Maestría en Management Estratégico

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Alternativa para aumentar la venta de diversos tipos de leche en la empresa Más Leche S.A.

Cristian Fernando CONDOY SUASNAVAS[a], bajo la dirección de Ronald Campoverde Aguirre[b]

a Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. E-mail cristian.condoy@uees.edu.ec
b Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail rcampoverdea@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Dada la reducción de venta de leche la empresa Más Leche S.A. ha decidido identificar la mejor alternativa para aumentar la venta de diversos tipos de leche por medio de la aplicación de la metodología de caso de negocio.
DESCRIPCIÓN:	Se analizaron tres alternativas desde la perspectiva financiera y estratégica.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La reducción de la venta de leche ha impactado en una reducción de volúmenes de producción y por consiguiente los costos fijos y la rentabilidad de la empresa Más Leche S.A.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Incrementar la venta de leche en 3%, incrementar la capacidad de utilización en +10%, incrementar el EBITDA en 2%.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Luego del análisis de las alternativas, la alternativa ganadora fue productos alternativos de leche.

1. Oportunidad o problema

Estudios a escala mundial señalan que la adecuada ingesta de productos lácteos aporta significativamente a la calidad de vida de las personas (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2023). El consumo de leche puede variar según algunos factores, como son la edad, las preferencias individuales, las condiciones dietéticas y principalmente las restricciones alimenticias.

De acuerdo con la encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua-ESPAC (2022), la producción diaria de leche a nivel nacional fue de 5.5 millones de litros, con un rendimiento de 6.8 litros/vaca; teniendo a la provincia de Pichincha con un 18,7 % de producción total Nacional, además en la ficha sectorial de la Corporación Financiera Nacional se indica que, en el año 2021, sin embargo la producción de leche total del país disminuyó en un 7% en comparación al año 2020.

El consumo de leche en Ecuador es significativo y forma parte integral de la dieta de muchas personas en el país. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, la producción de leche ha ido en incremento en los últimos años bordeando los 5,5 millones de litros al día. De acuerdo con datos de la Federación Panamericana de Lechería (Fepale), y en comparación con otros países de la región como Uruguay o Argentina, que han llegado a consumir más de 200 litros per cápita al año.

El bajo consumo de este alimento puede estar influenciado por varios factores como la falta de educación nutricional, el desprestigio generado por estudios sesgados y con poca participación científica, alergias alimenticias, intolerancia a su composición, informalidad del sector, así como disponibilidad y acceso en las zonas rurales o en desarrollo. Es importante abordar estos aspectos y considerar opciones/alternativas para satisfacer las necesidades nutricionales de las personas que limitan o evitan el consumo de leche y productos lácteos.

Es importante mencionar, que luego de la pandemia las preferencias de consumo de leches sufrieron un cambio significativo ganando preferencia los productos que presentan beneficios para la salud, según explica Miguel De La Torre, director de Kantar en Ecuador. Después de ese choque, una buena parte de la población decidió ser "más consciente sobre lo que consume", por lo que la tendencia hacia productos saludables se mantendrá en el tiempo (Primicias, 2022).

En Ecuador, la leche fresca es consumida directamente por muchas familias, especialmente en áreas rurales donde la producción lechera es común. Además, la leche se utiliza en varios de productos como quesos, yogures, quesos, postres que son populares en la dieta de los ecuatorianos.

Sin embargo, es importante considerar que el acceso y el consumo de leche varía según la región y las posibilidades socioeconómicas de las personas y la producción varía dependiendo de las condiciones climáticas, los precios de los insumos, las políticas

gubernamentales y las tendencias del mercado. Del total de productos lácteos que cada persona consume en Ecuador, los porcentajes se manifiestan de la siguiente manera, según datos de la Fepale (2023):

Tabla 1

Porcentaje de consumo por persona y por producto

Producto lácteo	Porcentaje por persona
Queso	15.6%
Yogur	9.1%
Leche líquida	50.3%
Leche en polvo	12.7%
Otros (bebidas lácteas, evaporada, condensada)	12.3%

Fuente: CIL Ecuador

El Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador considera que el sector lechero es un pilar de dinamismo económico y social ya que, además de garantizar la soberanía alimentaria de la población, aporta al desempeño socioeconómico nacional generando ingresos para más de 1,5 millones de personas que forman parte de la cadena productiva tanto directa como indirecta, y contribuyendo con un 6,4 % al PIB agropecuario y con cerca de un 0,6 % al PIB nacional, según cifras del Banco Central.

La empresa Más Leche S.A. tiene origen ecuatoriano con más de 20 años de presencia en el mercado lácteo, ha logrado satisfacer la demanda de sus consumidores ofreciendo productos lácteos y sus derivados teniendo como materia prima principal la leche de vaca adquirida principalmente por proveedores pequeños y medianos del sector de la sierra central, logrando consolidarse como una de las empresas representativas del sector y con una capacidad instalada de procesamiento de leche de 170 millones de litros de leche al año.

Hasta el año 2019 la empresa Más Leche S.A. presentaba un crecimiento en su volumen procesado y por consiguiente en sus ventas, sin embargo, a partir del año 2020 (año de pandemia) la empresa ha venido atravesando una caída sostenida en sus ventas que han impactado al volumen de litros de leche procesados e indirectamente la subutilización de sus líneas de producción han impactado también sus costos operativos:

Tabla 2

Ventas en litros de la Empresa Más Leche S.A. en millones

Año	Litros de Leche en millones	Capacidad de Utilización
2017	74.5	88%
2018	75.9	89%
2019	77.1	91%
2020	66.4	78%
2021	59.5	70%
2022	55.0	65%
2023	49.1	58%

Fuente: Empresa Más Leche S.A.

Derivado de la caída en sus volúmenes, de producción la empresa Más Leche S.A. ha visto impactada su rentabilidad buscando compensar parcialmente la misma con restricciones a nivel de costos fijos operacionales y gastos a nivel de marketing que han impactado también con reducción de su presencia en campañas de marketing orientadas a reforzar la presencia de la marca en el *trade.*

Tabla 3

Costos Fijos de la Empresa Más Leche S.A. en millones

Año	Ventas en millones	Costos Fijos en millones	Costos Fijos / ventas
2017	43.6	7.5	10.1%
2018	45.3	7.8	10.3%
2019	46.9	8.0	10.4%
2020	39.8	7.5	11.3%
2021	37.0	7.4	12.4%
2022	34.5	7.2	13.1%
2023	31.3	6.9	14.1%

Fuente: Empresa Más Leche S.A.

