # 4. ¿Cuál presentación tiene mayor rotación?

Objetivo: Identificar cual es la presentación más vendida para desarrollar el producto con las mismas características.

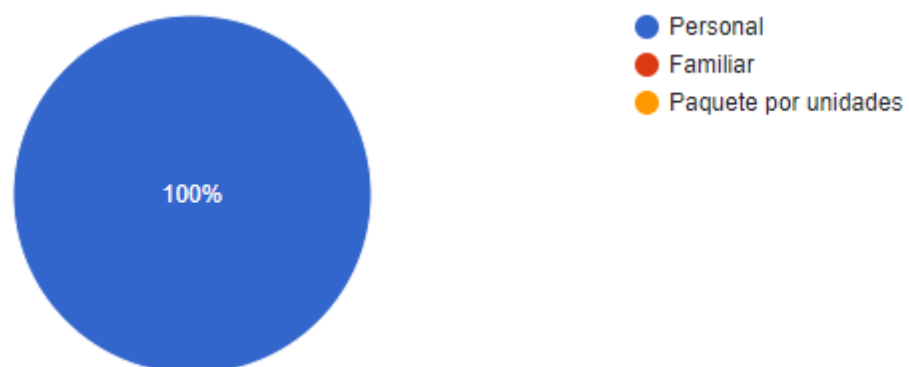


Figura 19 Presentación con mayor rotación

Resultado: Es importante conocer cuál es la presentación más vendida para desarrollar el producto acorde a lo que los consumidores prefieren. La presentación más vendida es la personal, siendo así la primera opción de compra.

Pregunta # 5. ¿Estaría dispuesto(a) a comercializar una bebida láctea a base de pulpa de zapallo con alto valor nutricional diferente a las ofrecidas actualmente en el mercado?

Objetivo: Conocer si los clientes están dispuestos a comprar la nueva bebida.

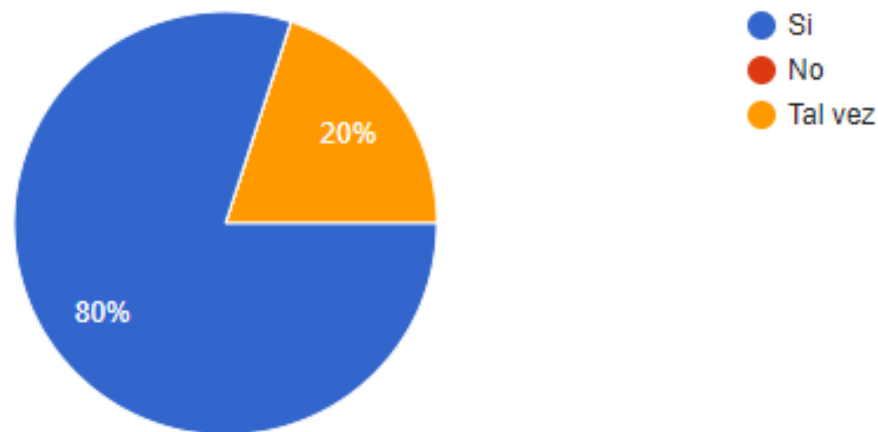


Figura 20 *Aceptación del producto*

Resultado: Esta última pregunta es la más importante ya que nos indica si el cliente estará dispuesto en ofrecer la nueva bebida láctea a sus clientes, teniendo como resultado que el 80% contestó que si estaría dispuesto y el 20% contestó tal vez. Con este resultado se confirma que el producto puede ser desarrollado y comercializado a los clientes de la empresa Grapoterraverde.

Análisis externo

Análisis PESTA

Factores políticos

Implementación del etiquetado tipo semáforo

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA presentó en el año 2013 el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano” mediante Acuerdo No. 00004522, el cual se consiste en el sistema para el cambio de etiquetas de productos alimenticios procesados.

La implementación del etiquetado tipo semáforo es una oportunidad por las bondades del producto según el reglamento tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, a fin de garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de estos alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo (Ministerio de Salud Pública, 2013).

El Ministerio de Salud destaca que la medida pone al ser humano como eje para fortalecer la atención primaria en la comunidad, los consumidores pueden elegir ahora alimentos más saludables a partir de información fácilmente comprensible y comparable (Alimentos Ecuador, 2016).

Ley de Oportunidades Laborales

Dentro de la propuesta de gobierno del actual presidente Guillermo Lasso se presenta la Ley de Oportunidades Laborales la cual tiene el objetivo de generar al menos un millón de empleos productivos, mediante la creación de modalidades de contratación que ayuden a los jóvenes a adquirir experiencia, que brinde flexibilidad a las mujeres y jefes de hogar a estar tan cerca de sus familias y, en definitiva, a todos los ecuatorianos a encontrar mayores empleos de calidad (Lasso y Borrero, 2020). De esta manera se espera mejorar la situación económica y estilo de vida de más ciudadanos.

Factores económicos

Crecimiento económico en el sector lácteo

En el año 2019 se firmó el Acuerdo Interministerial Nro.177 que busca garantizar la sostenibilidad del sector, a través de fomento al consumo local de leche y derivados lácteos; a las exportaciones de productos y subproductos lácteos; fomento prácticas responsables e inclusivas, controles y soporte a la cadena láctea (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

A marzo 2020 la adquisición de leche cruda tiene crecimiento sostenible. Durante el primer semestre de su aplicación, el acopio ha crecido en promedio el 4,7% mensual y un incremento del 22% entre el mes de octubre 2019 y marzo 2020 (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

La leche es uno de los productos necesarios para la alimentación humana y por la presencia de vitaminas (A, B12, D) y minerales (fósforo, potasio, calcio, magnesio, selenio, yodo, zinc) es de vital importancia en la lucha contra la desnutrición (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

Precio de la leche

En el mes de diciembre del año 2020 el precio del litro de leche subió a \$0,30 y \$0,31, pero ese incremento no cubre los costos de producción, lo que implica un riesgo latente de quiebra para quienes se dedican a esta actividad así lo indicó William Quishpe, presidente de la Asociación de Productores y Ganaderos Fe por la Leche Yatchil (El Universo, 2020).

Quisphe manifestó que el precio comenzó a subir no por el control que deben ejercer las autoridades, sino por la lucha que realizan los productores (El Universo, 2020).

Este factor es considerado como una amenaza debido a que es regulado por el Estado y puede variar en cualquier momento ya sea por alguna medida tomada por el legislativo o acuerdo ministerial, lo cual puede afectar al costo del producto y en consecuencia a la rentabilidad esperada.

Factores sociales

Incremento de la tasa de desempleo

Según la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo 2021 en abril 2021, la tasa de desempleo alcanzó el 5,6% a nivel nacional, tal como se muestra en la figura 21.

Tasa de Desempleo: Evolución Nacional



En abril 2021, la tasa de desempleo alcanzó el 5,6% a nivel nacional.

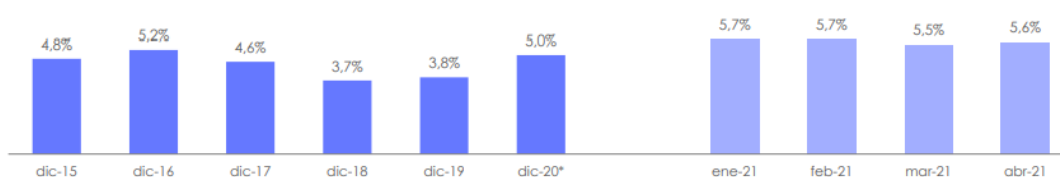


Figura 21 Tasa de desempleo a nivel nacional

Un crecimiento del 0,7% tuvo el desempleo entre diciembre y enero de 2021, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (INEC, 2021). Esta tasa estaba en el 5% (401.305) en diciembre y pasó al 5,7% (477.412) en enero; es decir, 76.107 personas se sumaron al desempleo.

Este factor es considerado como una amenaza ya que si la tasa de desempleo sigue aumentando más consumidores no tendrán el poder adquisitivo para realizar sus compras.

Cambio en los hábitos de consumo

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se estima que:

(...) durante la próxima década [2017-2026] el consumo mundial de productos lácteos frescos y productos lácteos procesados crecerá 2,1% anual y 1,7% anual respectivamente. El mayor porcentaje del consumo de leche y productos lácteos corresponderá [al de tipo] frescos y utilizará alrededor del 50% de la producción mundial total de leche. Este

porcentaje aumentará hasta 52% durante los próximos 10 años, debido al incremento en el consumo de leche en países en desarrollo (Campaña & Aguilar, 2021).

Tetra Pak, empresa líder global en el procesamiento y envasado de alimentos, identificó nuevas tendencias de consumo a nivel mundial, que abren oportunidades de cara a los hábitos que han adoptado los consumidores en medio de la pandemia causada por el Covid-19 (González, 2020).

El cuidado de la salud, no solamente asumiendo acciones que eviten el contagio del virus, sino la necesidad de fortalecer el sistema inmune, sugieren una categoría para las bebidas funcionales que cuentan con ingredientes que aportan a ese requerimiento (González, 2020). Por lo antes mencionado es que este factor se lo considera como una oportunidad, ya que aumenta el consumo de bebidas saludables, los consumidores buscan productos que aporten a la salud de toda la familia.

Preferencia en los hábitos de compra

La pandemia ha fortalecido el crecimiento del consumo a través de canales digitales y ha retado a las marcas a buscar nuevas formas de interacción con sus consumidores. La tecnología ya había sido identificada por la compañía sueca como uno de los canales de venta más importantes desde 2018, pero el confinamiento que se ha dado en la mayoría de los países del mundo aceleró la penetración en los hogares. En Ecuador debido al Covid-19, el comercio electrónico aceleró su penetración de 2 a 3 años (González, 2020).

En el análisis es considerado como una oportunidad ya que es nuevo canal de comercialización, debido a la pandemia esta forma de venta ha aumentado en el país, los consumidores escogen directamente desde la aplicación o página web los productos que desean y los reciben en sus domicilios.

Factores tecnológicos

Innovación en los procesos productivos

Dentro del plan de gobierno del actual presidente indica que se debe promover la apertura comercial y el uso de nuevas tecnologías para posicionar nuestros productos con valor agregado en mercados internacionales. Así se logrará generar más divisas para nuestro país y empleos para las familias ecuatorianas (Lasso & Borrero, 2020).

Según Tetra Pack los consumidores tienen expectativas sociales, comunitarias y de entretenimiento a cada momento, por lo cual también se fortalecerá el desarrollo de tecnologías de envasado inteligente, que permite generar una mayor trazabilidad de los productos y nuevas interacciones de las marcas con los consumidores (González, 2020).

Factores ambientales

Procesos de producción responsables y Responsabilidad social empresarial

Según el Centro de la Industria Láctea (CIL) del Ecuador, las industrias lácteas se caracterizan por altos niveles de fabricación, ya que ofrecen varios productos además de la leche, incluso productos de exportación. El Ministerio de Ambiente de Ecuador exige seguir unas normas para combatir este impacto ambiental (CIL Ecuador, 2020).

En el estudio realizado por Tetra Pack las marcas y bebidas que promueven mejores hábitos para las personas y son respetuosas con el planeta tienen mayor acogida, creando una oportunidad para los productos orgánicos, veganos, libres de transgénicos y amigables con el medio ambiente (González, 2020).

En el año 2020, la búsqueda de un consumismo más sostenible se vio reflejada en uno de los impulsores más poderosos del cambio de comportamiento que existe: la vergüenza social. Las marcas y bebidas que ayuden al consumidor a navegar y sortear esta nueva presión tendrán cada vez más acogida (González, 2020).

Tabla 2
Análisis PESTA

INDICADORES		VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Muy Positivo		MP				5		
Positivo		PO				4		
Indiferente		IN				0		
Negativo		NE				2		
Muy Negativo		MN				1		
VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	MP	PO	IN	NE	MN			
POLÍTICOS								
Implementación del etiquetado tipo semáforo	5					O		
Ley orgánica de defensa del consumidor	5					O		
Ley de Oportunidades Laborales	5					O		
ECONÓMICO								
Crecimiento económico en el sector lácteo	5					O		
Precio de la leche				2			A	
Crecimiento del comercio electrónico	5					O		
SOCIAL								
Incremento de la tasa de desempleo					1		A	
Cambio en los hábitos de consumo	5					O		
Preferencia en los hábitos de compra		4				O		
TECNOLÓGICO								
Innovación en los procesos productivos		4				O		
Industria enfocada al esfuerzo tecnológico		4				O		
Nuevos productos y desarrollos		4				O		
AMBIENTAL								
Control del manejo de residuos	5					O		
Procesos de producción responsables	5					O		
Responsabilidad social empresarial	5					O		

Tabla 3

Número de oportunidades y amenazas del análisis PESTA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
13	2

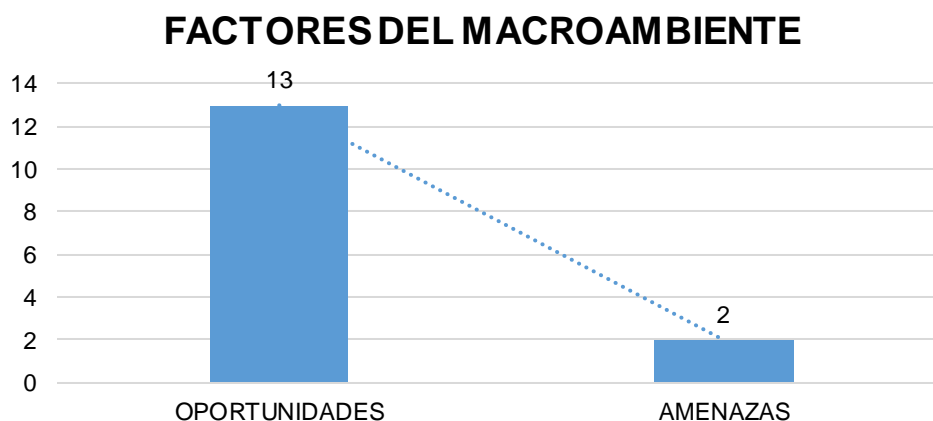


Figura 22 Factores del macroambiente



Figura 23 Análisis PESTA de Oportunidades

AMENAZAS

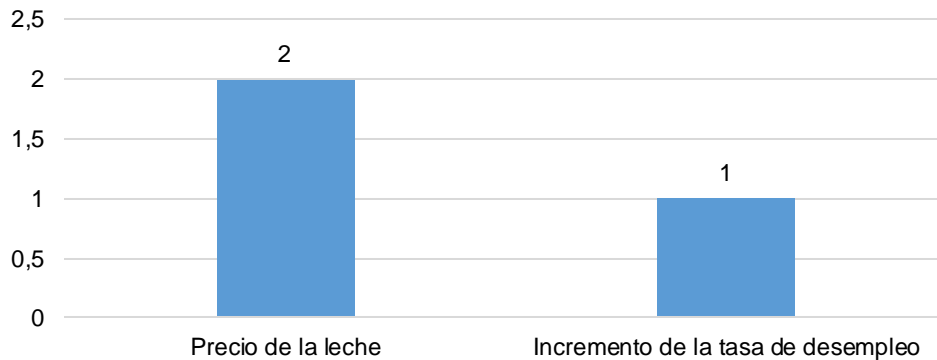


Figura 24 Análisis PESTA de Amenazas

En el análisis PESTA desarrollado a la empresa Grupoterraverde se obtuvo 13 oportunidades y 2 amenazas de las cuales se consideran de mayor peso el crecimiento económico en el sector lácteo y cambio en los hábitos de consumo. El crecimiento económico en el sector es impulsado por el estado y agricultores para aumentar el consumo de bebidas de lácteas debido a la sobreproducción que existe en el país y el cambio en los hábitos de consumo se han dado debido a que el consumidor ahora opta por comprar productos saludables. Por lo que, la empresa Grupoterraverde ve como una oportunidad aumentar su portafolio de productos con una bebida láctea.

Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

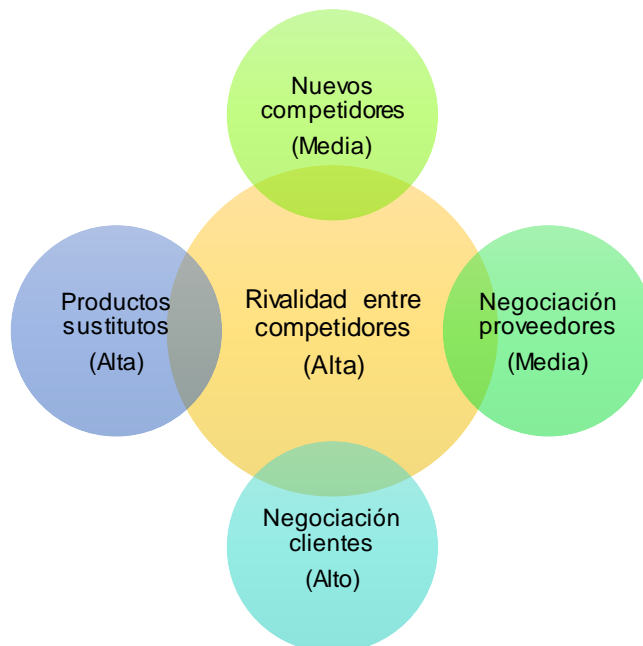


Figura 25 Análisis de las Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores – Medio

La economía de Ecuador se contrajo un 7,8% en el 2020 por efectos de la pandemia del coronavirus, que golpeó con fuerza el consumo de hogares y del gobierno, la inversión y las exportaciones (América Economía, 2021). A causa de esta contracción es difícil que nuevos competidores ingresen al mercado y puedan obtener un financiamiento para iniciar la actividad de producción de bebidas lácteas.