La empresa Más Leche S.A. ha identificado que la reducción en sus volúmenes está ligado a la reducción del consumo de leche en el mercado ecuatoriano que ha atravesado un cambio en las preferencias de consumo.

El presente caso de negocio sin duda es de gran relevancia para la empresa y el sector lácteo que atraviesan una caída en sus volúmenes de producción que implica una pérdida en su rentabilidad y competitividad, en base a ello el caso de negocio contestará la siguiente pregunta: ¿Cuál es la mejor alternativa para aumentar la venta de diversos tipos de leche para la empresa Más Leche S.A.?

Identificación de objetivos y métricas.

La empresa Más Leche S.A. ha visto afectada fuertemente su rentabilidad a partir de la reducción de sus ventas derivadas del menor consumo de leche en el mercado ecuatoriano, para ello se tiene objetivos de carácter financiero en búsqueda de mejorar su situación:

Tabla 4

Objetivos de la empresa Más Leche S.A.

Objetivos	Métricas
Incrementar la venta de leche en 3%	Ventas año en curso/Ventas Año anterior.
Incrementar la capacidad de utilización en +10%	% de incremento de capacidad de utilización.
Incrementar el EBITDA[1] en 2%	% EBITDA / Ventas

[1] EBITDA indicador financiero muestra el resultado de la empresa sin considerar la parte financiera o fiscal, es decir, lo que gana o pierde una empresa teniendo en cuenta solo actividad de negocio (Pérez, 2019).

Fuente: Empresa Más Leche S.A.

Para la empresa Más Leche S.A. es importante aumentar su venta de leche y a la par poder apalancar su rentabilidad (EBITDA), se plantea que a partir de aumentar su capacidad de uso e incursionar en nuevos mercados poder recobrar aquel volumen perdido en los últimos años. También se plantea el incrementar su inversión en gastos de marketing que estarán orientados al consumidor final con el fin de resaltar el valor nutricional que aporta el consumo de leche y adicionales campañas para resaltar la presencia de la marca en el punto de venta.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

En esta sección se detallan las distintas alternativas que pueden dar solución al presente caso de negocio, para estas las alternativas se necesitó que las mismas sean abordadas desde distintos puntos de vista con personas con suficiente conocimiento de la situación actual y capaces de generar medidas realistas a tomar dentro del entorno del negocio.

Las personas seleccionadas para poder generar estas alternativas fueron el gerente general (conocimiento holístico de todo el negocio), gerente financiero (conocimiento económico/rentable de le empresa) y gerente de marketing & ventas (conocimiento del ámbito comercial), a las cuales se les platea la interrogante de "¿Como se podría aumentar la venta de diversos tipos de leche en la empresa Más Leche S.A.?".

Así pues, se estimó conveniente aplicar la técnica de recolección de datos *focus group*[2] donde a partir de *insights* de la empresa y el negocio, el grupo pueda acordar alternativas a ser evaluadas, como resultado se plantean las siguientes:

Alternativa 1. Comunicación Estratégica Publicitaria mediante integración de empresas del sector lácteo.

Alternativa 2. Productos alternativos de leche

Alternativa 3. Cambio del giro de negocio a jugos naturales.

Alternativa 4. Programas de fidelización de clientes (*statu quo*)

Tabla 5

Criterios de usuarios para selección de alternativas

Alternativa	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente de Marketing & Ventas
Comunicación Estratégica Publicitaria mediante integración de empresas del sector lácteo.	Viable	Viable	Viable
Productos alternativos de leche	Viable	Viable	Viable
Cambio del giro de negocio a jugos naturales	Inviable	Viable	Inviable

[2] Focus group:. La finalidad de esta técnica es obtener percepciones, opiniones y actitudes detalladas sobre un producto, servicio o concepto. Business School (2024).

Programas de fidelización de clientes (*statu quo*)	Viable	Viable	Viable

Gerente General: Las tres primeras alternativas son viables, el cambio de giro de negocio va en contra de la esencia de la empresa (lácteos), la empresa no tiene el *know how* del sector de jugos y capitalizar beneficios sería una alternativa a largo plazo.

Gerente Financiero: Todas las alternativas son viables, las alternativas deben presentar un retorno sobre la inversión y generar los suficientes flujos de efectivo para no interrumpir la continuidad del negocio.

Gerente de Marketing: Las tres primeras alternativas son viables excepto las última, el cambio del giro del negocio a jugos naturales implica irrumpir en un mercado desconocido, se requiere una inversión fuerte en el desarrollo de nuevas marcas enfocadas en jugos y dada la situación actual, el foco esta priorizar el negocio *core* de la empresa (leche).

Con la retroalimentación de los comentarios de los participantes involucrados en este caso de negocio, se llevarán a análisis las siguientes alternativas:

Alternativa 1. Comunicación Estratégica Publicitaria mediante integración de empresas del sector lácteo: una comunicación conjunta que permita poder llegar con mismo mensaje ante el consumidor

Alternativa 2. Productos alternativos de leche: nuevos productos alternativos capaces de adaptarse a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores.

Alternativa 3. Programas de fidelización de clientes (*statu quo*): a partir de un programa de fidelización de clientes retener a los actuales y capturar nuevos clientes a partir de promociones y descuentos.

3. Analizar y valorar las alternativas

Se detallará la implementación de cada alternativa, las mismas están alineadas a los objetivos y métricas planteadas para este caso de negocio. Las alternativas incluirán análisis financiero, operacional y estratégico para poder seleccionar la mejor alternativa para alcanzar los objetivos planteados.

Los supuestos para desarrollar el caso de negocio son:

- Tasa interna de retorno mínima del 15%
- Valor Actual Neto mayor a USD$10.000,00
- Margen Bruto en Ventas mínimo del 25%
- Incremento gastos de marketing no mayor al 5%
- Tasa de descuento del 15%
- Tasa Impositiva del 25%

Alternativa 1.- Comunicación Estratégica Publicitaria mediante integración de empresas del sector lácteo.

Esta alternativa plantea la integración de empresas del sector lácteo como una estrategia efectiva para potenciar la venta mediante aspectos que permitan resaltar los beneficios nutricionales de la leche empleando campañas publicitarias para mejorar la información en los consumidores; es importante mencionar que este tipo de estrategias lo emplean a nivel mundial con grandes resultados.

Una oportunidad estratégica es emplear fechas reconocidas como el primero de junio que se celebra el Día Mundial de la Leche y según refiere FEDEGAN[3] diferentes entidades en el mundo entero aprovechan la fecha para impulsar campañas de consumo del lácteo, como el Fondo Nacional del Ganado, entre otros.

Para consolidar esta alternativa se requiere realizar una segmentación y proceso de compra del sector de estudio para identificar al mercado en el cual se encuentran los clientes potenciales con necesidades específicas. La segmentación es una estrategia, a nivel de marketing, para contar con pequeños o reducidos grupos con características concretas. Segmentar es un proceso donde, se divide al mercado en subgrupos de compradores con necesidades homogéneas, con la finalidad de aplicar una estrategia de marketing diferenciada para cada subgrupo (Vallet-Bellmunt et al., 2016).

Como resultado de esta segmentación se podrá comprender las necesidades de los ecuatorianos como consumidores de lácteos mediante estrategias comerciales que logren consolidar la compra. Ortega (2023) menciona que con la información generada a partir de la segmentación, la probabilidad de éxito de las estrategias de marketing y de ventas incrementan, pues facilitan la comunicación y conexión con los clientes, al mismo tiempo que se utilizan los recursos de forma responsable.

Según Kotler et al. (2021) se considera la existencia de cuatro métodos de segmentos de mercado que se detalla a continuación:

Tabla 6

Tipo de segmento de mercado

Segmentación Geográfica	Segmentación Demográfica	Segmentación Psicográfica	Segmentación Conductual
Ubicación geográfica	Edad	Creencias	Comportamientos
Regiones	Género	Valores personales	Patrones
Cuidades	Ocupación	Intereses Motivación	
Clima	Clase socioeconómica		

[3] Federación Colombiana de Ganaderos

Fuente: Cuenca, D. (2023).

Es necesario entonces, sub-dividir ese gran mercado heterogéneo en partes más pequeñas y específicas, con el fin de lograr una porción homogénea del mercado, donde se pueda trabajar su producto de manera estratégica y eficaz (Ciribelli & Samuel, 2015).

Tabla 7

Segmentación de mercado

Perfil	Segmento 1 Padres de familia	Segmento 2 Fitness	Segmento 3 Singles de paso
Demográfico	*Millennials* entre 35 a 40 años Nivel socioeconómico Medio Hombres y mujeres de Ecuador Padres con y sin experiencia, casados divorciados.	*Millennials Generación Z* entre 25 a 34 años Nivel socioeconómico medio alto. Hombres y mujeres de Ecuador, solteros, que aman los deportes.	Millennials *Generación Z* entre 25 a 40 años, de género: indistinto, estado civil: Soltero/a Escolaridad: Bachillerato o superior Ingresos: Medianos o altos
Psicográfico	Objetivo alimentar adecuadamente a su familia, compran productos con mayor valor nutricional.	Consumen productos bajos en calorías, les gusta el estilo de vida saludable, combinan la dieta baja en calorías y ejercicios.	Personalidad: curiosa, proactiva, vanidosa, Abiertos a probar nuevos productos, sostenibles y con propósito.
Tecnográfico	Utilizan redes sociales para buscar productos con ofertas especiales. Principal red *Facebook (FB) Instagram (IG)* y	Usa todas las *Apps* sobre compras y vida *fitness* en su equipo móvil, vida activa en redes sociales. Principal red *Facebook, Instagram y Tik Tok.*	Uso frecuente de internet para buscar información sobre productos de lácteos con propósito y alternativos para evitar alergias. Principal red *Facebook, Instagram y Tik Tok.*
Conductual	El principal influyente de compra es la madre, frecuencia de compra mensual, semanal y en ocasiones diaria.	Consumidores con hábitos deportivos de forma diaria, por ello el consumo de lácteos es diario, pero con frecuencia de compra semanal y mensual.	Busca productos saludables, orgánicos, libre de lactosa, veganos Busca de información antes de comprar. Frecuencia mensual

Fuente: Elaboración propia

Realizar una correcta segmentación del mercado, va a permitir orientar estratégicamente la propuesta de marketing, y ofrecer un producto que satisfaga al consumidor con sus específicas preferencias.

Perspectiva Financiera

Para esta alternativa se requiere invertir recursos financieros por parte de las empresas del sector lácteo; sin embargo, al tratarse de una asociación estos costos serían distribuidos para que no generen un impacto incremental en una empresa en particular y las acciones estarían orientadas a estrategias grupales, con el enfoque en educar a los clientes con información técnica para mejorar la venta al incrementar la percepción de valor, facilitar la toma de decisiones y fortalecer confianza en el producto (leche).

Para la formulación del escenario financiero se establece en % de participación de compra de leche dentro de la asociación láctea a la cual la empresa Más Leche S.A. pertenece y con ello poder estimar su incremental en ventas y su aporte en gastos de marketing.

Tabla 8

Cuadro % participación de Más leche S.A.

Nombre Empresas	% Participación en litros de leche
Más Leche S.A.	15.3%
Otras Empresas	84.7%

Fuente: Empresa Más Leche S.A.

Los montos gastos de marketing e incremental en ventas se establecen en función de anteriores campañas de marketing de la empresa Más Leche S.A. y adicionalmente se incluye un supuesto de incremental del 15% en ventas por la campaña masiva con el resto de las compañías del sector:

Tabla 9

Inversión en Campañas de Marketing

Año	Inversión en campañas de marketing en miles	Ventas como resultado de la inversión en miles	Margen Bruto como resultado de la inversión
2020	320	2.093	698
2021	290	1.879	609
2022	281	1.829	576
2023	252	1.641	509
Promedio	**286**	**1.861**	
Proyección	174	1.130	
Incremental 15% por campaña de integración de empresas		170	
Proyección Año 1	**200**	**1.300**	**416**

Fuente: Empresa Más Leche S.A.