En el caso de la empresa Grupoterraverde no elabora bebidas lácteas sin embargo cuenta con parte de la infraestructura tanto física como organizacional para iniciar operaciones de distribución y comercialización.

Las barreras de entrada más importantes con la que se encontrarán los competidores es:

- Diferenciación del producto: Un producto nuevo desarrollado con pulpa de una hortaliza con alto valor nutricional.
- Inversiones de capital: La empresa Grupoterraverde está registrada como exportadora en el catastro del Servicio de Rentas Internas lo cual beneficia a obtención de créditos o inversiones a diferencia de una empresa nueva que lo solicite.

Poder de negociación de los clientes – Alto

El poder de negociación es alto debido a los beneficios del producto, lo cual permite tener una ventaja al momento de presentarlo a cada uno de los clientes, en este caso los intermediarios junto con un precio competitivo ofreciendo el margen del 22% el producto se convierte en una oferta atractiva, al no haber un producto de las mismas características el cliente tendrá una sola opción de compra.

Poder de negociación de los proveedores – Medio

El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que la materia principal es la leche y este sector es regulado por el estado tanto la producción como el precio, no obstante, hay oportunidad de hacer alianzas con los agricultores de zapallo para asegurar la disponibilidad de materia prima para la elaboración del producto.

Amenazas de nuevos sustitutos – Alta

Según Porter (1991) todas las industrias se enfrentan a la amenaza de la sustitución. La sustitución es el proceso por el cual un producto o servicio suplanta a otro en el desempeño de una función, en particular o funciones para un comprador. La amenaza con respecto a nuevos productos sustitutos es alta, debido a que las grandes empresas del sector lácteo pueden elaborar una nueva bebida con otro ingrediente de alto valor nutricional y generar una disminución en las ventas.

Rivalidad entre competidores – Alta

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes (Porter, 2008). Los competidores directos según los resultados de la encuesta realizada a los intermediarios, las marcas Toni, Reylácteos y Nestlé son los productos que más compran de la categoría, ofrecen bebidas lácteas saborizadas principalmente a fresa, vainilla y chocolate.

Las empresas antes mencionadas cuentan con presupuestos de marketing y publicidad para aumentar sus ventas ya sea mediante promociones, concursos, campañas publicitarias. Adicionalmente las marcas competidoras se encuentran posicionadas en el mercado, por lo que, que se crea una rivalidad alta y un nivel de competencia mucho más exigente para captar consumidores.

Según el resultado de la encuesta realizada a intermediarios, el competidor directo son las bebidas lácteas de la marca Toni perteneciente a la empresa Tonicorp, quienes son parte de la multinacional Arca Continental.

Tabla 4
Matriz EFI Empresa Tonicorp

Detalle	Calificación
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Mayor	2
Debilidad Menor	1

**MATRIZ EFI
(FACTORES EXTERNOS)
EMPRESA TONICORP**

	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%		1.80
1	Logística de distribución	0.30	4	1.20
2	Comunicación con el consumidor final	0.20	3	0.60
Fortalezas		50%		2.00
1	Marca posicionada en el mercado	0.20	4	0.80
2	Empresa multinacional	0.15	4	0.60
3	Precios más competitivos por productividad y reducción de costos.	0.10	4	0.40
4	Desarrollo ganadero	0.05	4	0.20
Total		100%		3.80

El análisis sectorial a través de la matriz EFI de la empresa Tonicorp arroja un resultado de 3.80, cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades donde los factores de fortaleza más importantes son:

- Marca posicionada en el mercado
- Empresa Multinacional

Los factores de debilidad detectados son:

- Logística de distribución
- Comunicación con el consumidor final

La logística de distribución durante la pandemia tuvo que ser fortalecida utilizando las capacidades digitales de la empresa a través de aplicaciones y sistemas que facilitan la operación de sus colaboradores, clientes y consumidores en medio de la emergencia sanitaria (Arca Continental, 2020). Hasta el 31 de diciembre de 2020 contaban con más de cien mil clientes registrados en los cuatro países de Latinoamérica, ofreciendo alternativas de prospección, pedido, comunicación y soporte en el canal tradicional. Mejoraron las rutas a través de tecnología lo cual les permitió ser más eficientes.

Otra debilidad detectada durante la pandemia de Covid-19 lanzaron la aplicación digital Arca Continental Hogar, lo cual les permitió mejorar la comunicación con el consumidor final. La marca construyó una relación más sólida con el consumidor a través de la expansión del Canal Directo al Hogar. Establecieron 11 rutas para la atención de más de 1,400 consumidores (Arca Continental, 2020).

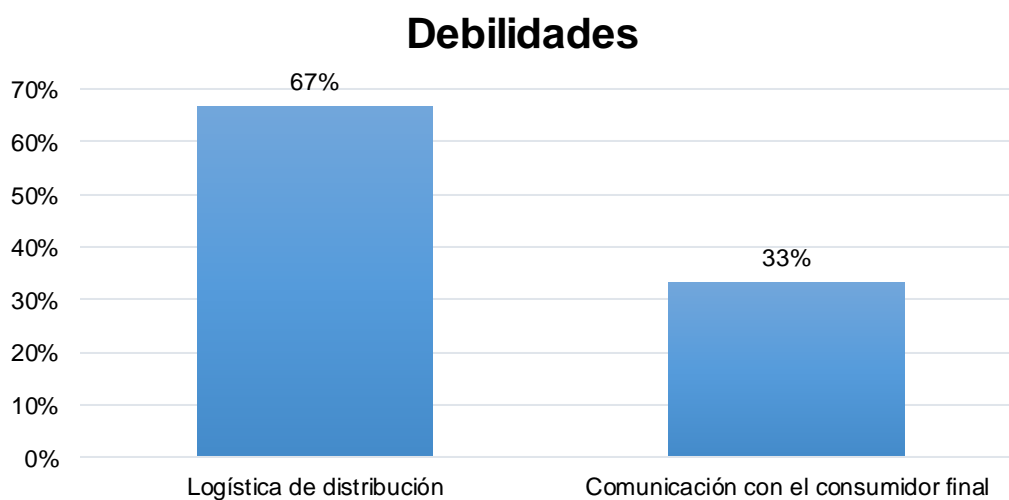


Figura 26 Debilidades de la empresa Tonicorp

Según el reporte anual de la multinacional al 31 de diciembre de 2019, Tonicorp es el líder del mercado en el segmento de lácteos con una participación del 76.0% de volumen y 80.4% en valor.

Al ser parte de una empresa multinacional tienen una gran ventaja en el mercado ya que cuentan con más capacidad financiera para producir, hacer campañas de publicidad, tener centros de distribución a nivel nacional, entre otros, se convierte en un competidor fuerte.

Otra fortaleza que detallan en su reporte anual 2020 es el desarrollo ganadero en el país, a través del Programa de Ganadería Socialmente Inclusiva. Este programa busca la incorporación de pequeños negocios ganaderos a la cadena de valor del negocio, así como el mejoramiento de la calidad de la leche, el fomento del comercio justo y las relaciones mutuamente benéficas con los socios ganaderos de zonas rurales (Arca Continental, 2020).

Creando esta relación con los productores aseguran obtener la materia prima a un mejor precio por lo que pueden ofrecer precios más competitivos y reducir sus costos generando mayor rentabilidad.

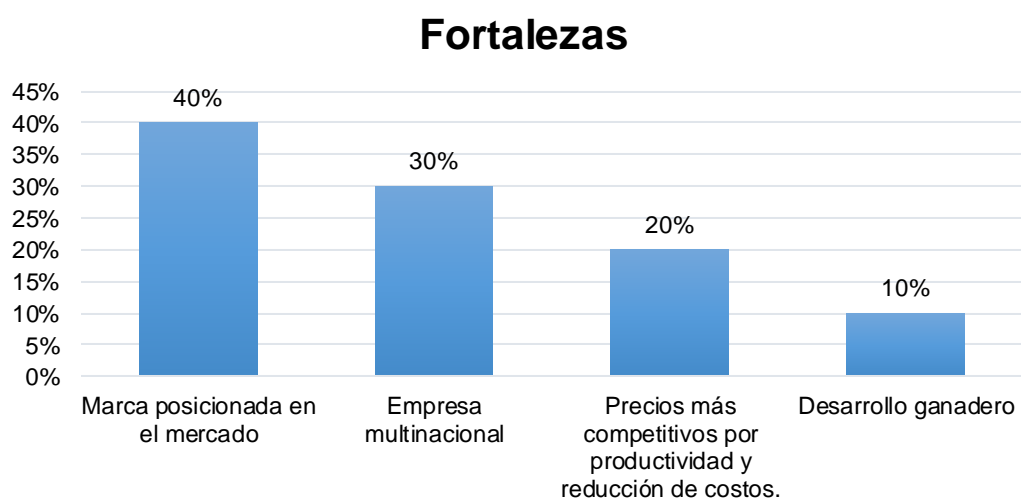


Figura 27 Fortalezas de la empresa Tonicorp

Tabla 5
Matriz EFE Empresa Tonicorp

DETALLE	CALIFICACIÓN
Muy Importante	4
Importante	3
Poco Importante	2
Nada Importante	1

**MATRIZ EFE
 (FACTORES EXTERNOS)
 EMPRESA TONICORP**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		1.80
1 Residuos y precios de materias primas	0.10	3	0.30
2 Escasez de suministros y materiales utilizados en la elaboración de productos	0.20	4	0.80
3 Regulaciones existentes o futuras en materia de etiquetado	0.10	4	0.40
4 Cambios en las preferencias de los consumidores de bebidas y botanas	0.10	3	0.30
OPORTUNIDADES	50%		1.80
1 Aumentar las ventas en el mercado internacional	0.30	4	1.20
2 Incrementar las ventas en la categoría de bebidas lácteas en el mercado local	0.20	3	0.60
Total	100%		3.60

Quando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Las amenazas de la empresa Tonicorp fueron obtenidas de su reporte anual 2020 de las cuales se destacan:

- Escasez de suministros y materiales utilizados en la elaboración de productos.

- Regulaciones existentes o futuras en materia de etiquetado de nuestros productos.

Frente a una posible escasez de suministros y materiales utilizados en la elaboración de productos manifiestan:

Tener la obligación de comprar ciertos suministros y materiales previamente autorizados por la Compañía Coca-Cola. El abastecimiento de estos pudiera verse afectado por factores fuera de su control. La posible escasez de estos suministros podría afectarles. En los países en los que operan, la falta de abastecimiento de agua puede ser determinante para el curso normal de la operación de sus plantas. No pueden asegurar que el abastecimiento de agua será suficiente para cubrir sus necesidades futuras de producción (Arca Continental, 2020).

En caso de implementarse nuevos requisitos de etiquetado, los costos de producción y niveles de ventas podrían resultar afectados. Es vital para la operación contar con la tenencia y vigencia de los permisos y licencias necesarios (Arca Continental, 2020).

Otra amenaza manifestada en el reporte es sobre la disminución en el consumo de sus productos, por tanto, podría reducir el retorno de inversión. Los consumidores constantemente buscan productos y presentaciones nuevas, por lo que la incapacidad de la compañía para ofrecer productos innovadores podría afectar de manera negativa el consumo de sus productos (Arca Continental, 2020).

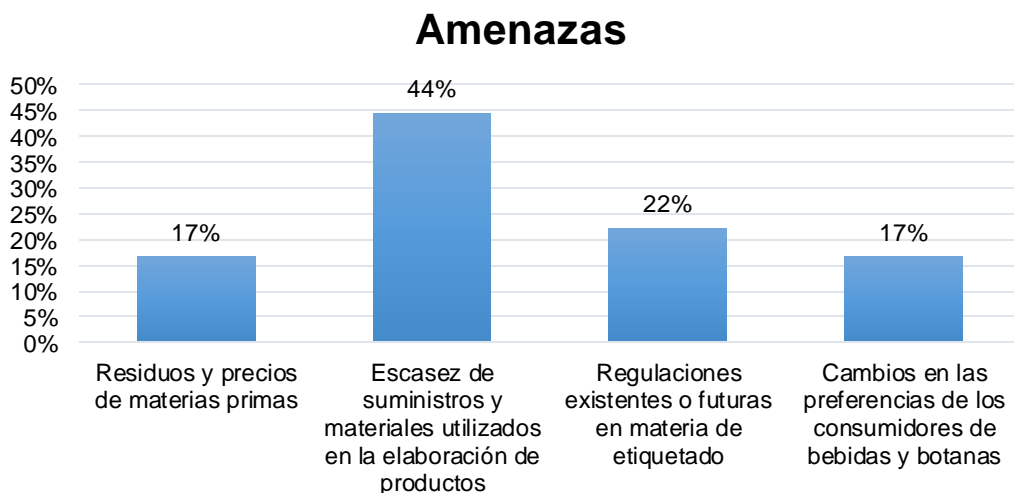


Figura 28 Amenazas de la empresa Tonicorp

Al igual que la empresa Grupoterraverde S.A. se consideran los siguientes factores de oportunidades:

- Aumentar las ventas en el mercado internacional.
- Incrementar las ventas en la categoría de bebidas lácteas en el mercado local.

La empresa Tonicorp es parte de la multinacional Arca Continental por esto tienen la oportunidad de incrementar sus ventas en el mercado internacional, así como ya lo hicieron con el producto Tortolines, como indica en el reporte anual 2020, Inalecsa, empresa también perteneciente Arca Continental, comenzó la comercialización de Tortolines a través de la plataforma Amazon en Estados Unidos en todas sus presentaciones, para alcanzar la cobertura en los 50 estados de ese país (Arca Continental, 2020).

Otro factor de oportunidad incluido es el incremento de las ventas en la categoría de bebidas lácteas en el mercado local, debido a la pandemia de Covid-19 los consumidores optaron por adquirir productos que beneficien a la salud buscando reforzar su sistema inmunológico aumentando así el consumo de bebidas saludables.



Figura 29 Oportunidades de la empresa Tonicorp

Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta

El sector del producto a desarrollar es el de bebidas lácteas, por lo que su principal materia primera es la leche entera. Para el año 2019 se registraron alrededor de 279 mil ganaderos, 64 los cuales se concentran principalmente en las provincias de Chimborazo (12%), Manabí (11%), Cotopaxi (11%) y Pichincha (8%) (Campaña & Aguilar, 2021).

PROVINCIA	# DE GANADEROS	PROVINCIA	# DE GANADEROS
Azuay	16.996	Manabí	30.756
Bolívar	13.165	Morona Santiago	6.187
Cañar	12.159	Napo	3.263
Carchi	8.957	Orellana	2.884
Chimborazo	33.829	Pastaza	1.652
Cotopaxi	30.556	Pichincha	23.390
El Oro	4.863	Santa Elena	1.827
Esmeraldas	9.647		7.009

Figura 30 Número de productores por provincia en el año 2019

Guayas	13.449	Santo Domingo de los Tsáchilas	5.162
Imbabura	8.304	Sucumbíos	21.761
Loja	12.668	Tungurahua	7.210
Los Ríos	3.795	Zamora Chinchipe	30.756
Total		279.489	

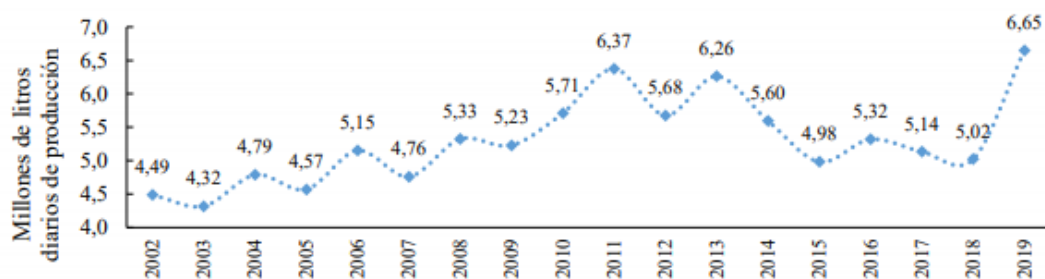
Fuente: Agrocalidad

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios de Mercado

Figura 31 Total de productores a nivel nacional en el año 2019

Según el estudio realizado por la Superintendencia de Control del Poder del mercado:

La producción de leche cruda entre los años 2002 y 2019 fue en promedio de 5,29 millones de litros diarios, con un mínimo y un máximo de producción de 4,32 y 6,65 millones en los años 2003 y 2019, respectivamente; a partir del año 2011, el promedio de producción diario de litros de leche mostró una tendencia decreciente hasta el año 2018, con un fuerte incremento para el año 2019 (Campaña & Aguilar, 2021).



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios de Mercado

Figura 32 Producción diaria de leche en Ecuador

Provincia	Litros producidos diariamente	% de producción	% acumulado
Pichincha	1.085.747	16,33%	16,33%
Manabí	820.359	12,34%	28,67%
Chimborazo	787.108	11,84%	40,51%
Cotopaxi	767.855	11,55%	52,06%
Azuay	640.956	9,64%	61,70%
Demás provincias	2.546.760	38,30%	100,00%
Total	6.648.786	100,00%	-

Fuente: ESPAC – INEC (2019)
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios de Mercado

Figura 33 Producción de litros de leche diario por provincia año 2019

De la información contenida en las Tablas Oferta-Utilización final (TOU) del Banco Central del Ecuador (BCE), la industria Elaboración de productos lácteos consume alrededor del 90% de la producción de leche fresca sin elaborar; otras industrias que utilizan este producto son cría de ganado, otros animales; productos animales; y actividades de apoyo (10,7%) (Campaña & Aguilar, 2021).

Para Walter Jácome, coordinador del equipo técnico de la implementación de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, esto se debe a que varios agricultores han cambiado su actividad económica por la producción de leche, aunque sea con una especie (La Hora, 2018).