Tabla 10

Flujo de efectivo de la empresa Más Leche S.A. en USD$ de alternativa 1: Comunicación Estratégica Publicitaria mediante integración de empresas del sector lácteo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
(-) Costo de Venta		884.000	884.000	884.000	884.000	884.000
(=) Margen Bruto		**416.000**	**416.000**	**416.000**	**416.000**	**416.000**
(%) Margen Bruto		32%	32%	32%	32%	32%
(-) Gastos operacionales		176.800	176.800	176.800	176.800	176.800
(-) Aumento de gastos		174.000	174.000	174.000	174.000	174.000
UAI		**65.200**	**65.200**	**65.200**	**65.200**	**65.200**
(-) Tasa Impositiva		16.300	16.300	16.300	16.300	16.300
Utilidad Neta		**48.900**	**48.900**	**48.900**	**48.900**	**48.900**
(+) Depreciación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Inversión inicial	- 150.000					
Flujo neto	**- 150.000**	**48,900**	**48,900**	**48,900**	**48,900**	**48,900**
Tasa	15%					
VAN	$13.920					
TIR	18.9%					

Fuente: Elaboración propia

El escenario financiero cumple con los requerimientos planteados en los supuestos con un VAN superior a USD$10.000,00 y un TIR mínimo del 15%.

Perspectiva Estratégica

La estrategia que se pretende implementar involucra de manera integral a varias industrias del sector lácteo del país, con el fin de que, exista una presencia del producto y potenciar su consumo al resaltar sus beneficios mediante diferentes medios de publicación, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos empresariales de marketing, toma de decisiones, reducir costos al efectuar una publicidad masiva y así incrementar las posibilidades de crecer.

Tabla 11

Estrategias

Estrategia	Operacional
1. Elaborar una campaña integral de posicionamiento del producto que permita despertar el interés de consumo mediante el manejo digital cómo punto de atracción.	• Creación de material de contenido que incentive la compra de productos lácteos. • Diseño de material visual que permita conectar al público de segmentos identificados con su necesidad y beneficios de productos lácteos. • Negociación con influencers que conecten con generación nuevas. • Campañas permanentes de marketing – mediante calendarización anual
2. Fortalecer el trabajo en conjunto y (presencia) participación de entre actores de las empresas del sector lácteo, mediante estrategias integrales.	• Diseñar actividades de capacitación en temas de producción, comercialización, servicio al cliente y calidad a nivel nacional para mejorar el manejo de los procesos a nivel de productores pequeños. • Diseñar un plan de trabajo integral con ejes principales de gestión para las empresas del sector lácteo.
3. Posicionar el producto	• Generación de contenidos conectado con los beneficios del producto y creación de material atractivo que promuevan la venta de los productos por segmento. • Aplicar estrategias de impacto visual a nivel nacional. • Creación de contenido digital informativa que contenga: - Material visual para redes sociales por segmento - Catálogo de producto - Recetarios de uso del producto acorde al segmento. - Infografías sobre salud y alimentación saludable
4. Cross – Promoción de productos	• Al integrar a las empresas del sector lácteo se puede promover productos complementarios dentro del portafolio de marcas. • Las campañas publicitarias pueden complementar la variedad de productos disponibles y como estos se complementan entre sí, incentivando a los consumidores a probar diferentes productos de una marca.
5. Promoción cruzada de productos lácteos	• Ofrecer diferentes productos dentro del portafolio de las empresas lácteas integradas. • Paquetes combinados: incluya productos lácteos

	complementarios. • Promociones de compra cruzada • Recetas y degustaciones.

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias buscan cubrir diversos puntos inherentes a una campaña de marketing con varios actores del sector y en búsqueda de un mismo objetivo.

Alternativa 2.- Productos alternativos de leche

Esta alternativa plantea incorporar productos alternativos a la leche, pero con beneficios equivalentes. La leche es un producto de primera necesidad en la lista de compras de muchas familias. Pero algunos la evitan debido a alergias a la proteína de la leche u otros problemas de salud (Porto, 2022).

Para considerar esta alternativa es importante analizar el mercado y con ello comprender las preferencias y necesidades de los consumidores y también diseñar un producto que cumpla con normas de inocuidad, calidad.

En un estudio realizado por Food Tech (2022) el resultado de las encuestas realizadas muestra que los consumidores están incorporando más alimentos de origen vegetal en sus dietas. Las alternativas lácteas de origen vegetal son especialmente fuertes y se prevé un crecimiento acelerado en los próximos años.

Innovar en productos alternativos a la leche tradicional constituye una excelente oportunidad para satisfacer necesidades de un mercado en constante evolución, en el cual los consumidores buscan opciones más saludables, sostenibles y que se adapten a las restricciones médicas.

Según Kantar, empresa que analiza el mercado y sus datos, el consumo de bebidas vegetales se ha incrementado en un 174% desde 2020, año de la pandemia por el Covid-19. Aunque sus primeras apariciones comenzaron en 2017 (Primicias, 2024).

Tabla 12

Tipos de leches alternativas

Tipo	Descripción	Características/Beneficios
Leches vegetales	Variedades y sabores como leches vegetales de almendra, de soja, de coco, de avena.	Fuente de minerales y nutrientes, carece de lactosa y caseína por lo que son perfectas para las intolerancias y alergias alimentarias.[4]
Leches de nueces y semillas	Leches a base de nueces y semillas, como la leche de nuez de macadamia, de semillas de cáñamo, girasol, entre otras.	Excelente opción en caso de intolerancia a la lactosa contiene antioxidantes, omegas 3 y omegas 6 y vitamina del grupo B.[5]
Leches fermentadas	Como la kefir o el yogur a	Mantenimiento de la flora intestinal

[4] Caprabo. 2022. Leches vegetales: tipos, propiedades y beneficios.
[5] Carucci. A. 2020. Leche de Nueces

	base de leches vegetales	norma, actividad anticancerígena, mejora en la digestibilidad, no provocan caries ya que, no dañan el esmalte.[6]

Fuente: Elaboración propia

We are testers (2019) establece que acerca de las alternativas vegetales a la leche de vaca, un 45,6% de los encuestados dice no haberlas probado, matizando que querrían o estarían dispuestos a hacerlo; un 33% reconoce haberlas probado y finalmente, un 21,4% asegura no estar interesado en probar dicho producto.

Perspectiva Financiera

Dentro de esta alternativa se parte del supuesto que la empresa tiene la capacidad de producción para la elaboración de los productos alternativos y se requiere de una inversión en bodegas para el manejo adecuado de productos con alérgenos, se considera dentro de la alternativas gastos de desarrollo de los productos, y gastos de marketing & ventas.

Tabla 13

Flujo de efectivo de la empresa Más Leche S.A. en USD$ de alternativa 2: Productos alternativos de leche

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
(-) Costo de Venta		1.101.000	1.101.000	1.101.000	1.101.000	1.101.000
(=) Margen Bruto		**299.000**	**299.000**	**299.000**	**299.000**	**299.000**
(%) Margen Bruto		23%	23%	23%	23%	23%
(-) Gastos operacionales		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
(-) Aumento de gastos		105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
UAI		**44.000**	**44.000**	**44.000**	**44.000**	**44.000**
(-) Tasa Impositiva		11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Utilidad Neta		33.000	33.000	33.000	33.000	33.000
(+) Depreciación		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
(-) Inversión inicial	- 100.000					

[6] Agencia Aragonesa de Seguridad Alimentaria. Leches Fermentadas.

Flujo neto	**- 100.000**	**38.000**	**38.000**	**38.000**	**38.000**	**38.000**
Tasa	15%					
VAN	$27.383					
TIR	26.1%					

Fuente: Elaboración propia

El escenario financiero cumple con los requerimientos planteados en los supuestos con un VAN superior a USD$10.000,00 y un TIR mínimo del 15%.

Perspectiva Estratégica

La estrategia dentro de esta alternativa está fundamentada en tres aspectos relevantes para encaminar el éxito de esta:

- **Estudio de mercado**

El estudio de mercado permite el reconocimiento del mercado y todas las variables internas y externas que se analizaron en el micro y macroentorno de la empresa. (Moya, P.). En esta fase se procede a recopilar información y datos que permita conocer las intenciones de compra en los segmentos identificados del Ecuador; mediante la técnica que se considere más adecuada.

Según refiere Gricel (2019) hay que señalar también que las técnicas de investigación de mercado se dividen en dos categorías: cuantitativas y cualitativa. Se plantea aplicar la técnica de Panel del Consumidor[7] para recopilar información sobre comportamientos de compra de los consumidores, a continuación, una segmentación sugerida:

Tabla 14

Comportamiento de compra de consumidores por segmento

Perfil	Segmento 1: Consumidores veganos y vegetarianos	Segmento 2: Personas con intolerancia a la lactosa	Segmento 3: Consumidores preocupados por el medio ambiente
Demográfico	Hombres y mujeres Jóvenes y adultos, entre 18 y 34 años Nivel socioeconómico: alto	Hombres y mujeres de todas las edades Nivel socioeconómico: medio alto	Hombres y mujeres Jóvenes y adultos, entre 15 y 34 años Nivel socioeconómico: alto
Psicográfico	Enfoque en el respeto en el trato a los animales e impacto ambiental generado por la industria de la carne y productos lácteos	Personas conscientes de la condición y los efectos en su salud digestiva al consumir leche natural.	Respeto en la naturaleza, consumo consciente y sostenible.
Tecnográfico	Uso de redes sociales, información en línea, APPs	Uso de redes sociales, información en línea,	Uso de redes sociales, información en línea, APPs

[7] Panel de consumidores: es un grupo de personas que representan a un segmento específico de mercado y que se encargan de brindar valiosos comentarios sobre un producto o servicio. Miro (2023).

		APPs	
Conductual	Consumo consciente con enfoque en cuidado de la dieta y bienestar.	Cuidar su condición y evitar molestias al consumir productos lácteos	Compra de productos sostenibles, con certificaciones y enfoque en cuidado ambiental, apoyo a la cultura local y orgánica.

Fuente: Elaboración propia

Con este estudio de mercado se consigue tener una percepción mayor del consumidor en base a sus perfiles y necesidades específicas.

- **Plan de Marketing**

Con los segmentos identificados en el estudio de mercado, se debe establecer el plan de marketing con el diseño del contenido del mensaje para captar y despertar el interés en los grupos segmentados. El 23% de hogares ecuatorianos compra esta categoría y, en lo que va del año, 162.000 nuevos hogares empezaron a adquirirla (Primicias, 2024).

El plan de marketing debe incluir medios virtuales, APPs, vallas publicitarias y activación de influencers a través de plataformas digitales y redes sociales. Según refiere Brendon, V. (2023). El marketing digital se ha convertido en una poderosa herramienta para difundir información, educar y motivar a las personas a adoptar un estilo de vida saludable.

- **Distribución y ventas.**

Se debe considerar el diseño de una red de almacenamiento y distribución; para así, mediante los diferentes canales comerciales se puede diseñar la estrategia para garantizar la distribución y acceso de los productos alternativos sea mediante el canal Tienda a Tienda (TAT), canal moderno y de igual manera empleando distribuidores mayoristas.

También es necesario establecer métricas de control que permitan medir la efectividad de la alternativa, se plantea:

Índice de satisfacción del cliente:

$$CSAT\,(\%)\frac{Número\,de\,valoraicones\,positivas}{Total\,de\,valoraciones\,obtenidas}*100$$

Retorno sobre la inversión (ROI):

$$ROI=\frac{Ganancia-inversión}{inversión}$$

$$Tasa\,de\,recompra=\frac{Consumidores\,recurrentes}{Consumidores\,totales}*100$$

Alternativa 3.- Programas de fidelización de clientes (*statu quo*)

Esta alternativa consiste en implementar programas de fidelización de clientes mediante recompensas o incentivos al comprar Leche, esto puede estar basado en historial de compras o netamente al comprar el producto. Para esta alternativa se plantea aplicar descuentos o entrega de producto gratuito.

García (2023) menciona que fidelizar clientes es esencial para todas las organizaciones, ya que implica retener a los clientes existentes y fomentar su lealtad hacia la marca, fortalecer la reputación de la empresa en el mercado y aumentar los ingresos.

En la alternativa planteada es importante centrar la estrategia de marketing en la retención y captación de nuevos clientes basados en premios e incentivos. Esta campaña requiere comunicación permanente de las ofertas y campañas estratégicas específicas de la empresa.

La ejecución en este programa es esencial ya que el cumplimiento a las ofertas/premios establecidos en el programa hacia los clientes representa el compromiso reputacional que tiene la empresa dentro del mercado.

Perspectiva Financiera

En esta alternativa se considera trabajar bajo el supuesto de financiamiento con recursos propios de la empresa donde se plantea inversión en Equipos (*Software*) y adicionalmente gastos de marketing & ventas (propios de la estrategia planteada).