Para Juan Pablo Grijalva, presidente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, la sobreproducción no solo se debe a la reducción del consumo, sino al incremento de la ganadería lechera (El Comercio, 2020). Según estadísticas de la Estrategia Agropecuaria del Gobierno Provincial de Tungurahua hasta el 2014 se producía 250 mil litros de leche por día, pero

esta producción creció drásticamente en el 2018 a 450 mil litros de leche diarios (La Hora, 2018).

La producción de derivados lácteos según la Superintendencia de Control del Poder de Mercado indica que desde el año 2012 al 2018 la producción de bebidas lácteas saborizadas estuvo entre 10,61 y 11,93 millones de unidades producidas. Siendo así el año más bajo de producción el 2016 y el más alto de 2013, cifras detalladas en la tabla 6.

Tabla 6

Producción por categoría de producto (millones de unidades)

Producto	Unidad de medida	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bebidas lácteas (saborizada y fermentada)	Litros	10,61	12,54	12,86	10,11	9,04	10,14	11,93

Perfil del consumidor

Según Kotler y Keller (2006), el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de las sociedades, también se lo considera como el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener, a cambio, valor procedente de dichos clientes. El perfil del consumidor es un conjunto de variables importantes del mercado propuestas en la secuencia de generación y entrega de valor, como se explica en la figura 34. Si se tiene definido el perfil del consumidor se puede definir con mayor precisión la estrategia de marketing que se utilizará.



Figura 34 Secuencia tradicional vs. Secuencia de generación de valor

Para esta investigación se tiene dos tipos de clientes: el intermediario quien es el cliente directo y el consumidor final, que a pesar de que no se tenga comunicación o contacto en el proceso de la venta al momento que consume el producto se crea la relación, por lo que ambos clientes deben ser considerados con la misma importancia y deben ser estudiados con la finalidad de cumplir con el objetivo general de este plan de negocios.

Intermediario

Tabla 7
Perfil del intermediario

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Demográficas	Datos
Estatus	Empresarial
Dirección	Diferentes sectores de Guayaquil
Ocupación	Intermediarios
Socioeconómicos	Datos
Instrucción	Profesionales
Ocupación	Personal del área de compras y comercial, gerentes, jefes y asistentes.
Actividad	Comercializadores de productos de consumo masivo y otros
Psicográficos	Datos
Clase social	Medio - Alto
Estilos de vida y valores	Moderno
Personalidad	Convenientes y éticos
Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Buen precio, rentabilidad
Tasa de uso	Frecuente
Nivel de lealtad	100%

Consumidor final

Tabla 8

Perfil del consumidor final

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Demográficas	Datos
Edad	Niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores.
Sexo	Hombres y mujeres
Religión	Indiferente
Socioeconómicos	Datos
Ingresos	Medios y altos
Instrucción	Indiferente
Ocupación	Indiferente
Psicográficos	Datos
Clase social	Medio - Alto
Estilos de vida y valores	Moderno, saludable, sustentable
Personalidad	Convenientes, éticos, saludable
Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Producto saludable y sustentable
Tasa de uso	Frecuente
Nivel de lealtad	100%

Tendencias clave del consumidor

Según Carvalho (2014) en la presentación sobre las Tendencias para el mercado lácteo mundial en el año 2020 define las siguientes tendencias y perspectivas de las necesidades y actitudes emergentes de los consumidores, entre las principales se encuentran: redefiniendo valor el cual consiste en aumentar la confianza de los consumidores; la conveniencia 360° se refiere a la portabilidad del producto; la salud está enfocado en el balance de bienestar interno y externo; y el consumo informado es la búsqueda de información sobre productos y valores nutricionales, tal como se muestran en la figura 35 y se resume en el conocido “triángulo dorado” detallado en la figura 36.



Figura 35 Perspectivas de necesidades y actitudes emergentes

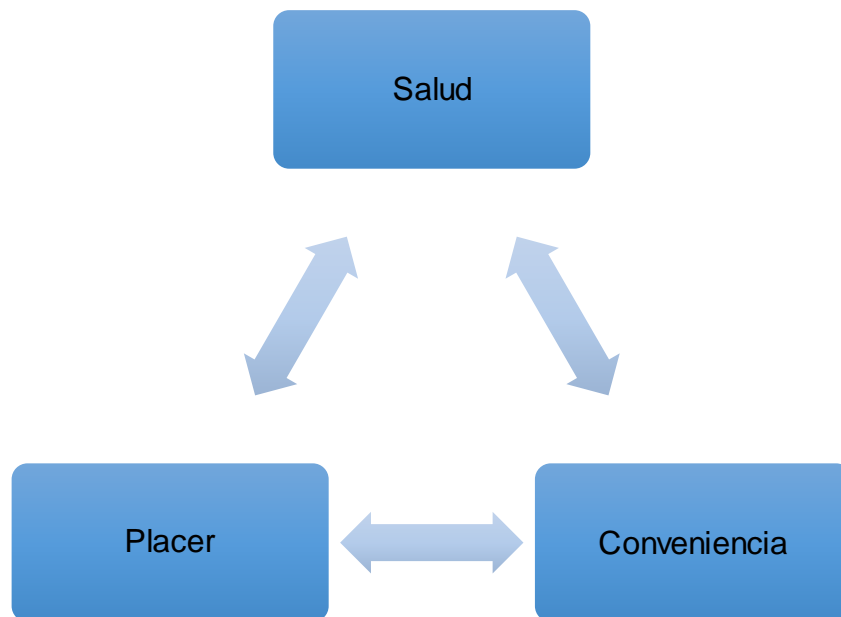


Figura 36 El "triángulo dorado" las demandas del consumidor aumentan

Análisis interno

Análisis DAFO

Tabla 9

Análisis Matriz EFI empresa Grupoterraverde

CALIFICACIÓN	DETALLE
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Mayor
1	Debilidad Menor

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA GRUPOTERRAVERDE S.A.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		0.90
1 Producto nuevo	0.20	2	0.40
2 Falta de presupuesto para marketing y publicidad	0.10	2	0.20
3 Marca poco reconocida en el mercado	0.10	2	0.20
4 Falta de implementación tecnológica en los procesos	0.10	1	0.10
Fortalezas	50%		1.80
1 Alto valor nutricional del producto	0.10	3	0.30
2 Alta disponibilidad de materia prima	0.05	3	0.15
3 Control de la calidad del producto	0.05	3	0.15
4 Producto único diferenciador	0.30	4	1.20
Total	100%		2.70

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

En el análisis de la matriz EFI de la empresa Grapoterraverde la debilidad con mayor peso es producto nuevo, ya que no existe una bebida láctea con las mismas características a la presentada en este presente trabajo, seguido de ser una marca poca reconocida en el mercado y que la empresa no cuente con un presupuesto para marketing y publicidad, este último factor tiene relación con el factor de marca poco reconocida en el mercado ya que para una empresa que tiene poco tiempo en el mercado y necesita captar nuevos clientes tiene que tener un acompañamiento de una campaña de publicidad tipo informativa. La publicidad informativa se utiliza mucho cuando se introduce al mercado una nueva categoría de producto. En este caso, el objetivo consiste en crear una demanda primaria (Kotler & Armstrong, 2017).

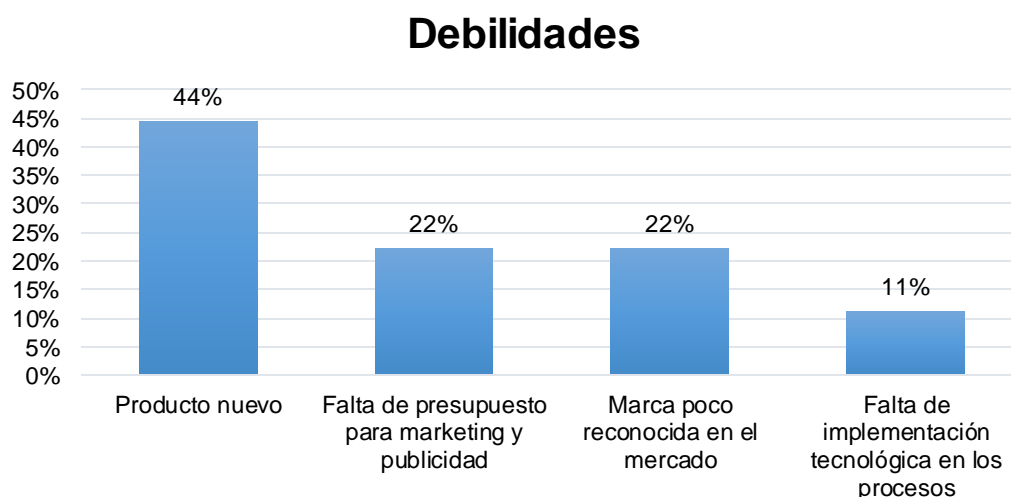


Figura 37 Debilidades de la empresa Grapoterraverde

Los factores de fortaleza más importantes son: producto único diferenciador y alto valor nutricional del producto, el ingrediente secundario en este caso el zapallo lo hace un producto diferenciador en el mercado, debido a que no hay otro con las mismas características y además lo convierte en una opción saludable por los beneficios que otorga el zapallo. Según el Ministerio de Cultura y Patrimonio el zapallo tiene un contenido moderado de carbohidratos. Es rico en vitamina A, calcio y fósforo. Poca proteína en la pulpa, pero alto contenido proteico en las semillas, así como elevada concentración de fósforo y hierro en éstas, es de fácil digestión (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016).

Fortalezas

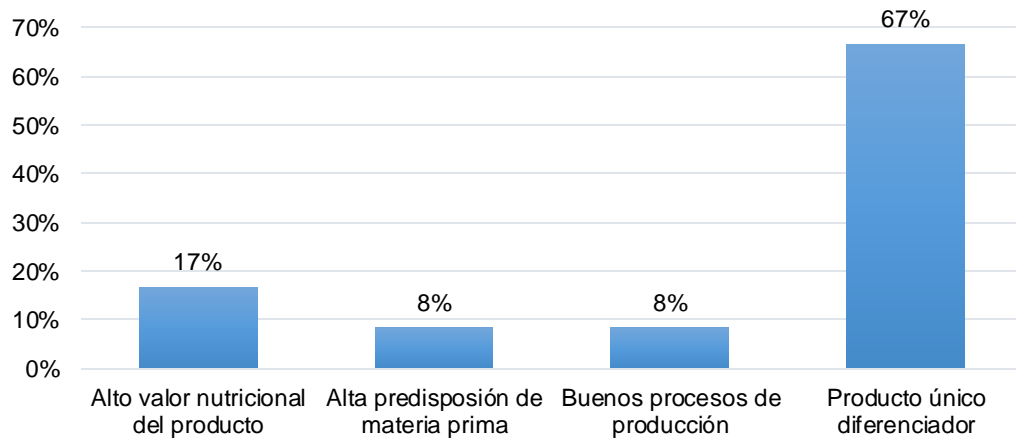


Figura 38 Fortalezas de la empresa Grupoterraverde

Tabla 10
Análisis Matriz EFE empresa Grupoterraverde

CALIFICACIÓN	DETALLE
4	Muy Importante
3	Importante
2	Poco Importante
1	Nada Importante

**MATRIZ EFE
 (FACTORES EXTERNOS)
 EMPRESA GRUPOTERRAVERDE S.A.**

	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		50%		1.60
1	Competidores en el mercado	0.20	3	0.60
2	Incremento en la tasa de desempleo	0.05	2	0.10
3	Incremento en los precios de la materia prima	0.20	4	0.80
4	Precios bajos de competencia	0.05	2	0.10
OPORTUNIDADES		50%		2.00
1	Nuevo segmento de mercado interesado en el producto (instituciones educativas públicas y privadas)	0.20	4	0.80
2	Incremento de ventas en la categoría de bebidas lácteas	0.10	4	0.40
3	Demanda de productos saludables en el mercado internacional (EE.UU.)	0.20	4	0.80
Total		100%		3.60

Quando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Las amenazas más fuertes detectadas durante el análisis son incremento en los precios de la materia prima y competidores en el mercado. El incremento en los precios de la materia prima (leche y zapallo) se considera el factor con más peso y calificación dado que si los precios aumentan, aumentan también los costos de producción y generaría una reducción en el

margen. Por lo que, ese factor es considerado el de más riesgo porque afectaría a los ingresos de la empresa.

Las marcas del segmento de bebidas lácteas son consideradas como competidores fuertes teniendo en cuenta que tienen años en el mercado y son empresas con niveles de producción industrial.

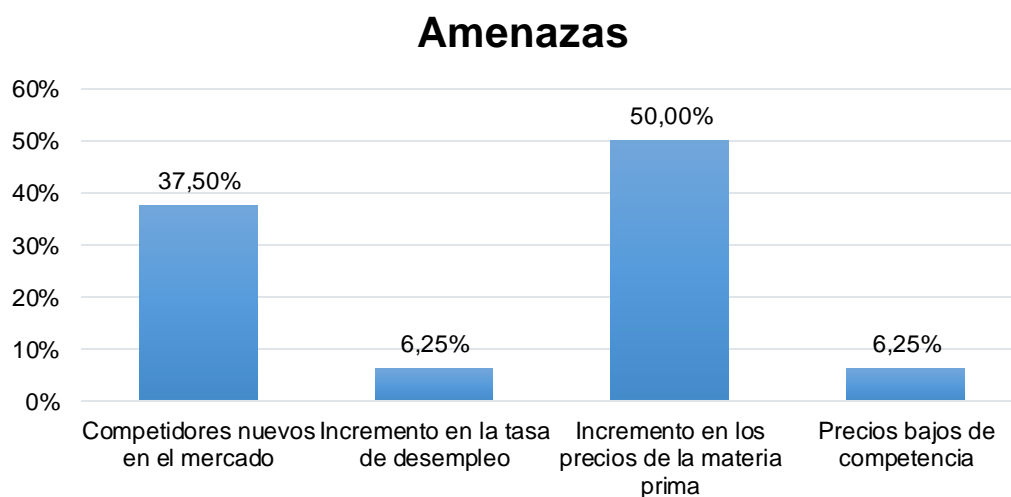


Figura 39 Amenazas de la empresa Grupoterraverde

Las oportunidades detectadas en el análisis con la misma calificación y peso son: nuevo segmento de mercado interesado en el producto (instituciones educativas públicas y privadas) y comercialización del producto en el mercado internacional, ambos factores son considerados importantes dado que podrían generar un aumento en las ventas.

La bebida láctea ofrece al consumidor varias vitaminas lo cual hace atractivo el producto al segmento de bares de instituciones educativas, ya que podría ser vendido sin ningún problema por su semaforización que puede ser bajo o medio en dulce. Cabe mencionar que el ARCSA realiza controles en los bares de las instituciones educativas para verificar que los productos que se ofrecen sean los permitidos.

Oportunidades

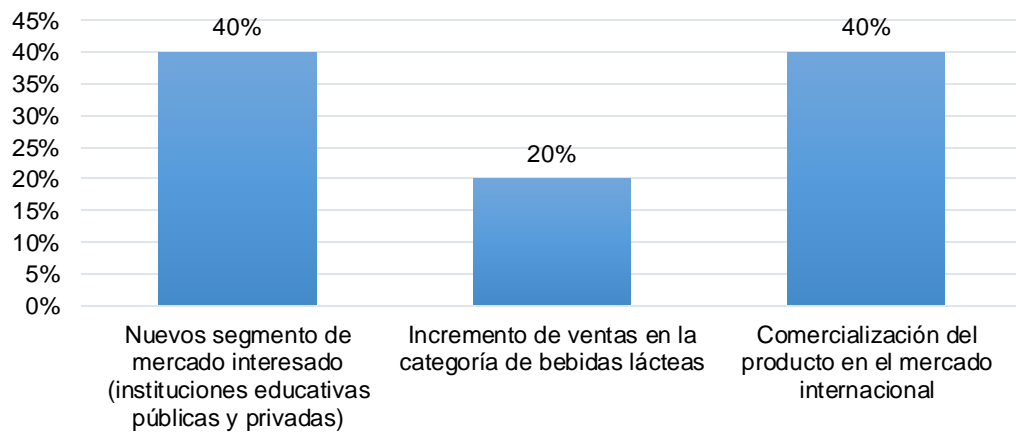


Figura 40 Oportunidades de la empresa Gruposerraverde

Análisis CAME

Tabla 11

Análisis CAME

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Alto valor nutricional del producto</p> <p>F2. Alta disponibilidad de materia prima</p> <p>F3. Buenos procesos de producción</p> <p>F4. Producto único diferenciador</p>	<p>D1. Producto nuevo</p> <p>D2. Falta de presupuesto para marketing y publicidad</p> <p>D3. Marca poco reconocida en el mercado</p> <p>D4. Falta de implementación tecnológica en los procesos</p>
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O) E	ESTRATEGIA DE RETROALIMENTACIÓN (D+O) C
	<p>O1. Nuevo segmento de mercado interesado (instituciones educativas públicas y privadas)</p> <p>O2. Incremento de ventas en sector de bebidas lácteas</p> <p>O3. Comercialización del producto en el mercado internacional</p>	<p>F1-O1: Incorporar al mercado de bares escolares la bebida láctea</p> <p>F2.F3-O2: Aprovechar el incremento de las ventas en el sector de bebidas lácteas, aumentando la producción del producto.</p> <p>F4-O3: Realizar alianza estratégica con los clientes de Estados Unidos.</p>	<p>D1.D2.D3-O1.O2: Presentar un presupuesto acorde a la situación financiera de la empresa, que permita dar a conocer el producto en el mercado.</p> <p>D4-O3: Configurar el sistema tecnológico actual para que permita aumentar la producción del mercado exterior.</p>
	AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A) M	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A) A
	<p>A1. Competidores en el mercado</p> <p>A2. Incremento en los precios de la materia prima</p> <p>A3. Incremento en la tasa de desempleo</p> <p>A4. Precios bajos de competencia</p>	<p>F1-A1: Posicionar rápidamente el producto como únicos en la subcategoría de bebidas lácteas.</p> <p>F2-A2.A3: Realizar alianzas con los agricultores de zapallo y productores de leche para fijar precios acorde al mercado.</p> <p>F4-A4: Ofrecer al consumidor final un producto único que pueda competir con los ya existentes en el mercado.</p>	<p>D1-A1: Contratar personal mercaderista para controlar el producto en los puntos de venta.</p> <p>D2.D3-A4: Trabajar con la el personal externo de publicidad una propuesta integral sobre el concepto del producto.</p>

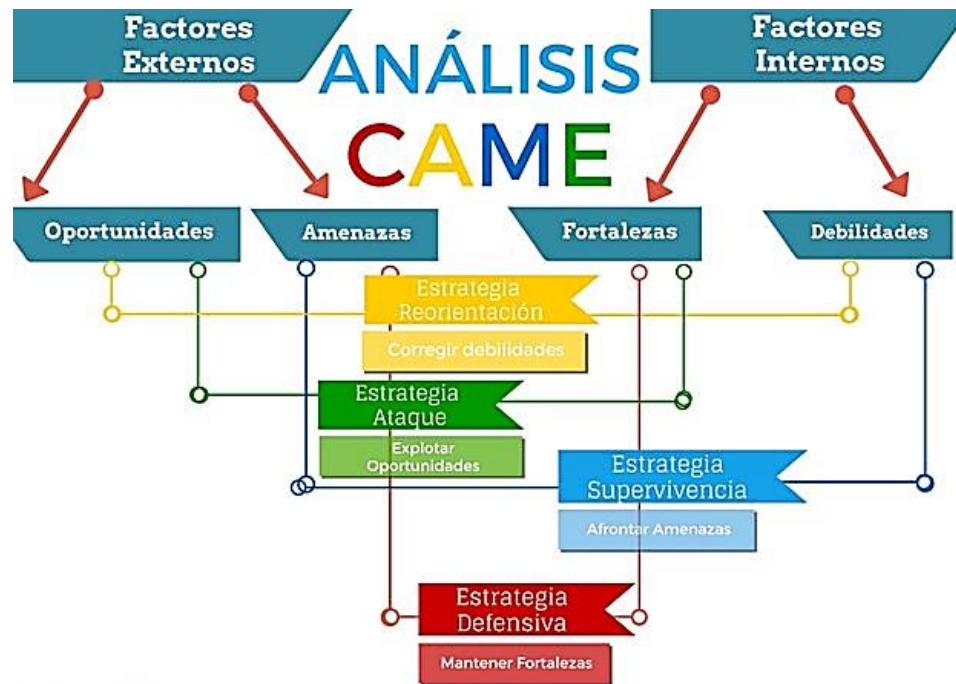


Figura 41 Análisis CAME

El análisis FODA – también conocido como SWOT por sus siglas en inglés, proviene de la investigación realizada en el Instituto de Investigación de Stanford entre 1960 y 1970. El trasfondo de FODA surgió de la necesidad de averiguar por qué falló la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las 500 compañías de Fortune para averiguar qué se podía hacer con respecto a este fracaso. El equipo de investigación estuvo formado por Marion Doshier, el Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener, explorar), surge como la consecuencia lógica del famoso análisis FODA. Albert S. Humphrey, que pasó a la historia como el “padre” del análisis FODA, que va un paso más allá al proponerse como objetivo traducir la información recopilada por el FODA en resultados beneficiosos para la empresa.

Entre las estrategias más importantes a realizar según el análisis FODA son:

Estrategia Ofensiva (F+O) E

- F1-O1: Incorporar al mercado de bares escolares la bebida láctea: Según la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) en el Instructivo Descriptivo de Establecimientos Sujetos a

Vigilancia y Control Sanitario los bares escolares son establecimientos que se encuentran dentro de las instituciones educativas, donde se preparan y expenden alimentos y bebidas, naturales y/o procesados. Los alimentos y bebidas a expenderse deben contribuir a una alimentación nutritiva, variada y suficiente a sus usuarios (ARCOSA, 2019). Esta regulación permite comercializar el producto en este nuevo segmento con lo cual generaría incremento en las ventas y en el portafolio de clientes.

- F2.F3-O2: Aprovechar el incremento de las ventas en el segmento de bebidas lácteas, aumentando la producción del producto. Si en el mercado existe un incremento en las ventas en bebidas lácteas se debe aprovechar la oportunidad para aumentar la producción y llegar a más consumidores.
- F4-O3: Realizar alianza estratégica con los clientes de Estados Unidos. Otra estrategia es la comercialización del producto en el mercado de Estados Unidos, siendo un producto diferenciador y considerando los clientes actuales, se sugiere ofrecer el producto como una opción diferente y saludable y así lograr la exportación del producto y generar más ingresos a la compañía.

Estrategia de Retroalimentación (D+O) C

- D1.D2.D3-O1.O2: Presentar un presupuesto acorde a la situación financiera de la empresa, que permita dar a conocer el producto en el mercado. El producto necesita darse a conocer, por lo que se debe realizar campañas publicitarias y estar presentes en actividades que realizan los puntos de ventas como promociones. De esta manera se capta a los consumidores y se fortalece la relación comercial con el intermediario.
- D4-O3: Configurar el sistema tecnológico actual para que permita aumentar la producción del mercado exterior. Si la empresa gestiona estos cambios que le permita optimizar los procesos tanto productivos como administrativos le permitirá incrementar su producción y trabajar

de una forma más eficiente. A través del sistema se puede lograr lo siguiente:

- Eliminar tareas repetitivas y que no agregan valor
- Aumentar valor agregado al cliente
- Aumentar eficiencia y evitar errores
- Reducir tiempo de ciclos
- Reducir tiempo procesos
- Reducir costos innecesarios
- Mantener Directivos, RRHH y clientes satisfechos
- Mejorar la calidad de los servicios y productos que se ofrecen
- Obtener ventaja sobre sus competidores

Estrategia Defensiva (F+A) M

- F1-A1: Posicionar rápidamente el producto como únicos en la subcategoría de bebidas lácteas saborizadas. Realizando una buena campaña por lanzamiento del producto se puede lograr posicionar el producto como único en la subcategoría de bebidas lácteas saborizadas como una bebida saludable que beneficia al consumidor.
- F2-A2.A3: Realizar alianzas con los agricultores de zapallo y productores de leche para fijar precios acorde al mercado. Con la finalidad de reducir los costos de producción y que el margen sea mayor se puede visitar a los pequeños productores de leche del cantón Pillaro para establecer las cantidades a comprar y precios donde ambas partes salgan beneficiadas. Así también visitar a los agricultores de zapallo del cantón Sigchos de la Provincia de Cotopaxi para analizar la cantidad semanal a comprar y los precios. De esta manera se beneficia de manera directa a los pequeños productos del país.
- F4-A4: Ofrecer al consumidor final un producto único que pueda competir con los ya existentes en el mercado. Es importante que los costos de producción del producto permitan establecer un precio competitivo, ya que muchos consumidores comparan precios cuando se encuentran frente a la percha.

Estrategia de Supervivencia (D+A) A

- D1-A1: Contratar personal mercaderista para controlar el producto en los puntos de venta. La contratación de personal mercaderista permitirá tener un mejor control del producto en percha en cada uno de los puntos de venta y asegurar que realicen los pedidos acordes a la rotación. El personal mercaderista también puede detectar oportunidad de participar en las actividades que realizan los puntos de venta.
- D2.D3-A4: Trabajar con el personal externo de publicidad una propuesta integral sobre el concepto del producto. La empresa Grupoterraverde se destaca por innovar en sus presentaciones, el producto debe tener una buena imagen y presentación, que se diferencie de las bebidas lácteas existentes en el mercado.

Cadena de valor



Figura 42 Cadena de valor de la empresa Grupoterraverde

La empresa Grupoterraverde es una empresa que no tiene muchos años en el mercado, sin embargo, por la calidad y sabor del producto se ha destacado en la subcategoría de chifles. Poco a poco han ido adquiriendo máquinas para mejorar y aumentar la producción y envasado de Ñam Plátano Bites, debido a los pedidos que se reciben principalmente del exterior. Con esta información se procede a describir la cadena de valor de la empresa.

Actividades primarias

- Logística interna: La empresa recibe el producto terminado y proceden a almacenar en bodega.
- Operaciones: El personal a cargo de la bodega de producto terminado se encargará de revisar el producto y de realizar un control de calidad de tal manera se evita que el producto se despache con alguna novedad.
- Logística externa: Las órdenes de compra son recibidas por el área comercial quien se encarga de reportar al área contable para que genere una orden de producción al jefe de planta y genere el pedido. Se factura la orden y envían el producto a cada punto de venta. Los pedidos se cumplen semana a semana para evitar retrasos y que el producto siempre esté en percha.
- Marketing y ventas: El área comercial mantiene el contacto con los clientes y se encarga de coordinar todas las actividades de marketing, publicidad y ventas.
- Servicio de postventa: Para la empresa Grupoterraverde es importante escuchar al consumidor final por lo que crearon canales de comunicación como redes sociales (Instagram y Facebook), Whatsapp y correo electrónico para recibir sugerencias u observaciones.

Actividades de soporte

- Aprovisionamientos: La gestión de compras, en este caso del servicio de maquila, el personal de compras se encargará de realizar las órdenes de compra según el stock y requerimiento del área comercial.
- Desarrollo tecnológico: Configurar el sistema actual que permita tener información del proceso de producción, de tal manera que se

aprovecha el recurso. No obstante, los hermanos Segovia, dueños de la empresa, tienen pensado automatizar los procesos de producción e implementar un sistema integral para ser más eficientes.

- Recursos humanos: Es importante que el personal cuente con experiencia en el área de bodega, así como también, tengan conocimiento de BPM y control de calidad para garantizar que el producto terminado cuente con todas las características deseadas.
- Infraestructura: Otras áreas como contabilidad, financiera y legal son importantes en el negocio, ya que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

Diagnóstico

Matriz de crecimiento de Ansoff



Figura 43 Matriz de crecimiento de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado o vector de crecimiento, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957 (Espinosa, 2015).

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción para seguir: estrategia de penetración de

mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Espinosa, 2015).

La matriz de Ansoff según el análisis realizado en la figura 43, la empresa Grupoterraverde se concentran en el cuadrante de penetración de mercados debido a que el producto se va a comercializar a los clientes que ya existen y el otro cuadrante es el de desarrollo de nuevo producto, la bebida láctea es un producto nuevo para la empresa, inclusive un producto diferente a los que actualmente elabora.

Mapa estratégico de objetivos

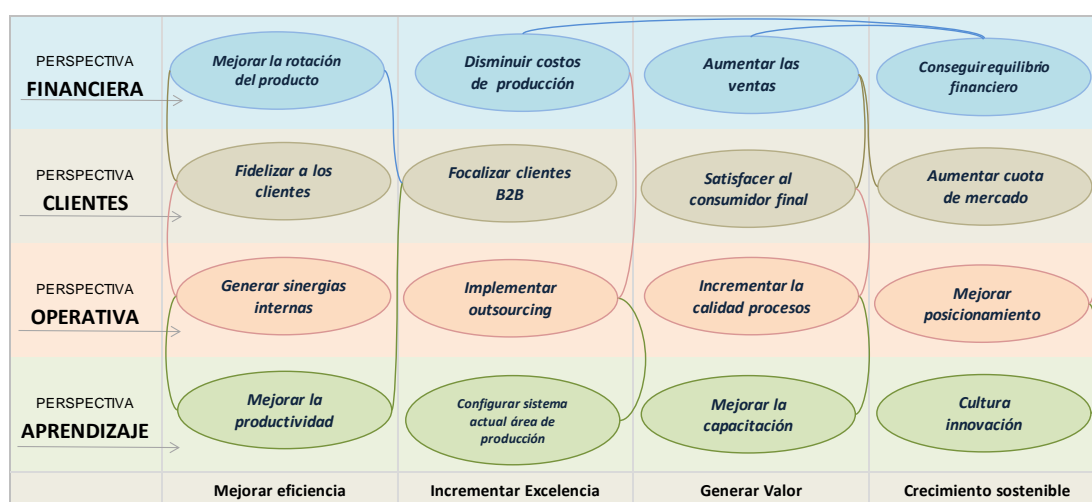


Figura 44 Mapa estratégico de objetivos

En el mapa estratégico de objetivos planteado en la figura 44 a la empresa Grupoterraverde se destacan los siguientes:

- Financiero: Aumentar las ventas y disminuir costos de producción. La empresa debe disminuir sus costos de producción, ya que en la mayoría de las ocasiones se termina gastando más de lo normal por cumplir con un pedido, principalmente en gastos de mano de obra, así como también necesita aumentar las ventas en el mercado local y posicionar más la marca.
- Clientes: Aumentar la cuota del mercado y satisfacer al consumidor del final. Para aumentar la cuota del mercado la empresa Grupoterraverde debe ampliar el alcance de su marketing tanto al producto, como, corporativo, innovar como lo hace la sociedad en estos tiempos,

interactuar con los clientes intermediarios y consumidores. Si la empresa aumenta sus ventas puede aumentar la cuota de mercado. Uno de los puntos más importantes para la marca es dar un buen producto para que el consumidor final se sienta satisfecho por su compra y desee comprar de nuevo el producto.

- Operativa: Mejorar la calidad de los procesos y generar sinergias internas, la empresa necesita mejorar los procesos para así evitar costos altos de producción y ser más eficientes. Las áreas deben trabajar en sinergia de tal manera que la comunicación entre ellas fluya y no se presenten retrasos en las gestiones administrativas y no perjudique a la operación de la empresa.
- Aprendizaje: Mejorar la productividad aprovechando el sistema actual. Si la empresa adquiere un sistema integral le permitirá mejorar los procesos de producción y administrativos, entre los procesos a mejorar son:
 - Concentrar atención en resultado de procesos
 - Analizar limitaciones
 - Identificar procesos relacionados con factores críticos
 - Identificar necesidades de cliente externo y orientar a la empresa a su satisfacción
 - Establecer indicadores y objetivos de mejora
 - Orientar a la empresa a la satisfacción del cliente

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo Comercial

Diseñar un plan de negocio para la comercialización a través del canal de distribución nivel uno la bebida láctea de la empresa Grupoterraverde para incrementar las ventas en un 20% durante el año 2022.

Objetivo específico # 1

Insertar el producto Ñam Milky Drinks en el año 2022 a los cinco clientes con mayor venta de la empresa Grupoterraverde, Corporación El Rosado, Corporación Favorita, Tiendas Industriales Asociadas (TIA), Supermercados de Carnes La Española y Supermercados Del Portal.

Objetivo Específico # 2

Establecer marca, logo e imagen para el envase del producto Ñam Milky Drinks.

Objetivo Específico # 3

Determinar el costo de la maquila de la empresa encargada del proceso de producción.

Objetivo Operacional # 1

Analizar factores competitivos de cada una de las empresas competidoras para adaptar sus procesos o actividades que favorezcan a la empresa Grupoterraverde.

Objetivo Operacional # 2

Diseñar territorios y rutas de venta para las visitas a los puntos de venta que realizará el mercaderista.

Objetivo Operacional # 3

Establecer presupuestos de ventas, cuota por punto de venta mensual.

Plan comercial

Marketing Mix para producto

El marketing mix o mezcla de marketing es uno de los conceptos más relevantes del marketing moderno, es el conjunto de herramientas tácticas - producto, precio, plaza y promoción - que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler & Armstrong, 2017), como se puede observar en la figura 45 cada una de las herramientas indica las tácticas a realizar en el caso de precio habla sobre variedad, calidad, diseño, es lo que el consumidor podrá ver al momento de escoger el producto de la percha. Así mismo, el precio tendrá como estrategias los descuentos, bonificaciones y condiciones de pago tanto para el intermediario y/o consumidor final. Por otra parte, la promoción consiste en la publicidad a realizar, ventas, promociones y relaciones públicas. Finalmente, la plaza es el canal, cobertura, ubicación, transporte, son todas las acciones para ubicar el producto en el mercado.



Figura 45. Herramientas específicas de marketing para cada P

Fuente: Fundamentos de Marketing, Kotler & Armstrong, 2017

Producto

El producto por ofrecer al mercado es una bebida láctea elaborada con pulpa de zapallo, la cual contiene un alto valor nutricional por los beneficios que otorga tanto la leche entera como el zapallo. El zapallo contiene vitamina A, calcio y fósforo. Poca proteína en la pulpa, pero alto contenido proteico en las semillas, así como una alta concentración de fósforo y hierro en éstas (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016).

Según la FAO (2020) un vaso de 250 ml de leche entera de vaca puede proporcionar a un niño de 5-6 años: 48% de las necesidades de proteína, 9% de calorías, micronutrientes clave. La leche nos aporta: calcio, magnesio, selenio, riboflavina, vitamina b12 y vitamina b5 como se detalla en la figura 46, donde se mencionan los nutrientes y vitaminas que la leche ofrece a menores de edad y adultos, como proteínas, calorías, calcio, magnesio, vitamina B12 y B5, en consecuencia, se considera importante incluirla en la alimentación.