Tabla 15

Inversión en Campañas de Marketing

Año	Inversión en campañas de marketing en miles	Ventas como resultado de la inversión en miles	Margen Bruto como resultado de la inversión
2020	320	2.093	698
2021	290	1.879	609
2022	281	1.829	576
2023	252	1.641	509
Promedio	**286**	**1.861**	
Proyección Año 1	**200**	**1.300**	**416**

Fuente: Empresa Más Leche S.A.

Tabla 16

Flujo de efectivo de la empresa Más Leche S.A. en USD$ de alternativa 3: Programas de fidelización de clientes (statu quo)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
(-) Costo de Venta		884.000	884.000	884.000	884.000	884.000
(=) Margen Bruto		**416.000**	**416.000**	**416.000**	**416.000**	**416.000**
(%) Margen Bruto		32%	32%	32%	32%	32%
(-) Gastos operacionales		176.800	176.800	176.800	176.800	176.800
(-) Aumento de gastos		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
UAI		**39.200**	**39.200**	**39.200**	**39.200**	**39.200**
(-) Tasa Impositiva		9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Utilidad Neta		**29.400**	**29.400**	**29.400**	**29.400**	**29.400**
(+) Depreciación		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
(-) Inversión inicial	- 255.000					
Flujo neto	**- 255.000**	**70.400**	**70.400**	**70.400**	**70.400**	**70.400**
Tasa	15%					
VAN	$11.161					
TIR	16.8%					

Fuente: Elaboración propia

El escenario financiero cumple con los requerimientos planteados en los supuestos con un VAN superior a USD$10.000,00 y un TIR mínimo del 15%.

Perspectiva Estratégica

Con la fidelización de clientes mediante una segmentación va a permitir alinear los esfuerzos comerciales en los comportamientos de compra y patrones de consumo con ello poder diseñar estrategias más cercanas a los segmentos identificados para satisfacer las necesidades de cada segmento y así poder aumentar la venta.

Se plantea efectuar programas que incentiven la compra:

- Invitación a eventos específicos para clientes fieles que puede incluir degustaciones, lanzamiento de nuevos productos, visitas a las instalaciones de la empresa y/o visita a las fincas ganaderas.
- Programa de referidos los clientes que refieran a un familiar o amigo gana puntos que pueden ser canjeables por productos, con especial énfasis en captar nuevos clientes.
- Programa de producto gratis durante la compra se llevan un producto gracias como un 2x1.
- Programa de canje de premios para aquellos que acumulen puntos por comprar leche y al final del periodo considerado pueden retirar productos/premios de interés.

Por otro lado, también se necesitará el control operativo intrínseco para garantizar el cumplimiento de la promesa del programa de fidelización de clientes, así se plantea:

- Tecnología: Se requiere un software que sea capaz de reflejar la identificación de clientes habituales, identificación de nuevos clientes (fruto de referidos) y establecimiento de la evolución de la campaña.
- Logística: Para contactar a los clientes habituales y nuevos, programación de eventos y visitas a las instalaciones o fincas ganaderas, seguimiento al canje de premios o acumulación de puntos.
- Personal: Se debe considerar que le personal inmerso en el programa de fidelización de clientes debe tener el conocimiento necesario para llevar a cabo el control, seguimiento y puesta en marcha del mismo, una correcta ejecución de la actividad es clave dentro de este programa.

En la implementar un programa de fidelización, se debe considerar la recopilación de datos, por ello también se requiere considerar un seguimiento cercano desde el área de ventas que permita analizar los datos de una manera más eficiente. Para poder evaluar la efectividad del programa se plantean los siguientes KPIs van a permitir fortalecer la experiencia del cliente para estimular la lealtad y el crecimiento en ventas los siguientes:

Frecuencia de compra

$$FCP = \frac{Número\ de\ ventas}{Número\ de\ cleintes}$$

Participación en el programa

$$Tasa\ de\ recompra = \frac{Consumidores\ recurrentes}{Consumidores\ totales} * 100$$

Resumen de Análisis Cualitativo de Pros y Contras de Alternativas

En este capítulo se resume el análisis cualitativo de las tres alternativas planteadas dentro del caso de negocio con el objetivo de establecer la alternativa ganadora, las alternativas se avalúan mediante la técnica de pros y contras:

Tabla 17

Evaluación de alternativas por medio de análisis de Pros y Contras.

Alternativa 1: Comunicación Estratégica Publicitaria mediante integración de empresas del sector lácteo	
Pros	Contras
• Mayor visibilidad de la marca • Inversión compartida, riesgo compartido • Ampliación del mercado • Sinergias de marketing • Concordancia en mensajes de comunicación al consumidor	• Perdida de las credenciales de la marca • Complejidad organizativa / logística • Conflicto de intereses • Dependencia de las demás empresas • Riesgos Legales (monopolio)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Evaluación de alternativas por medio de análisis de Pros y Contras.

Alternativa 2: Productos alternativos de leche	
Pros	Contras
• Incursión en un nuevo segmento/mercado • Estar a la vanguardia con las nuevas tendencias de consumo • Reducción del impacto al medio ambiente • Ampliar el portafolio con nuevas innovaciones • Satisfacer necesidades específicas por salud o preferencias de consumo	• Rechazo al consumo de los productos • Incremento de costos de insumos (por demanda) • Reducción de la venta de la leche de vaca tradicional • Tope de demanda máximo en el mercado • Nuevas normativas que encarezcan el costo de producción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Evaluación de alternativas por medio de análisis de Pros y Contras.

Alternativa 3: Programas de fidelización de clientes (*statu quo*)	
Pros	Contras
• Retención de clientes • Lealtad de los clientes • Incremento en ventas • Personalización de la marca hacia el cliente • Incremento de clientes	• Canibalización de ganancias • Constantes nuevas campañas con mismos beneficios al cliente • Cliente fidelizados por los beneficios y no por el producto • Costos manejo/mantenimiento informático adicionales • Incremento de trabajo operativo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de pro y contras de cada alternativa se determina que la alternativa 3: Productos alternativos de leche es la que más se acopla a los objetivos que se ha planteado la empresa. Adicional a ello el análisis se concluye que el incursionar en un nuevo segmento de mercado presenta grandes beneficios a nivel empresarial, poder estar a la vanguardia en las tendencias de consumo y habilitar al área de ventas & marketing con nuevas credenciales que permitan incrementar la presencia del producto con el mercado y con ello conseguir un incremento en la venta de leches.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

En este capítulo se evalúan los poténciales riesgo que conlleva la implementación de la alternativa seleccionada, Productos alternativos de leche, de la misma manera fruto de esta evaluación se establece un plan para la mitigación de los riesgos identificados.