Figura 46. La leche en cifras

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura

<http://www.fao.org/dairy-production-products/es>

Marca, logo e imagen

La empresa Grupoterraverde posee la marca Ñam, la cual se adaptará al nuevo producto, el logo mantiene su nombre original, sin embargo, se cambia Plátano Bites por Milky Drinks para diferenciar la nueva categoría como se puede observar en la figura 47. El etiquetado del producto tendrá color naranja y blanco correspondientes a los dos ingredientes principales, su concepto es diferenciador para lograr captar la atención del consumidor al momento que lo vea en la percha tal como se muestra en la figura 48.

El envase del producto será el Tetra Prisma® Aseptic 200 Square de 200ml como se demuestra en la figura 49, tiene una forma única, lo hace destacar y los consumidores lo consideran como moderno y atractivo. Además, tiene una forma ergonómica que sigue las curvas de las manos y crea un agarre seguro y cómodo mientras se lo sostiene (Tetra Pak, 2020b). Otra característica del envase es el sistema PullTab™ el cual es una pestaña de aluminio fácil de desprender, tiene como beneficios, apertura simple y económica, es ideal para los envases de uso único (Tetra Pak, 2020a). Cabe mencionar que este tipo de envase ya se encuentra en el mercado local, las marcas reconocidas en el mercado como Toni optó por esta nueva presentación.

Cabe recalcar que como todo producto que se comercializa en Ecuador el diseño del envase debe especificar el contenido neto, tabla nutricional, registro sanitario, las declaraciones obligatorias y semáforo, esta información es importante para que el producto puede ser vendido en las perchas de los diferentes supermercados del país. Estos requerimientos los regula el ARCSA y el Instituto Ecuatoriano de Normalización mediante las normas NTE INEN 1334-1:2011 (INEN, 2011).



Figura 47. Logo del producto Ñam Milky Drinks



Figura 48 Modelo etiquetado del producto



Figura 49 Modelo envase del producto

Precio

El precio es la cantidad de dinero que un consumidor paga para obtener el producto (Kotler & Armstrong, 2017), también se le define como el monto de dinero asignado a un artículo o la suma de los valores que los compradores intercambian por utilizar o disfrutar de un servicio o bien (I. García, 2018). Partiendo de estas definiciones se puede decir que el precio es la cantidad monetaria fijada por una empresa o persona a su producto, donde un consumidor paga a la empresa para adquirir el producto deseado.

El precio de la bebida láctea Ñam Milky Drinks se establece en función de dos variables: costos de maquila y precio del mercado, en la figura 50 se evidencia los precios de la competencia revisados en la página web Frecuento de Corporación El Rosado. En consecuencia, se puede determinar que entre los competidores directos hay precios desde \$0.52 hasta \$0.71 según la marca deseada.



Leche Saborizada Toni Manjar - 200ml

\$0.71



Avena con Leche Toni 250ml

\$0.71



Avena con Leche Nutri 200 ml

\$0.55



Leche Saborizada Nutri Frutilla 200 ml

\$0.52



Leche Saborizada Reyleche Chocolate
250ml

\$0.66

Figura 50. Precios de la competencia
Fuente: Página web Frecuento - Corporación El Rosado

La figura 51 presenta los precios de la marca líder obtenidos de la aplicación de Super Easy. Al igual que en el punto de venta anterior el precio es de \$0.71 la bebida láctea saborizada y de \$0.72 la avena con leche con un centavo de diferencia.

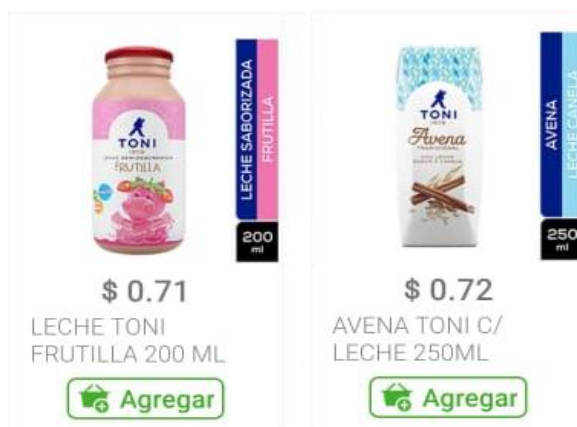


Figura 51. Precios de la competencia
Fuente: Aplicación Super Easy

El costo de la maquila se determina por el precio indicado de la empresa encargada del proceso de producción; mientras que los costos fijos son los rubros como sueldos del mercaderista. En la tabla 12 se detalla el costo de la maquila antes mencionado, con lo cual se obtiene el precio para el intermediario. Además, en la tabla 13 se define la cadena de precios nivel uno, precio para el intermediario y consumidor final. Cabe mencionar que los costos presentados en la tabla 12 se explican en el capítulo IV del presente plan de negocios.

Tabla 12

Costo del producto Ñam Milky Drinks

Costo Unitario (En US\$)	
Servicio de maquila	\$0,2734

Tabla 13

Cadena de precios

PRODUCTO	CADENA DE PRECIO					
	FABRICANTE – MINORISTA			MINORISTA - CONSUMIDOR FINAL		
	SUBTOTAL	IVA	TOTAL	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
ÑAM Milky Drink 200ml	\$0.4800	\$0.0576	\$0.5376	\$0.6160	\$0.0739	\$0.69

La cadena de precios se analiza en la tabla 13, el margen ofrecido al intermediario es del 22% cumpliendo con lo solicitado por los puntos de venta. El precio establecido para la venta al público es de \$0.69, dicho precio es competitivo entre las marcas del mercado, ya que está por debajo del precio de la marca líder y entre el rango de las demás marcas de bebidas lácteas.

Términos y condiciones de venta

Durante las visitas de presentación y negociación que se realizan a los clientes se dejan establecidos los términos y condiciones de venta de la empresa Grupoterraverde, las cuales son:

- **Contratos:** En caso de que el intermediario solicite la firma de un contrato se procede a revisarlo, ya que estos documentos se establecen varios términos o condiciones, inclusive en algunos puntos de venta se establece el precio por percha.
- **Plazos:** Se otorga a los clientes crédito de hasta 30 días para el pago de las facturas.
- **Entregas:** Se define el lugar donde se realizarán las entregas con la finalidad de evitar aumentar los costos de logística.
- **Devoluciones:** En caso de que exista producto caducado o que no cumpla con las características solicitadas por el punto de venta solicitamos que el producto sea devuelto y se envía uno nuevo.
- **Descuentos especiales:** En caso de que el punto de venta solicite algún descuento, el jefe de ventas y jefe financiero lo revisan y analizan si es factible o no, el jefe de ventas es quien tomará la decisión final.

Plaza

Consiste en colocar el producto a disposición del consumidor final, de tal forma que estimule su compra (Marchal, 2016). La plaza incluye las actividades que la compañía realiza para que el producto este a disposición de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017). Considerando estas definiciones se entiende que la plaza es colocar el producto en el mercado y las actividades que realiza la empresa para lograrlo.

El producto Ñam Milky Drinks será vendido para iniciar a los cinco clientes con mayor volumen de ventas de la empresa Grupoterraverde, cabe mencionar que este análisis se realizó con todos los clientes de la empresa Grupoterraverde en el capítulo II mediante el diagrama de Pareto. No obstante, después, se puede ofrecer el producto a los otros puntos de venta. Los puntos de venta donde se colocará el producto inicialmente son:

- Corporación El Rosado
- Corporación Favorita
- Tiendas Industriales Asociadas (TIA)
- Supermercados de Carnes La Española
- Del Portal

La empresa Grupoterraverde tiene definida sus actividades como se demuestra en la figura 52, cuenta con personal que se encarga de colocar los productos en el mercado, personal de bodega que recibe los insumos y materia prima para elaborar los productos, personal en el área de ventas, quien recibe los pedidos y coordina con las áreas necesarias para cumplir con los despachos, facturación, personal en el área de producción y despacho. Existen otras áreas que son parte del proceso como compras y contabilidad, estas personas también son importantes dentro de la operación diaria de la empresa y cumplir con los despachos.

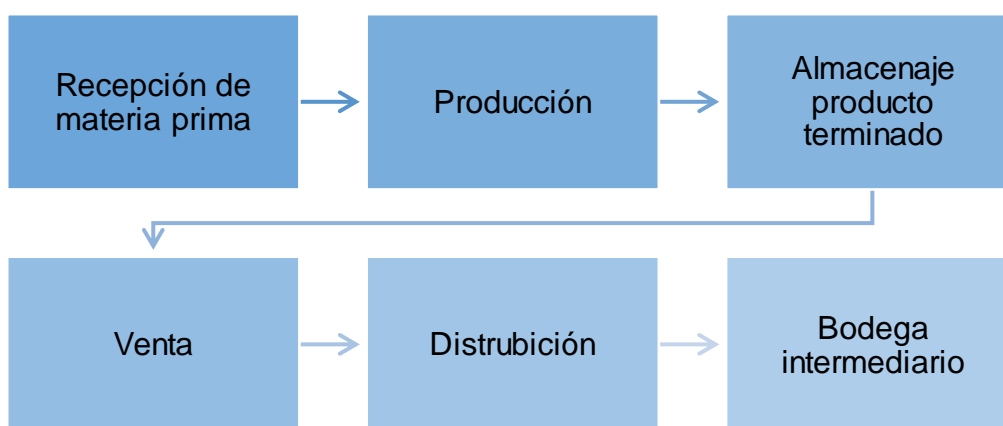


Figura 52. Actividades de la cadena de abastecimiento de la empresa Grupoterraverde

Promoción

La promoción son las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes para que lo compren (Kotler & Armstrong, 2017). La empresa Grupoterraverde trabaja con personal externo de publicidad todo lo relacionado a los productos, artes publicitarios, página web, redes sociales, ideas creativas, entre otros. Con ellos se trabajará la campaña de lanzamiento a través de redes sociales como Instagram y Facebook, por lo que hay que incurrir en costo por pauta de contenido en ambas redes como aviso publicitario.

Otra opción de promoción por lanzamiento es participar en los descuentos que realizan los puntos de ventas, otra opción de bajo costo es unirse con otras marcas y armar combos que sean atractivos para el consumidor final. Es importante que el producto se apalanque de productos ya conocidos para que las personas lo reciban y lo prueben.

Adicionalmente se puede aprovechar los puntos de ventas para realizar degustaciones del producto y explicar los beneficios que ofrece a nuestra alimentación. Esta actividad se la coordina con cada punto, en caso de ser aprobado se define las fechas en que se realizará.

Benchmarking

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas (Espinosa, 2017). Para efectos de este plan de negocios se consideró a los principales competidores directos del mercado.

Para la empresa Grupoterraverde es importante revisar esta información ya que aún hay que mejorar en varios aspectos como productivos y administrativos. Para lo cual se debe realizar una planificación de la investigación, luego recolectar los datos de las empresas; teniendo los datos necesarios se procede a realizar el análisis los factores que causan las diferencias entre compañías y se pueda identificar las oportunidades de mejora. Posteriormente la acción corresponde a la adaptación de dichas

mejoras y finalmente realizar un seguimiento y control a las mejoras implementadas con la finalidad de conocer si fueron efectivas o no.

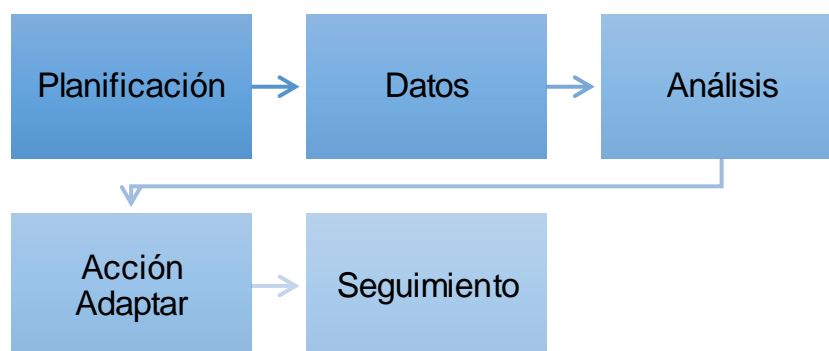


Figura 53. Etapas del Benchmarking

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo

Factores y ponderación		COMPETIDORES											
Factores críticos	Importancia %	GRUPOTERRAVERDE		TONI		NESTLE		REYLACTEOS		APLINA		VITA	
		P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V
Relación clientes	10.00%	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5
Competitividad	10.00%	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	4.0	0.4	5.0	0.5
Calidad productos	20.00%	5.0	1.0	5.0	1.0	5.0	1.0	5.0	1.0	5.0	1.0	5.0	1.0
Abastecimiento	10.00%	3.0	0.3	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5
Expansión Int	5.00%	4.0	0.2	4.0	0.2	5.0	0.3	4.0	0.2	5.0	0.3	4.0	0.2
Capital humano	10.00%	3.0	0.3	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5	5.0	0.5
Tecnología	5.00%	2.0	0.1	5.0	0.3	5.0	0.3	5.0	0.3	5.0	0.3	5.0	0.3
Lealtad de los clientes	10.00%	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4
Posición financiera	15.00%	3.0	0.5	5.0	0.8	5.0	0.8	5.0	0.8	5.0	0.8	5.0	0.8
Innovación	5.00%	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2
	100.00%		4.0		4.8		4.9		4.8		4.8		4.8

Los factores que se analizan entre las marcas competidoras en la tabla 14 son: relación clientes, competitividad, calidad de producto, abastecimiento, expansión internacional, capital humano, tecnología, lealtad de los clientes, posición financiera e innovación. Cada uno de los factores fue ponderado para obtener los resultados de cada una de las marcas, las cuales son Toni, Nestlé, Reylácteos, Alpina y Vita.

La marca mayor puntuación es Nestlé, es una empresa multinacional, se vende a nivel mundial y cumple con todos los factores que se establecieron para el estudio, a excepción de la lealtad de los clientes y la innovación. Seguido a esta marca se encuentran las otras cuatro marcas, entre esas la líder del mercado. A diferencia de Nestlé se consideró cuatro puntos en la expansión internacional porque sus productos no son vendidos a nivel mundial.

Dados estos resultados es importante revisar cada factor de cada una de las empresas competidoras para ver de qué manera podemos adaptar sus procesos o actividades que ayuden a la empresa Grupoterraverde a mejorar.

Gestión de ventas

Se determina que la gestión de ventas del presente plan de negocio es la estrategia de crecimiento vertical, por el cual se ingresará un producto nuevo al portafolio de la empresa Grupoterraverde a los cinco clientes con mayor volumen de venta, con el objetivo de incrementar los ingresos de la compañía.

Operaciones comerciales

El plan comercial de Grupoterraverde, consiste en aumentar las ventas de la compañía mediante la comercialización de una bebida láctea a sus clientes. La acción de la venta se realizará mediante visitas presenciales o videollamadas con los clientes para ofrecerles el producto, explicarles sus características, beneficios y precio. Estas actividades estarán a cargo del jefe de ventas con la supervisora de ventas de la compañía Grupoterraverde.

Territorios y rutas, productividad en ruta

El Centro Europeo de Posgrado (CEUPE) (2018) definió a los territorios y rutas como el conjunto de clientes potenciales asignados a un determinado vendedor. La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

Las ventajas más representativas de los territorios y rutas de venta son:

- Cobertura apropiada
- Reduce costos de movilización
- Mejora la relación con los clientes
- Aumenta la eficiencia de los vendedores
- Mejor control del equipo de ventas

En función de la definición de territorios y rutas se establece un cronograma de las visitas que él o la mercaderista debe realizar a los puntos de venta de la ciudad de Guayaquil como se muestra en la tabla 15. Cabe mencionar que en este cronograma no se incluye Corporación Favorita (Supermaxi y Megamaxi) porque esta institución no permite mercaderistas en sus locales.

Tabla 15

Territorios y rutas de venta

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
08h30	Oficina	Mi Comisariato Garzota	Mi Comisariato Plaza Quil	Mi Comisariato Garzota	Mi Comisariato Plaza Quil
09h45		Tía Garzota	Tía Mucho Lote	Tía Garzota	Hipermarket Alban Borja
11h00	Hipermarket Alban Borja	Mi Comisariato Alborada	Tía Mucho Lote B	Mi Comisariato Alborada	Riocentro Ceibos
12h15	ALMUERZO				
12h30	Riocentro Ceibos	Tía Alborada	Tía Vergeles	Mi Comisariato Centro	La Española Ceibos
13h45	La Española Ceibos	La Española Alborada	Tía Samanes	Tía Centro	Hipermarket Vía a la Costa
15h00	Del Portal Vía a la Costa	Hipermarket Norte	Tía Guayacanes	Mi Comisariato Eloy Alfaro	Del Portal Vía a la Costa
16h15	Hipermarket Vía a la Costa	Tía Los Rosales	Tía Sauces VI	Hipermarket Sur	Envío de reportes

Así mismo, se analizó que en función de los indicadores como volumen y rotación del producto se ha otorgado a cada punto de venta una categoría como A, B y C. La frecuencia de visitas establecida para cada categoría se detalla en la tabla 16, así como también el número de visitas al mes por categoría de cliente en la tabla 17.

Tabla 16*Frecuencia de visitas por categoría de cliente*

Categoría	Frecuencia
A	2 visitas semanales
B	1 visita semanal

Tabla 17*Número de visitas al mes por categoría de cliente*

Categoría	Visitas al mes
A	72
B	56
Total de visitas	128

Organización y funciones de la estructura de ventas

Propuesta de la estructura organizacional y funcional

La estructura organizacional de Grupoterraverde se la puede revisar en la figura 54 la cual consta de un gerente general, la empresa cuenta con tres departamentos los cuales son Administrativo/Financiero, Producción y Ventas, cada una de las áreas tiene un jefe y ellos a su vez tienen personal con quien desarrolla las tareas y actividades del día.

Administrativo/Financiero: Se encarga de todas las actividades administrativas financieras de la empresa, una de las tareas más importantes del jefe administrativo/financiero es controlar los costos de producción para que la empresa obtenga un mayor margen de rentabilidad. Tiene a cargo el área contable y compras. Cabe mencionar que el área contable funciona por servicios contratados (outsourcing), tanto el contador general como la asistente con externos, el contador no se encuentra físicamente en la compañía, al contrario de la asistente contable quien se encarga de realizar todos los procesos contables operativos y nómina de personal.

Producción: El jefe de planta es la persona responsable de toda la operación tanto de producción como envasado y empacado del producto terminado. Cuenta con dos supervisores, uno para el área de producción y el otro supervisor para área de envasado.

Ventas: El área de ventas es liderado por un jefe comercial quien trabaja de la mano con un supervisor de ventas y cuenta con dos mercaderistas para las visitas a los puntos de ventas, un mercaderista para la categoría de chifles y un mercaderista para la nueva categoría de bebidas lácteas.

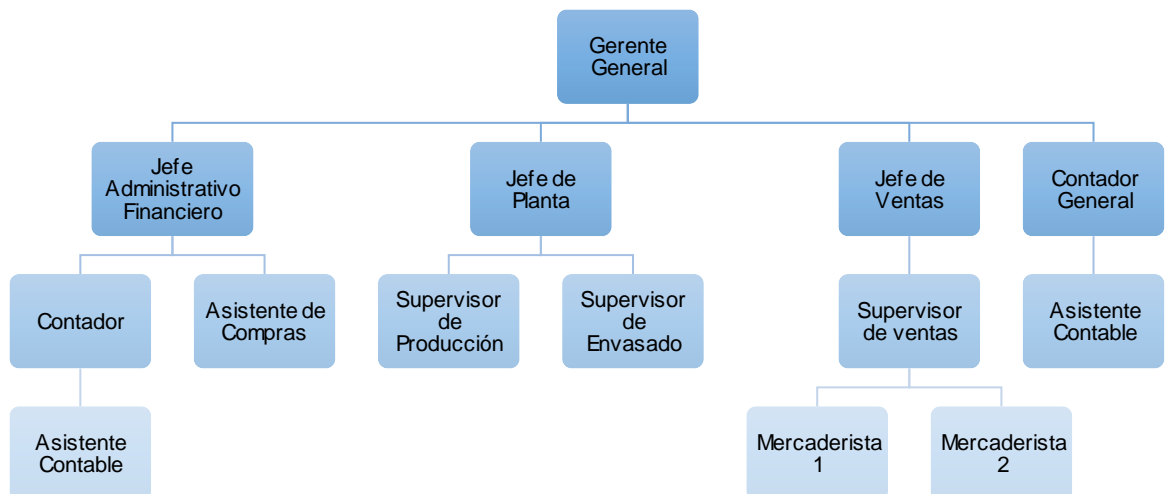


Figura 54. Estructura organizacional de la empresa Grupoterraverde

El jefe de ventas está a cargo de planificar, organizar, direccionar y controlar toda la gestión comercial de la empresa tanto a nivel local como internacional.

- Planificar: El jefe de ventas debe definir el objetivo comercial, las estrategias para alcanzar los objetivos planteados, y establecer las tácticas de penetración en el mercado meta.
- Organizar: Debe establecer la estructura del recurso humano idóneo encargado de la gestión comercial, así como establecer las funciones del supervisor de ventas y mercaderistas.
- Direccionar: Direccionar al equipo de trabajo, mediante la motivación y la buena comunicación con la finalidad de que el personal se encuentre comprometido en sus labores.
- Controlar: Es importante establecer indicadores de evaluación relacionados para poder controlar el monto de las ventas, visitas realizadas, satisfacción de los clientes, entre otros.

“Una empresa puede organizar las responsabilidades de venta según distintos enfoques o modelos. La decisión es simple si la empresa vende sólo una línea de productos a un sector con clientes en diferentes ubicaciones. En ese caso, la empresa debería utilizar una estructura de fuerza de ventas territorial. Sin embargo, si la empresa vende muchos productos a muchos tipos diferentes de consumidores, puede que ésta necesite una estructura de fuerza de ventas por producto, una estructura de fuerza de ventas por cliente o una combinación de ambas” (Kotler, Armstrong, Cámara & Cruz, 2004).

La empresa Grupoterraverde es una empresa familiar que mantiene un diseño vertical entre los cargos del mismo departamento, sin embargo, en el área comercial a nivel de mercaderistas mantiene una estructura horizontal por lo que se puede decir que es mixta. Para el presente plan de negocio la propuesta es contratar un mercaderista, para la nueva categoría de bebida láctea quien estará a cargo de visitar los puntos de venta en diferentes zonas segmentadas por día. Según la definición de la estructura de ventas el mercaderista trabajará con una sola línea de producto en diferentes ubicaciones.

Funciones de los cargos del área comercial

A partir de este plan de negocio se establecen las funciones para cada cargo del área comercial, jefe de ventas, supervisor de ventas y mercaderista. En cada uno de los cuadros se detalla el cargo, el área al que pertenece, a quien debe reportar, el perfil tanto académico como profesional, la misión del cargo y sus funciones. Los vendedores necesitan algo más que una zona o territorio de trabajo, una retribución y formación, necesitan también supervisión. Al supervisar a su personal de ventas, la empresa dirige y motiva a sus representantes para que trabajen mejor (Kotler et al., 2004).

MANUAL DE FUNCIONES	
Cargo:	JEFE DE VENTAS
Area:	VENTAS
Reporta A:	GERENTE GENERAL
Localidad:	GUAYAQUIL
Horario:	08h30 a 17h45
Disponibilidad Para Viajar:	SI
PERFIL	
Académico:	Título de tercer nivel de la carrera de Administración de Ventas o Comercio.
Profesional:	Tres años de experiencia en el cargo de preferencia en el segmento de alimentos, rutas, manejo de equipo de ventas.
MISION DEL CARGO	
Planificar, organizar, direccionar y controlar toda la gestión comercial para cumplir con el presupuesto de ventas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estructura de ventas • Comercializar los productos de la empresa • Ejecutar los planes o estrategias comerciales • Organizar, dirigir y controlar el equipo de ventas • Introducir el producto en nuevos segmentos • Elaborar los presupuestos de ventas • Cumplir los presupuestos de ventas presentados a la Gerencia • Administrar los recursos asignados • Coordinar funciones entre el área de marketing, contabilidad e inventarios para provisión de materiales, existencias de seguridad que asegure a los clientes actuales y nuevos. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	SUPERVISOR DE VENTAS
AREA:	VENTAS
REPORTA A:	JEFE DE VENTAS
LOCALIDAD:	GUAYAQUIL
HORARIO:	08h30 a 17h45
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI
PERFIL	
Académico:	Título de tercer nivel de la carrera de Administración de Ventas o Comercio.
Profesional:	Dos años de experiencia en el cargo de preferencia en el segmento de alimentos, rutas, manejo de vendedores.
MISION DEL CARGO	
Supervisar el cumplimiento de la ejecución de los planes de ventas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los pronósticos de ventas • Buscar otros posibles clientes • Analizar y organizar rutas • Monitorear y supervisar a los vendedores • Mantener contacto con los clientes • Recibir los pedidos y coordinar con las áreas involucradas • Reunirse con el equipo de ventas • Reclutamiento de vendedores • Capacitar a los vendedores 	

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	MERCADERISTA
AREA:	VENTAS
REPORTAA:	SUPERVISOR DE VENTAS
LOCALIDAD:	GUAYAQUIL
HORARIO:	08h30 a 17h45
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI
PERFIL	
Académico:	Estudios no terminados en ventas o marketing.
Profesional:	Experiencia mínimo 2 años en el cargo de preferencia en el segmento de alimentos.
MISIÓN DEL CARGO	
Cumplir con las visitas a los puntos de venta asignados.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar los puntos de venta asignados. • Organizar y exhibir los productos en los establecimientos comerciales. • Mantener el producto siempre en exhibición. • Controlar stock de los puntos de venta. • Dar a conocer las características, beneficios y precios de los productos. • Gestionar con los puntos degustaciones y exhibiciones adicionales. 	

Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas

Dimensionamiento del mercado

Para definir el mercado potencial, se tomó en consideración a los clientes actuales de la empresa Grupoterraverde, del listado de clientes se realizó un análisis de Pareto para determinar cuáles son los clientes que tienen un mayor volumen de compra para concentrar las acciones en ellos. Ese análisis dio como resultado cinco clientes que son:

- Corporación El Rosado
- Corporación Favorita
- Almacenes Tía
- Supermercados de Carnes La Española
- Supermercados de Carnes Del Portal

En la tabla 18 se muestra en análisis de la dimensión del mercado, para efectos de este proyecto son los intermediarios los clientes directos de la empresa.

Tabla 18
Dimensión del mercado

Dimensión del mercado	
Tamaño del mercado	9
Mercado potencial	5
% estarían dispuestos a comprar	80%
% analizaría el producto	20%

Determinación de las previsiones

Las previsiones de ventas se detallan en la tabla 19, pueden ser por ventas globales y ventas generadas por cada vendedor, para este proyecto se consideran las ventas globales ya que solo se considera un mercaderista para la nueva línea de producto. Para establecer las previsiones de ventas se utilizará el método de intención de compra ya que en la investigación realizada se descubrió el interés por parte de los intermediarios de adquirir el producto.

Tabla 19
Previsión de ventas

Cliente	% Participación	Ventas 2020	Ventas 2022
Corporación El Rosado	54%	\$36.421,68	\$43.706,02
Corporación Favorita	0%	\$33.980,12	\$40.776,14
Almacenes Tía	18%	\$11.802,13	\$14.162,56
Supermercados de Carnes La Española	15%	\$9.771,58	\$11.725,90
Supermercados de Carnes Del Portal	14%	\$9.154,32	\$10.985,18
Total	100%	\$67.149,71	\$101.455,33

Fuente: Datos históricos ventas y proyección de ventas año 2022

Presupuestos y cuotas de ventas

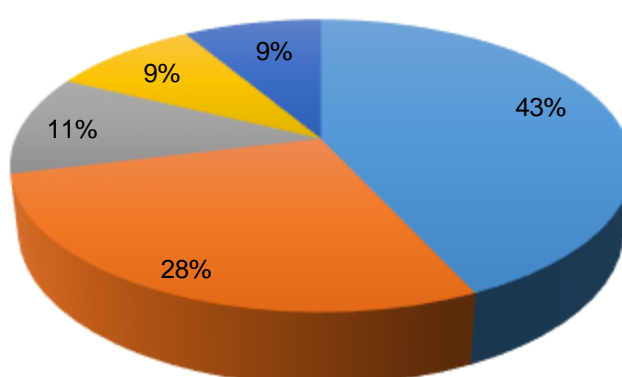
Para realizar el presupuesto de ventas se considera el histórico de las ventas de los cinco puntos de venta en análisis, ya que se estableció que el objetivo es aumentar las ventas en 20% por punto según su participación o porcentaje de compra, dado ese porcentaje se estable el número de unidades que se deben vender según el costo del producto. En consecuencia, Corporación El Rosado es el punto con mayor porcentaje de participación por lo que se estima que este punto debe vender la mayor cantidad de unidades debido a la cobertura a nivel nacional que posee. Lo antes mencionado se detalla en la tabla 20 y en la tabla 21 se detalla por punto de venta y mensual.

Tabla 20
Presupuesto de ventas

Cliente	% Participación	Ventas 2020	Ventas 2022	UNIDADES VENDIDAS
Corporación El Rosado	43%	\$45.954,40	\$55.145,28	17096
Corporación Favorita	28%	\$29.917,12	\$35.900,54	11130
Almacenes Tía	11%	\$11.802,13	\$14.162,56	4391
Supermercados de Carnes La Española	9%	\$9.771,58	\$11.725,90	3635
Supermercados de Carnes Del Portal	9%	\$9.154,32	\$10.985,18	3406
Total	100%	\$106.599,55	\$127.919,46	39658

Tabla 21
Cuota por punto de venta mensual

MES	% Participación	Corporación El Rosado	Corporación Favorita	Almacenes Tía	La Española	Del Portal	TOTAL
ENE	4%	684	445	176	145	136	1586
FEB	7%	1197	779	307	254	238	2776
MAR	8%	1368	890	351	291	272	3173
ABR	10%	1710	1113	439	364	341	3966
MAY	8%	1368	890	351	291	272	3173
JUN	8%	1368	890	351	291	272	3173
JUL	9%	1539	1002	395	327	307	3569
AGO	9%	1539	1002	395	327	307	3569
SEP	10%	1710	1113	439	364	341	3966
OCT	9%	1539	1002	395	327	307	3569
NOV	9%	1539	1002	395	327	307	3569
DIC	9%	1539	1002	395	327	307	3569
TOTAL	100%	17096	11130	4391	3635	3406	39658



- Corporación El Rosado
- Corporación Favorita
- Almacenes Tía
- Supermercados de Carnes La Española
- Supermercados de Carnes Del Portal

Figura 55. Participación de los puntos de venta

Diseño de la compensación para el área comercial

Estructura fija y variable

El diseño de la compensación en el área comercial de la empresa Grupoterraverde categoría bebidas lácteas se distribuirá de la siguiente manera; sueldo fijo más comisión por meta cumplida, más los beneficios de ley establecidos en el Código de Trabajo del Ecuador tal y como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22

Estructura fija de compensaciones del área comercial

Cargo	Sueldo mes	Sueldo año	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Gasto año
Jefe de ventas	\$1.200	\$14.400	\$1.200	\$400	\$600	\$1.200	\$1.750	\$20.749
Supervisor de ventas	\$800	\$9.600	\$800	\$400	\$400	\$800	\$1.166	\$13.966
Mercaderista	\$400	\$4.800	\$400	\$400	\$200	\$400	\$583	\$7.183
TOTAL	\$2.400	\$28.800	\$2.400	\$1.200	\$1.200	\$2.399	\$3.499	\$41.898

La estructura fija está compuesta por el sueldo de los siguientes cargos:

- Jefe de ventas: \$1.200
- Supervisor de ventas: \$800
- Mercaderista: \$400

La estructura variable se detalla en la tabla 23, corresponde a la comisión adicional al sueldo, que recibirá el o la mercaderista, para lo cual se estableció la cuota por punto de venta y de manera mensual, la misma debe ser cumplida para lograr ganar la comisión mensual de \$50 el primer año y \$100 a partir del segundo año. Sin embargo, se establecerán márgenes o rangos de cumplimiento. Debido a que las cuotas por mes varían se tomó de referencia las cuotas a partir del tercer mes, con más unidades por vender para el análisis respectivo.

Tabla 23
Escala de comisiones

ESCALA	DESDE	HASTA	COMISION
1	0	800	0%
2	801	1800	30%
3	1801	3000	50%
4	3001	En adelante	100%

Gastos de movilización y viáticos

El presente plan de negocio presenta un cronograma de visitas en la tabla 15 donde se puede observar los puntos a donde el mercaderista debe ir diariamente, por lo que se establece un gasto de movilización de \$50 mensuales, el proyecto no presenta gastos de viáticos, porque todos los puntos de venta se encuentran dentro de la ciudad de Guayaquil.

Control de la gestión comercial

Control del volumen de ventas

El cumplimiento de las ventas será controlado por indicadores estratégicos, como presupuesto, cuota y las visitas, que ayudan a cumplir con el presupuesto de la empresa de forma correcta como se detalla en la tabla 24. El presupuesto cumplido tendrá un porcentaje del 60% por lo que es el indicador más importante para controlar, las visitas efectivas tienen un porcentaje del 30% y la efectividad es el 10%.

Tabla 24
Control del volumen de ventas

KPI	% COMISIÓN	COMISIÓN
Presupuesto	60%	\$60
Visitas	30%	\$30
Efectividad	10%	\$10
TOTAL		\$100

Control de otras dimensiones de la venta

Se debe analizar no sólo las ventas que realiza la empresa Grupoterraverde, sino el rendimiento y desempeño del mercaderista que influye en ellas. Los controles de otras dimensiones a considerar son:

- Presupuesto
- Visitas
- Efectividad

Presupuesto: El mercaderista debe ajustarse a las metas de la empresa, ser regular en las ventas, y llegar a la escala máxima de comisión durante el año, en caso de que no se cumpla dos meses seguidos, se analizarán los factores y se buscará soluciones.

Visitas: El mercaderista tiene que cumplir con el cronograma establecido para los puntos de venta de la ciudad de Guayaquil, en caso de haber un imprevisto y necesite hacer cambio de ruta por alguna situación en particular, deberá ser notificado al supervisor. Las visitas también son importantes para tener información a diario del mercado, detectar oportunidades de exhibiciones, entre otros.

Efectividad: Deberá ser efectivo tanto en el cumplimiento del presupuesto, así como en las visitas a los puntos de venta. Si el mercaderista es efectivo en sus visitas podrá lograr llegar al presupuesto.

Evaluación del equipo comercial

El área comercial de la empresa Grupoterraverde se encuentra conformado por el jefe de ventas, supervisor de ventas y mercaderista de la categoría de bebida láctea. La evaluación la realizará el gerente general junto con el jefe administrativo financiero y jefe de ventas para verificar los resultados, para tal efecto, el mercaderista recopilará la información respecto a la gestión comercial realizada.