Para la identificación de los riesgos se estable un grupo de profesionales de la empresa de diversas áreas que tienen relación directa con la implementación de la alternativa ganadora, y para poder dimensionar los riesgos se determina una matriz de riesgo que permita establecer la probabilidad y severidad de los riesgos identificados, se estable lo consiguiente:

Tabla 20

Matriz de riesgo

		Severidad				
		1 Insignificante	**2 Menor**	**3 Moderada**	**4 Importante**	**5 Catastrófica**
Probabilidad	**5 Muy Probable**	5	10	15	20	25
	4 Probable	4 Curva de aprendizaje dentro de los procesos productivos.	8	12 Reducción de la venta de la leche de vaca tradicional Tope de demanda máximo en el mercado	16	20
	3 Posible	3	6 Nuevas normativas que encarezcan el costo de producción	9 Aceptación de los clientes a una nueva marca dentro del segmento de leches alternativas Sensibilidad de precios vs los precios de leches de vaca.	12 Competencia ya existente en el mercado Altos costos de insumos para la fabricación de los productos	15
	2 No es posible	2	4	6	8	10

	1 Muy improbable	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Plan de Riesgo

Riesgos	Planificación
• Aceptación de los clientes a una nueva marca dentro del segmento de leches alternativas	• Implementar estrategia de marketing descrita en la generación de la alternativa: Productos alternativos de leche. • Realizar degustaciones y muestras gratuitas del producto.
• Competencia ya existente en el mercado	• Establecer y comunicar atributos diferenciadores en los productos a ofertar.
• Altos costos de insumos para la fabricación de los productos	• Establecer sólidas relaciones con los proveedores y buscar varias alternativas de estos.
• Nuevas normativas que encarezcan el costo de producción	• Contratar un estudio jurídico capaz de notificar y alertar los cambios en el ámbito regulatorio. • Adaptación a los cambios en términos de regulatorios.
• Curva de aprendizaje dentro de los procesos productivos.	• Benchmarking con otras empresas que produzcan ya productos alternativos.
• Sensibilidad de precios vs los precios de leches de vaca.	• Comunicar beneficios del producto, justificar el racional del precio fijado.
• Reducción de la venta de la leche de vaca tradicional	• Establecer planes de promoción cruzados tanto de la leche tradicional como leches alternativas • Innovación permanente con los productos tradicionales.
• Tope de demanda máximo en el mercado	• Monitoreo constante de las tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia

Se determina que los posibles riesgos que presenta la alternativa seleccionada pueden ser mitigados con acciones realistas que están dentro del alcance de la empresa y no representan un *stopper* para la implementación de la alternativa.

5. Plan de Implementación

En este capítulo se detalla el plan de implementación para la introducción de productos alternativos a la leche de la empresa Más Leche S.A., con el cual se determinará los resultados, el plazo y las personas responsables de la ejecución. La implementación estará estructurada en 5 fases:

Tabla 22

Fase 1: Investigación de Mercado

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Análisis del mercado de leches alternativas y evaluación de los segmentos de consumidores	Dos meses a partir de la aprobación	Gerente de Marketing & Ventas
Descripción de estrategias para la incursión en el mercado de leches alternativas	Tres meses a partir de la aprobación	Gerente de Marketing & Ventas

Recursos necesarios:

1. Empresa consultora de investigación de mercado.
2. Colaboración con agencias de marketing del sector de leches alternativas.
3. Capacitación a equipo de marketing y ventas en comprensión del consumidor de productos alternativos de leche

Nivel esperado de beneficios:

a. Conocer las preferencias del consumidor.
b. Determinar los segmentos de mercado.
c. Determinar las estrategias de marketing para la incursión en el mercado de leches alternativas.

Tabla 23

Fase 2: Desarrollo de los Productos

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Desarrollo de nuevas recetas con leches alternativas	Seis meses a partir de la aprobación	Jefe de Desarrollo de Nuevos Productos
Flujo de producción para la fabricación de los productos alternativos de leche	Siete meses a partir de la aprobación	Jefe de Producción

Recursos necesarios:

1. Equipo de Desarrollo de Nuevos Productos.
2. Presupuesto para compra de insumos y muestras.
3. Tiempo en producción para ensayos industriales,

Nivel esperado de beneficios:

a. Recetas aprobadas y listas para su comercialización.
b. Personal de producción capacitado en el manejo de recetas alternativas de leche.
c. Equipos fabricación probados para la producción de las nuevas recetas.

Tabla 24

Fase 3: Logística

Resultado	**Plazo final**	**Persona responsable**
Infraestructura de almacenamiento	Seis meses a partir de la aprobación	Gerente de Supply Chain
Diseño de la Red de distribución	Cinco meses a partir de la aprobación	Gerente de Supply Chain

Recursos necesarios:

1. Presupuesto para modificaciones en las bogas de materias primas y producto terminado (específico para el manejo de alérgenos).
2. Personal de Logística Capacitado.
3. Presupuesto para diseño de red de distribución.

Nivel esperado de beneficios:

a. Bodegas adaptadas a las necesidades de manejo con alérgenos
b. Expandir la cobertura de distribución.
c. Asegurar el producto disponible en el mercado.

Tabla 25

Fase 4: Marketing & Ventas

Resultado	**Plazo final**	**Persona responsable**
Campaña de marketing	Seis meses a partir de la aprobación	Gerente de Marketing & Ventas
Condiciones comerciales con los clientes	Seis meses a partir de la aprobación	Gerente de Marketing & Ventas

Recursos necesarios:

1. Equipo de marketing, equipo de ventas.
2. Presupuesto para campañas de marketing
3. Presupuesto para negociación de condiciones comerciales con clientes.

Nivel esperado de beneficios:

a. Presencia de la marca en el mercado
b. Presencia de los productos en las perchas de clientes y hogares de los consumidores.
c. Incremento de ventas a partir de la comercialización de productos alternativos de leche.