Tabla 25
Control de venta

Control de venta	# Visitas	Visitas Realizadas	Efectividad
Semana 1	32	32	100%
Semana 2	32	32	100%
Semana 3	32	32	100%
Semana 4	32	32	100%
Total	128	128	100%

Cuadro de mando del director de ventas

El cuadro de mando se aplica en base a los objetivos planificados en el mapa estratégico para incrementar las ventas en un 20%. Respecto de los clientes intermediarios se espera lograr la satisfacción del 100% cumpliendo con las entregas a tiempo y con la cantidad completa solicitada. Así también la satisfacción del consumidor final ya que son los que adquieren el producto. Es importante que el jefe de ventas tenga toda la información comercial mediante un cuadro de mando donde pueda medir los indicadores planteados y lograr la meta como se indica en la tabla 26.

Tabla 26
Indicadores cuadro de mando

Perspectiva	Objetivo / Estrategia	Indicador
Ventas mensuales	Cumplir con la cuota	Cuota esperada / Resultado venta
Visitas a los puntos de venta	Visitar a los puntos de venta	Visitas realizadas / Total visitas
Reportes	Elaborar y enviar reportes	Reportes enviados / Total reportes

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Hipótesis de partida

Dado que la empresa Grupoterraverde ya existe, las inversiones de activos fijos, infraestructura y personal ya se han venido realizando desde el año 2016. Por lo tanto, en este capítulo se presentan el capital inicial, las proyecciones de ingresos y egresos y estados financieros del proyecto de la bebida láctea.

El primer supuesto fue la inversión en la planta de producción de la bebida láctea al estimar el monto de la inversión en la línea de producción, pero no se justificó debido al volumen requerido para recuperar dicha inversión, esto se explica en la siguiente sección. Por lo tanto, no se incluye inversión en la planta de producción, sino que este proyecto se desarrolla bajo el modelo de maquila. Maquilar se refiere a “sistema económico y de producción que consiste en el ensamblaje manual o unitario de piezas en talleres industriales ubicados en países con mano de obra barata, cuyo resultado son productos que tienen generalmente como destino un país desarrollado” (Lexico Dictionaries, s/f).

Para realizar las proyecciones de ventas se estima un incremento de 5% anual, un aumento de precio al cuarto año del 3%; el costo del servicio de maquila se establece un incremento del 0.60% promedio de la inflación de los últimos 6 años del Ecuador; el salario se define un incremento del 2.06% promedio de la variación porcentual del salario básico de los últimos 6 años del Ecuador.

Capital inicial

En primera instancia se analizó la compra de la línea de producción con la empresa Tetrapak, se planteó el requerimiento de la línea completa de producción, en la conversación mantenida con el asesor de la empresa indicó que el costo total aproximado sería de \$3'200.000, dado el estudio de comercialización en el capítulo III el volumen de venta no justifica dicha inversión.

El segundo escenario planteado por la empresa Tetrapak es contratar el servicio de maquila con una de las empresas productoras de bebidas lácteas, por lo que no es necesario la inversión en maquinaria ni mano de obra relacionada al proceso productivo sino únicamente los gastos preoperacionales.

Tabla 27
Gastos preoperacionales

Pre-operacionales	
Permiso de funcionamiento (ARCSA)	715
Permiso de funcionamiento (Municipio)	1.000
Total Pre-operacionales	1.715

Con base a los resultados de la investigación realizada se decide que el presente proyecto toma como base la contratación del proceso de maquila.

Política de financiamiento

El capital de trabajo correspondiente a la inversión inicial se va a financiar con aportes propios de la compañía. El financiamiento del capital se realizará con la CFN, la institución cubre hasta el 80% del valor total, con un interés de 8.5088% a cinco años con pagos trimestrales. Dado que no se dará la compra de activos fijos no hay gastos financieros en el proyecto. La inversión inicial solo es de gastos preoperacionales, los mismos serán cubiertos al 100% por la compañía.

Costo de capital

El costo de capital según Brealey, Myers y Allen (2010) es:

El rendimiento esperado de un portafolio que contiene todos los títulos existentes de la empresa. Es el costo de oportunidad del capital invertido en los activos de la empresa y, por lo tanto, se considera como la tasa de descuento apropiada para proyectos de riesgo y promedio de la empresa (p, 239).

Sin embargo no se la determina como tasa de descuento para proyectos nuevos de la compañía, ya que cada proyecto se debe evaluar a su propio costo de oportunidad del capital (Brealey et al., 2010).

Como paso inicial se debe calcular el ROE de la empresa Grupoterraverde ('return on equity' por sus siglas en inglés) del año 2020 el cual da como resultado 5.30% como se indica en la tabla 37, esto quiere decir que, por cada dólar invertido, el retorno fue de 0.05 centavos. Como se mencionó en el apartado anterior el 100% de la inversión son aportes propios por lo que el costo del capital para este proyecto es de 5.30%.

Impuestos

El impuesto a la renta es obligatorio en Ecuador, para efectos del proyecto se considera el 25% dada la actividad económica de la empresa Grupoterraverde, no está exento al pago del impuesto y tampoco goza de otro beneficio tributario relacionado a este impuesto. Dicho impuesto debe ser pagado de manera anual al Sistema de Renta Internas (SRI). Adicional al impuesto a la renta también se calcula el Impuesto al Valor Agregado (IVA) como parte de las transacciones de compraventa y se paga de forma mensual. Además, debe presentar las declaraciones de IVA y de retenciones a la fuente al SRI.

Presupuesto de Ingresos

Volúmenes

De acuerdo con la proyección de unidades realizada en el capítulo III donde se especifica el punto de venta, el total de unidades por vender en el año uno es de 39658 como lo muestra la tabla 28. Para determinar este volumen de ventas, cabe recalcar que se han tomado los valores de venta real de los clientes del producto Ñam Plátano Bites del periodo mayo 2020 a mayo 2021.

Tabla 28*Volumen de ventas mensual año 2022 por punto de venta*

MES	% Participación	Corporación El Rosado	Corporación Favorita	Almacenes Tía	Supermercados de Carnes La Española	Supermercados de Carnes Del Portal	TOTAL
ENE	4%	684	445	176	145	136	1586
FEB	7%	1197	779	307	254	238	2776
MAR	8%	1368	890	351	291	272	3173
ABR	10%	1710	1113	439	364	341	3966
MAY	8%	1368	890	351	291	272	3173
JUN	8%	1368	890	351	291	272	3173
JUL	9%	1539	1002	395	327	307	3569
AGO	9%	1539	1002	395	327	307	3569
SEP	10%	1710	1113	439	364	341	3966
OCT	9%	1539	1002	395	327	307	3569
NOV	9%	1539	1002	395	327	307	3569
DIC	9%	1539	1002	395	327	307	3569
TOTAL	100%	17096	11130	4391	3635	3406	39658

En la tabla 29 se detalla la proyección de unidades de los cinco años de estudio del plan de negocios.

Tabla 29*Proyección de unidades por año*

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Ñam Milky Drinks	39.658	41.640	45.909	45.909	48.204

Precios

El producto Ñam Milky Drinks tendrá un precio para el intermediario de \$0.5376 incluido IVA (\$0.2734 equivale a la maquila + \$0.2641 que equivale al 49% de margen para la empresa Grupoterraverde) y de \$0.69 incluido IVA (\$0.5376 + \$0.1524 que corresponde el 22% de margen para el canal) para el consumidor final. El precio del producto tendrá un incremento de 3% en el cuarto año de comercialización el cual será de \$0.5537 tal como se explica en la tabla 30.

Tabla 30*Precio de venta al intermediario*

Productos	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)					
Ñam Milky Drinks	\$0,5376	\$0,5376	\$0,5376	\$0,5537	\$0,5537

Ventas esperadas

Las ventas esperadas del producto Ñam Milky Drinks para los cinco años de estudio del plan de negocio se detalla en la tabla 31, se especifica por año las cantidades por vender y el precio del producto y los ingresos que recibirá la empresa Grupoterraverde por las unidades vendidas.

Tabla 31
Ingresos proyectados Ñam Milky Drinks

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Ñam Milky Drinks	39.658	41.640	45.909	45.909	48.204
Total	39.658	41.640	45.909	45.909	48.204
Precio Unitario (En US\$)					
Ñam Milky Drinks	\$0,5376	\$0,5376	\$0,5376	\$0,5537	\$0,5537
Total	\$0,5376	\$0,5376	\$0,5376	\$0,5537	\$0,5537
Ingresos (En US\$)					
Ñam Milky Drinks	\$21.319,91	\$22.385,91	\$24.680,46	\$25.420,87	\$26.691,92
Total	\$21.319,91	\$22.385,91	\$24.680,46	\$25.420,87	\$26.691,92

Presupuesto de Costos

Tangibles e intangibles

Una vez determinado el servicio de maquila se procedió a cotizar con una de las empresas productoras de bebidas lácteas y se estableció los precios de cada ingrediente e insumo a utilizar, dichos valores se detallan en la tabla 32, así como también el costo total.

Tabla 32
Costo unitario

Item	Precio por unidad
Costo maquila	\$0,2734
Total	\$0,2734

Presupuesto de gastos

Tangibles e intangibles

Los gastos establecidos para el proyecto corresponden al sueldo y comisión de el/la mercaderista durante los cinco años de estudio, el registro de la marca y registro sanitario son rubros que solo deberán pagar en el primer año. Con respecto a la publicidad y promociones se establece un valor durante

el primer y segundo año respectivamente. En la tabla 33 se detallan los gastos anuales.

Tabla 33
Gastos administrativos y de ventas proyectados

Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	7.852	8.783	8.931	9.083	9.238
Registro de la marca	224	-	-	-	-
Registro Sanitario	715	-	-	-	-
Publicidad	1.000	1.006	-	-	-
Promociones	711	-	-	-	-
Total Gastos Administrativos	10.502	9.789	8.931	9.083	9.238

Análisis de Punto de Equilibrio

Según las cantidades y precios determinados para el proyecto se establece el punto de equilibrio por año, en la tabla 34 se puede observar el punto de equilibrio en unidades, en este caso el primer año no cumple con lo que indica, en los siguientes años si se cumple. Tal como se evidencia en la tabla 34 el punto de equilibrio mensual del primero año es 3312 unidades y la proyección es de 1586, se nota un 47% de diferencia con respecto al punto de equilibrio para dicho año, pero el objetivo principal de este primer año es el posicionamiento de la marca Ñam Milky Drink, cabe recalcar que en los siguientes años las proyecciones de ventas son mayores que el punto de equilibrio.

Tabla 34
Punto de equilibrio producto Ñam Milky Drinks

	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	0,5376	0,5376	0,5376	0,5537	0,5537
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,2734	0,2750	0,2767	0,2784	0,2800
Costo Fijo Total (En US\$)	10.502	9.789	8.931	9.083	9.238
Punto de Equilibrio (unidades - año)	39.749	37.283	34.232	32.984	33.751
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	3.312	3.107	2.853	2.749	2.813

Estados financieros proyectados

En el estado de resultados mostrado en la tabla 35 se puede observar que el primer año de comercialización cuenta con varios gastos propio de la operación inicial y no representa utilidad a la empresa, sin embargo, a partir del año dos se obtiene utilidad.

Los estados financieros proyectados corresponden únicamente al producto en estudio Ñam Milky Drinks, mas no de toda la empresa Grupoterraverde, como fue mencionado al inicio de este capítulo.

Tabla 35

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	21.320	22.386	24.680	25.421	26.692
Costos de Ventas	-10.842	-11.453	-12.702	-12.779	-13.498
Utilidad Bruta	10.478	10.933	11.978	12.642	13.194
Gastos Administrativos y de Ventas	-10.502	-9.789	-8.931	-9.083	-9.238
Utilidad Operativa	-24	1.144	3.047	3.559	3.956
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	-24	1.144	3.047	3.559	3.956
Impuestos a la Renta (25%)	0	-286	-762	-890	-989
Utilidad Neta	-24	858	2.285	2.669	2.967
VAN	4.873				
TIR	39.87%				

Factibilidad financiera

Análisis de ratios

Tabla 36

Indicadores Financieros

Razón Corriente	1,72	2,61	4,97	7,82	10,44
Capital de Trabajo	319	1.520	4.148	7.160	10.471
Prueba Ácida	-0,28	1,61	3,97	6,82	9,44
Ciclo de Efectivo	45,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Razón de Endeudamiento	-	-	-	-	-
ROE	-1%	34%	47%	36%	28%
ROI	-1%	25%	39%	31%	26%
ROA	998%	641%	420%	297%	231%

Con respecto al indicador de razón corriente conocido como índice de liquidez, se puede determinar que desde el primer año la compañía muestra indicadores de altos de liquidez, lo que representa que se pueden pagar todas las obligaciones a corto plazo relacionados al costo del producto Ñam Milky Drinks, como son el pago por concepto de maquila al proveedor y los relaciones a gastos de ventas.

Por otra parte, el indicador de prueba ácida es negativo solo para el año uno que se justifica porque el volumen de ventas es inferior al punto de equilibrio.

Se puede apreciar que los valores de capital de trabajo se incrementan acorde al volumen de ventas de la compañía lo que significa que se provee de producto acorde a la demanda del mercado.

En cuanto al indicador de ciclo de efectivo es de 45 días para el año uno y a partir del año dos se reduce a 30, lo que representa una eficiencia de 15 días en la recuperación de cartera.

El retorno sobre patrimonio (ROE) es negativo únicamente para el primer año dado que no se cumple con el punto de equilibrio y hay pérdida, sin embargo, para los siguientes años hay un retorno sobre el patrimonio siendo el tercero el retorno más alto.

Lo que se presenta en el proyecto son solo las ratios del producto Ñam Milky Drinks en estudio mas no de toda la empresa Grupoterraverde.

Valoración del plan de negocios

El proyecto es factible porque el retorno del proyecto (TIR=39.87%) es superior al costo capital de la compañía (5.30%) y el valor presente neto es positivo \$4.873, por lo que si la empresa decide ejecutar el proyecto tendrá un incremento en el valor a la inversión igual a este valor. Además, la compañía recupera su inversión en el año tres.

Tabla 37*Valoración del plan de negocio*

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$-1.715	\$-1.879	\$1.559	\$2.439	\$2.952	\$3.206
Flujo de caja acumulado		\$-3.594	\$-2.035	\$405	\$3.356	\$6.562
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$-1.715	\$-3.594	\$-2.035	\$405	\$3.356	\$6.562
Tasa de Descuento	5,30%					
VAN	\$4.873					
TIR	39.87%					
Año de recuperación	3					

Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se realizó un flujo de caja simplificado sin tomar en cuenta cambios en el efectivo, inventarios, cuentas por cobrar ni activos fijos, para que quede el flujo para el inversionista sin financiamiento, dado que este proyecto no tiene deuda. A continuación, en la tabla 38 se muestra el flujo de caja en mención.

Tabla 38*Fujo de caja simplificado*

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$21.318,09	\$22.383,99	\$24.678,35	\$25.418,70	\$26.689,64
Egresos						
Costos de producción		\$10.842,38	\$11.452,81	\$12.702,48	\$12.778,69	\$13.498,13
Total Gastos administrativos		\$10.501,66	\$9.788,78	\$8.931,35	\$9.082,99	\$9.237,75
Total egresos		\$21.344,04	\$21.241,58	\$21.633,83	\$21.861,68	\$22.735,88
Utilidad antes de los impuestos		-\$25,95	\$1.142,41	\$3.044,52	\$3.557,02	\$3.953,76
Impuestos (25%)		\$0,00	\$285,60	\$761,13	\$889,26	\$988,44
Utilidad neta		-\$25,95	\$856,81	\$2.283,39	\$2.667,77	\$2.965,32
Flujo de caja neto		\$1.715,00	-\$25,95	\$856,81	\$2.283,39	\$2.965,32
		TIR	55,82%			
		VAN	\$5.449,12			

Se realizó el análisis de sensibilidad para la tasa interna de retorno antes diferentes escenarios de cambios en el precio y costo del producto. En la tabla 38 se muestra el análisis de sensibilidad.

Tabla 39
Análisis de sensibilidad

55,82%	\$0,2534	\$0,2634	\$0,2734	\$0,2850	\$0,2950	\$0,3050	\$0,3150
\$0,5073	64,71%	51,41%	38,72%	24,64%	12,91%	1,05%	-11,19%
\$0,5173	71,47%	57,27%	43,74%	28,76%	16,33%	3,81%	-9,05%
\$0,5273	77,20%	63,81%	49,35%	33,37%	20,14%	6,88%	-6,69%
\$0,5376	83,42%	69,56%	55,85%	38,72%	24,57%	10,43%	-3,97%
\$0,5476	89,96%	75,47%	61,22%	44,59%	29,43%	14,32%	-1,01%
\$0,5576	97,04%	81,90%	66,97%	49,89%	34,96%	18,74%	2,35%
\$0,5676	104,68%	88,88%	73,26%	55,33%	39,98%	23,81%	6,19%

Los resultados marcados de color rojo representan escenarios donde el proyecto no es factible, esto quiere decir que en caso de que el costo de maquila incremente \$0.04 más de lo cotizado la tasa de retorno estaría por debajo de la actual (5.30%). En caso de darse este escenario el precio al intermediario tendría que incrementar desde \$0.03 para lograr un porcentaje más alto de la tasa de retorno actual.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Base Legal

Grupoterraverde es una empresa constituida en el año 2016 como Sociedad Anónima, su actividad principal es la fabricación de productos alimenticios tal y como se muestra en el Certificado de Registro Único de Contribuyentes (RUC) que otorga el SRI, por lo que tiene obligaciones tributarias como:

- Anexo accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores – Anual
- Anexo transaccional simplificado
- 2011 declaración de IVA
- Anexo relación dependencia
- 1031 - declaración de retenciones en la fuente

Otra institución a la cual debe reportar la empresa es a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias), la cual es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley (Supercias, s/f).

Grupoterraverde es una empresa exportadora, en consecuencia, también es regulada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), institución estatal encargada de facilitar el comercio exterior del país.

Medio Ambiente

La empresa Grupoterraverde está comprometida con el cuidado del medio ambiente, sus envases actuales de chifle son de plástico y pueden ser reutilizados, por lo cual tienen difundido un mensaje para el consumidor final de cómo pueden reutilizar los tachos, así como se muestra el ejemplo de la figura 56.



Figura 56 Ejemplo para reutilizar el envase Ñam Plátano Bites

El producto Ñam Milky Drinks no puede la excepción, y Tetra Pak indica que su envase Tetra Prisma Aseptic se fabrica principalmente con papel, una fuente renovable, con material para envasado certificado por el FSC™ (Forest Stewardship Council™) lo cual garantiza que la fibra de madera provenga de bosques administrados de manera responsable (Tetra Pak, 2020a)

Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, busca cumplir con el mandato de “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Acorde con el plan las empresas generan plazas de trabajo de forma directa e indirecta, para el caso de la bebida láctea sus beneficiarios son:

- Beneficiarios directos: Agricultores de zapallo y productores leche entera, al ser los principales ingredientes del producto Ñam Milky Drinks el proyecto beneficiará a estos grupos.
- Beneficiarios indirectos: Las empresas comercializadoras compran y venden productos con la finalidad de obtener ganancias, al generar ingresos por el producto vendido se beneficia la empresa, y los clientes

finales tendrán la opción de consumir un producto saludable que aporte a la salud.

Política de responsabilidad corporativa

La empresa Grupoterraverde en su proceso de producción actual con el chifle, realiza algunas acciones como parte de su política de responsabilidad corporativa.

- Cáscara de verde: La cáscara de la fruta plátano verde y maduro se entrega a los ganaderos del sector de Petrillo sin costo alguno, ayudando así al crecimiento ganadero del sector.
- La merma, chifle no óptimo y migaja: Se comercializa para la elaboración de balanceado, beneficiando así a la empresa que produce este producto.
- Plátano maduro: Cuando se madura la fruta y no puede ser procesada, se coordina con los supervisores para que sea donada a la fundación del Colegio Javier o personas del sector.

Conclusiones

Objetivo General: Comercializar a través del canal de distribución nivel uno la bebida láctea elaborada a base leche entera y pulpa de zapallo que permita ampliar el portafolio de productos de la empresa Grupoterraverde S.A. para el año 2022.

Dando contestación al objetivo general, con respecto a la comercialización de la bebida láctea en el canal de distribución nivel uno, se evidencia en el capítulo II el análisis que se realizó para determinar las empresas intermediarias a las cuales se les ofrecerá el producto Ñam Milky Drinks las cuales son Corporación El Rosado, Corporación Favorita, Almacenes Tía, Supermercados de Carnes La Española y Del Portal. A estas cinco empresas se les realizó una encuesta donde se tuvo como resultado que el 80% están interesadas en adquirir el producto y el 20% lo analizaría, por lo que el objetivo general planteado se cumple y es posible la comercialización del producto Ñam Milky Drinks

Objetivo específico: Evaluar la situación interna de la empresa Grupoterraverde y su posición competitiva en el mercado.

Como resultado de los análisis internos y externos realizados a la empresa Grupoterraverde detallados en el capítulo II del presente plan de negocios se puede decir que la compañía está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades, así como también está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas, es así que cumple con lo mencionado en el objetivo.

Objetivo específico: Establecer estrategias para la introducción y comercialización de la bebida láctea en los puntos de ventas del portafolio de clientes de Grupoterraverde.

Las estrategias de introducción y comercialización de la bebida láctea en los cinco puntos de ventas detalladas en el capítulo III del presente plan de negocio entre las cuales se destaca la contratación de un mercaderista que se encargue de realizar las visitas a los clientes mediante una ruta establecida, gestionar pedidos, revisar stocks en las bodegas de los supermercados, estas funciones van acompañadas de publicidad en redes sociales mediante el

posteo de imágenes con mensajes claves y promociones coordinadas con las empresas intermediarias para impulsar la venta del producto Ñam Milky Drinks en la ciudad de Guayaquil. Las estrategias, cuotas, presupuestos e indicadores se establecen en el capítulo III cumpliendo así con el objetivo.

Objetivo específico: Determinar los estados financieros y económicos proyectados del plan de negocio que permita medir la rentabilidad del negocio.

En consecuencia, los estados financieros y económicos realizados en el capítulo IV bajo el supuesto de producción por cuenta de la compañía Grupoterraverde, el cual consistía en adquirir la línea de producción de bebidas lácteas completa se concluye que no es rentable para la empresa por el alto costo de la maquinaria y los volúmenes de ventas no alcanzaban para cubrir dicha inversión, esto por lo que decidió la opción de trabajar con el servicio de maquila. El margen de rentabilidad que obtiene la empresa Grupoterraverde bajo el formato de maquila es de 49%, una TIR de 39.87% y un VAN \$4873. Cabe mencionar que en este plan de negocio se recupera al tercer año, por lo que el proyecto cumple con lo indicado en el objetivo.

Objetivo específico: Identificar los aspectos de la responsabilidad social vinculados a la empresa Grupoterraverde.

Como parte de los mensajes que transmite la empresa Grupoterraverde con su marca Ñam Plátano Bites de donde se infiere que la empresa se preocupa por los aspectos sociales y medio ambientales se identificó que la empresa realiza acciones socialmente responsables como la donación de producto en momentos de pandemia a los más necesitados, el mensaje de reutilizar los envases plásticos, aportar al crecimiento de un sector como Petrillo ofreciendo plazas de trabajo a las personas del sector.

Por todo lo antes mencionado se concluye que el proyecto beneficiará a la empresa Grupoterraverde en incrementar las ventas y diversificar el portafolio de productos, ofreciendo una bebida láctea saludable para los consumidores.

Recomendaciones

Objetivo General: Comercializar a través del canal de distribución nivel uno la bebida láctea elaborada a base leche entera y pulpa de zapallo que permita ampliar el portafolio de productos de la empresa Grupoterraverde S.A. para el año 2022.

Para el objetivo general es pertinente recomendar que se analice el portafolio de clientes de la empresa Grupoterraverde y ofrecer el producto a los cuatro clientes adicionales los cuales son: BEES (Cervecería Nacional), Super Easy, Ecuagourmet y Venezia Foods, ya que esta gestión lograría aumentar aún más las ventas a la empresa Grupoterraverde y del producto. Cabe mencionar que esto se aconseja realizar después de ingresar a las cinco primeras empresas intermediarias para que no afecte a las proyecciones de ventas.

Objetivo específico: Evaluar la situación interna de la empresa Grupoterraverde y su posición competitiva en el mercado.

Es importante que la empresa Grupoterraverde realice una evaluación anual para mejorar o corregir cualquier factor interno o externo que pueda afectar, hay que considerar además a los competidores para conocer sus estrategias y errores en el mercado, con el afán de determinar nuestras acciones en beneficio de la marca Ñam Milky Drinks.

Objetivo específico: Determinar los estados financieros y económicos proyectados del plan de negocio que permita medir la rentabilidad del negocio

Para el objetivo antes mencionado se recomienda mantener el formato de maquila dados los volúmenes de venta, así se incluyan los cuatro clientes adicionales su monto de compra no justificará la inversión de maquinaria y pondría en riesgo la rentabilidad del proyecto. Otro aspecto importante es analizar los gastos de ventas y administrativos adicionales antes de ejecutar cualquier acción, ya que un gasto adicional podría afectar la rentabilidad del proyecto.

REFERENCIAS

- Alimentos Ecuador. (2016, octubre 1). *¿Qué es y en qué consiste el semáforo en los empaques de alimentos procesados en Ecuador?*
<https://alimentosecuador.com/noticia/que-es-y-en-que-consiste-el-semaforo-en-los-empaques-de-alimentos-procesados-en-ecuador/>
- América Economía. (2021, abril 1). *Economía de Ecuador se contrae un 7,8% en el 2020 por efectos de la pandemia.*
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-de-ecuador-se-contrae-un-78-en-el-2020-por-efectos-de-la>
- Arca Continental. (2020). *Reporte Anual Integrado 2020* (p. 204). Arca Continental.
https://www.arcacontal.com/media/370697/reporte_anual_integrado_2020.pdf
- ARCSA. (2019). *Instructivo descriptivo de establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.* https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-B.3.0-PF-01_Descriptivo-de-establecimientos-sujetos-a-vigilancia-y-control-sanitario_v6.0.pdf
- Benham, L. (2021, marzo 3). *Four trends shaping the international dairy industry in 2021.* FoodBev Media.
<https://www.foodbev.com/news/four-trends-shaping-the-international-dairy-industry/>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas* (9na ed.). McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Campaña, X., & Aguilar, P. (2021). *Estudio de Mercado “Sector Lácteo”* (Estudio de Mercado SCPM-IGT-INAC-002-2019). Superintendencia de Control del Poder de Mercado. https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf
- Carvalho, A. (2014). *Tendencias para el mercado lácteo mundial en 2020.*
- CEUPE. (2018, abril 18). *El territorio de ventas y las rutas.* Ceupe.
<https://www.ceupe.com/blog/el-territorio-de-ventas-y-las-rutas.html>

- CIL Ecuador. (2020, octubre 21). *Industria láctea nacional emprende acciones de cuidado ambiental en procesos productivos*.
<https://www.cilecuador.org/post/industria-láctea-nacional-emprende-acciones-de-cuidado-ambiental-en-procesos-productivos>
- El Comercio. (2020, noviembre 28). Desesperación de los ganaderos, por falta de compradores de leche. *El Comercio*.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/desesperacion-ganaderos-falta-compradores-leche.html>
- El Universo. (2020, diciembre 25). *A productores de leche en Píllaro les preocupan las pérdidas por el bajo precio*.
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/25/nota/8788264/productores-leche-pillaro-les-preocupan-perdidas-bajo-precio>
- Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*.
<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Espinosa, R. (2017). *BENCHMARKING: Qué es, tipos, etapas y ejemplos | Roberto Espinosa*.
<https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- FAO. (2020, junio 22). *La leche en cifras*.
<http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>
- García, C. A. C., Montiel, R. L. A., & Borderas, T. F. (2014). Grasa y proteína de la leche de vaca: Componentes, síntesis y modificación. *Archivos de Zootecnia*, 63(241), 85–105.
<https://doi.org/10.21071/az.v63i241.592>
- García, I. (2018, abril 23). *¿Qué es el precio? | Definición de precio | Significado de precio. Economía Simple*.
<https://www.economiasimple.net/glosario/precio>
- González, D. (s/f). *Tetra Pak® identifica nuevas tendencias de consumo que representan oportunidades para alimentos y bebidas | América Retail*. Recuperado el 12 de junio de 2021, de <https://www.america-retail.com/ecuador/tetra-pak-identifica-nuevas-tendencias-de-consumo-que-representan-oportunidades-para-alimentos-y-bebidas/>

- González, D. (2020, agosto 17). *Tetra Pak® identifica nuevas tendencias de consumo que representan oportunidades para alimentos y bebidas | América Retail*. <https://www.america-retail.com/ecuador/tetra-pak-identifica-nuevas-tendencias-de-consumo-que-representan-oportunidades-para-alimentos-y-bebidas/>
- Hair Jr., J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados* (Cuarta). McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021* [Encuesta]. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Abril-2021/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20abr21.pdf>
- INEN. (2011). *Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. Parte 1*. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/ec.nte_.1334.1.2011.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). Pearson. <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (10a ed.). Pearson Educación. http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/2u.0K1qOQSy96Q0UKb07Un_MARKETING.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima). Pearson Educación. <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- La Hora. (2018, abril 17). Sobreproducción reduce el costo de la leche. *La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo*. <https://lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102150305/sobreproduccion-reduce-el-costo-de-la-leche>
- Lasso, G., & Borrero, A. (2020). *Plan de Gobierno Lasso-Borrero 2021-2025*. <https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>

- Lexico Dictionaries. (s/f). Definición de Maquila. En *Lexico Dictionaries | Español*. Oxford Dictionary. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <https://www.lexico.com/es/definicion/maquila>
- ManabiNoticias. (2020, febrero 26). Plataneros de El Carmen al borde del colapso. *Diario Digital Manabí Noticias*.
<https://manabinoticias.com/plataneros-de-el-carmen-al-borde-del-colapso/>
- Marchal, N. (2016, diciembre 11). *Las 4 P del marketing—Definición y ejemplos*. <https://www.nicolasmarchal.com/marketing/las-4-p-del-marketing/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020, noviembre 12). “Ecuador se Nutre de Leche” y el sector lácteo se fortalece con apoyo del Gobierno Nacional. Ministerio de Agricultura y Ganadería.
<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-nutre-de-leche-y-el-sector-lacteo-se-fortalece-con-apoyo-del-gobierno-nacional/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2016). *Zapallo—Patrimonio Alimentario*.
<https://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Zapallo>
- Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, Pub. L. No. Acuerdo No. 00004522, 8 (2013).
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Patel, A. S., Bariya, A. R., Ghodasara, S. N., Chavda, J. A., & Patil, S. S. (2020). Total carotene content and quality characteristics of pumpkin flavoured buffalo milk. *Heliyon*, 6(7), e04509.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04509>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Rei.
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 15.

- https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Rus, E. (2020, octubre 7). *Diagrama de Pareto* [Economipedia.com]. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/diagrama-de-pareto.html>
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida, 145 (2017). https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Spencer, S. P., & Belkaid, Y. (2012). Dietary and commensal derived nutrients: Shaping mucosal and systemic immunity. *Current Opinion in Immunology*, 24(4), 379–384. <https://doi.org/10.1016/j.coi.2012.07.006>
- Supercias. (s/f). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Tetra Pak. (2020a). *Los envases Tetra Prisma Aseptic son perfectos para el consumo sobre la marcha*. <https://www.tetrapak.com/es-es/solutions/packaging/packages/tetra-prisma-aseptic>
- Tetra Pak. (2020b). *Tetra Prisma® Aseptic Square de 200 ml | ProductXplorer*. <http://178.79.162.208/es-xl/package/tetra-prisma-aseptic-square-de-200-ml#slide=Benefits>
- Veldhoen, M., & Ferreira, C. (2015). *Influence of nutrient-derived metabolites on lymphocyte immunity—PubMed*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26121194/>
- Villamil, R. A., Robelto, G. E., Mendoza, M. C., Guzmán, M. P., Cortés, L. Y., Méndez, C. A., & Giha, V. (2020). Desarrollo de productos lácteos funcionales y sus implicaciones en la salud: Una revisión de literatura. *Revista chilena de nutrición*, 47(6), 1018–1028. <https://doi.org/10.4067/S0717-75182020000601018>
- Williams, A. (2020). *COVID-19 drives prioritization of immune health* [COVID-19 drives prioritization of immune health]. COVID-19 drives prioritization of immune health. <https://www.innovamarketinsights.com/press-release/covid-19-drives-prioritization-of-immune-health/>

ANEXOS



Guayaquil, 17 mayo de 2021

Señores
Carrera de Comercio
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ciudad.-

De mis consideraciones,

Por medio de la presente autorizo a la Señorita **Ana María López Peñafiel** con número de cédula de identidad No. **091584712** a presentar información de la empresa **Grupoterraverde S.A.** que requiere en su proyecto de tesis el cual tiene como título "Plan de negocios para la ampliación del portafolio de productos con una bebida láctea para Grupoterraverde S.A.", el cual será un aporte para la compañía.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,

Carol Segovia M.
Jefe de Ventas

Dirección: Km. 29 vía Guayaquil – Daule
Teléfono: +593 4 2135488
Email: info@grupoterraverde.com





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **López Peñafiel, Ana María**, con C.C: # 0915847412 autora del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la ampliación del portafolio de productos con una bebida láctea para Grupoterraverde S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de septiembre de 2021

f. _____

López Peñafiel, Ana María
CC: 0915847412



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la ampliación del portafolio de productos con una bebida láctea para Grupoterraverde S.A.		
AUTOR(ES)	Ana Maria Lopez Peñafiel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Maximiliano Bolívar Pérez Cepeda		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio, Finanzas, Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Leche, zapallo, bebida láctea, comercialización, canal de distribución, maquila		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente plan de negocio se realizó con el objetivo de insertar un nuevo producto elaborado a base de leche entera y pulpa de zapallo "Ñam Milky Drinks" al portafolio de la empresa Grupoterraverde S.A., la compañía se dedica a la producción y comercialización de snacks de plátano verde y maduro en diferentes ciudades del Ecuador y de Estados Unidos. El proyecto se presenta como oportunidad de mercado ante los cambios de consumo por efectos de la pandemia Covid-19 y le permita aumentar las ventas. El proyecto muestra las especificaciones y características del producto, sus competidores y donde será comercializado, para este último tema se analizó los clientes de la empresa Grupoterraverde mediante la técnica de Pareto, la cual dio como resultado que cinco de sus nueve clientes representan el 80% de sus ventas. Se realizó una encuesta a los clientes para conocer si están dispuestos a adquirir el nuevo producto, en consecuencia, el 80% indicó que si está dispuesto a adquirir el producto y el 20% lo analizaría. En conciencia, se establece la estructura comercial a cargo de la comercialización del producto Ñam Milky Drinks, presupuesto de ventas, cuotas de mercado, así como también indicadores de control. Para el presente proyecto se considera el formato de maquila, lo cual no generará costos de inversión inicial, solo los gastos preoperacionales, de tal manera que se obtiene una TIR de 39.87% y un VAN de \$4873, mostrando que el proyecto es factible, logrando así cumplir con el objetivo de este plan de negocio.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593980767087	E-mail: amp86@yahoo.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			