Tabla 26

Fase 5: Evaluación y Monitoreo

Resultado	**Plazo final**	**Persona responsable**
Evaluación de las inversiones y resultados obtenidos	9 meses	Gerente Financiero

Recursos necesarios:

1. Equipo de Control de Gestión
2. Tiempo disponible para revisión de evolución de las inversiones.
3. Equipos multitareas para revisar oportunidades de mejora

Nivel esperado de beneficios:

a. ROI de Inversiones medidos.
b. Identificación de oportunidades de mejora en la cadena de valor.
c. Asegurar la continuidad del proyecto.

Tabla 27

Cronograma de implementación

			Mes								
Fases	**Actividad**	**Responsable**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1	Investigación de Mercado	Gerente de Marketing & Ventas									
2	Desarrollo de los Productos	Jefe de Desarrollo de Nuevos Productos									
		Jefe de Producción									
3	Logística	Gerente de Supply Chain									

4	Marketing & Ventas	Gerente de Marketing & Ventas										
5	Evaluación y Monitoreo	Jefe de logística										

Fuente: Elaboración propia

El cronograma planteado muestra la viabilidad de la implementación de productos alternativos a la leche en el corto plazo con la participación de diferentes áreas de la empresa y responsables específicos de cada actividad.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo del proyecto del caso de negocio fue identificar la mejor alternativa aumentar la venta de diversos tipos de leche en la empresa Más Leche S.A., a partir del desarrollo del caso de negocio se recopila información de diversas áreas y con la participación de personas de la empresa con suficiente conocimiento de la situación actual y capaces de generar medidas realistas, se establece el análisis de tres alternativas al problema planteado, donde a través de un análisis financiero y estratégico, se determinó que la alterativa ganadora es productos alternativos a la leche.

Con esta alternativa se plantea una oportunidad estratégica para satisfacer la demanda de un mercado en evolución, participar de un nuevo segmento de consumo y satisfacer nuevas necesidades atadas a intolerancia, alergias y preferencias de consumo específicas. Dentro de esta alternativa se evaluaron los riesgos y planes de mitigación, para la implementación se plantean cinco fases que van desde la investigación de mercado hasta la evaluación y monitoreo.

Se recomienda utilizar como punto de partida el estudio de mercado y pruebas con consumidores para determinar el alcance y futuras inversiones dentro del proyecto, por otro lado, el manejo de alérgenos dentro de la operación es crucial para no poner en riesgo la reputación/calidad de la empresa y, el seguimiento continuo y oportuno a través de KPIs dentro del proceso de implementación es clave para garantizar la consecución del proyecto.

Otras empresas pueden utilizar el presente caso de negocio para incursionar en nuevo mercados o segmentos que no necesariamente están ligados al *core* del negocio, pero si representa una opción válida debido a los cambios en las preferencias de los consumidores.

Dentro de las herramientas de metodologías agiles para la búsqueda de soluciones a problemas organizacionales, se recomienda la utilización de la metodología del caso negocio de Harvard.

Referencias

Agencia Aragonesa de Seguridad Alimentaria. Leches Fermentadas. Obtenido de https://www.aragon.es/documents/20127/674325/LECHES_FERMENTADAS.pdf/62a7dc81-fd9d-a459-c789-b312b658f459

Brendon, V. (2023). Marketing en Nutrición: Una guía completa para promover hábitos saludables. Obtenido de: https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-es-el-marketing-en-nutricion/

Caprabo. 2022. Leches vegetales: tipos, propiedades y beneficios. Obtenido de https://www.caprabo.com/es/caprabo-al-dia/salud-sostenibilidad/leches-vegetales/

Carucci. A. 2020. Leche de Nueces. Obtenido de https://andreacarucci.com/i%E2%9E%A8-leche-nueces-casera-receta-propiedades/

Chicaiza, K. Chiguano, E. (2023). Estrategias de marketing para el incremento de ventas en la procesadora de lácteos 3k de la parroquia Pucayacu cantón La Maná. Obtenido de https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10115/1/UTC-PIM-000644.pdf

Coba, G. (2022). Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables. Obtenido de Primicias.ec: https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/

Cuenca, D. (2023). Marketing Digital Para La Comercialización De Productos Lácteos. Obtenido de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4204/1/79361.pdf.

Cuestas, V. (2022). Distribución Numérica y Ponderada. Obtenido de https://es.scribd.com/document/595969202/Distribucion-Numerica-y-Ponderada-PM

Douglas, Da S, (2022). ¿Qué es el ticket promedio en ventas? Content & SEO Associate. Obtenido de https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-ticket-promedio-ventas/

EKOS. (2022). Perspectivas económicas del sector lácteo en Ecuador. Obtenido de https://ekosnegocios.com/articulo/perspectivas-economicas-del-sector-lacteo-en-ecuador

Food Tech. (2022). Plant-based: la tendencia de los productos lácteos alternativos. Obtenido de https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/plant-based-la-tendencia-de-los-productos-lacteos-alternativos/

García, M. (2023). ¿Qué es la fidelización de clientes y por qué es importante para tu empresa?. Obtenido de https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante-para-tu-empresa

Gricel, G. (2019). Metodología de la investigación de mercados. Obtenido de https://gricelgamarra.com/metodologia-de-la-investigacion-de-mercados/

Miro, M. (2023). Panel de consumidores: ¿qué es y cómo hacer uno?. Obtenido de https://michelmiro.com/panel-de-consumidores-que-es-y-como-hacer-uno/

Moya, P. Estudio de mercados. Obtenido de https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2867?inline=1

Ortega, K. (2023). Segmentación de mercado: qué es y cuáles son sus características. Obtenido de https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/que-es-segmentacion-de-mercado-y-cuales-son-sus-caracteristicas

Pérez, A. (2024). El rol de los focus group dentro de una estrategia de marketing. Obtenido de OBS Business School: https://www.obsbusiness.school/blog/el-rol-de-los-focus-group-dentro-de-una-estrategia-de-marketing

Porto, A. (2022). Alternativas a la leche de vaca. American Academy of Pediatrics Section on Gastroenterology, Hepatology and Nutrition. Obtenido de https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/milk-allergy-foods-and-ingredients-to-avoid.aspx

Piguave, V. (2016). La investigación de mercados. Editorial Mar abierto. Ecuador

Primicias.ec, (2024) Obtenido de: https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-millones-litros-consumo-bebidas-vegetales/