



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE LA MARCA ALPINA  
EN EL SEGMENTO DE YOGURT GRIEGO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de:

Máster en Mercadotecnia con mención en Gerencia de Marca

Profesora:

Iliana Elizabeth Aguilar

Autores:

Sergio Gabriel Acosta Andrade

Martín Alfredo Cabezas Rodríguez

Año

2023

## Resumen

El presente proyecto tuvo como finalidad diseñar un plan de marketing para el relanzamiento de la marca de Yogurt Griego de Alpina para el mercado ecuatoriano. La necesidad de impulsar este segmento se genera ya que el mercado de Yogurt se encuentra muy golpeado por la guerra de precios, y encontrar tendencias que permitan construir valor para las marcas como lo es un segmento de Yogurt Griego es de vital importancia para sostener rentabilidad. La metodología utilizada en la investigación fueron dos enfoques, obtener datos preliminares por medio de un enfoque cualitativo con entrevistas, y como segunda instancia un enfoque cuantitativo por medio de un panel de hogares.

Los resultados de la investigación permitieron enfocar correctamente las acciones propuestas en el plan de marketing, sobre todo apuntando las acciones al target correcto. El segmento determinado para el relanzamiento son compradores de estratos altos y medios, de las principales ciudades Quito y Guayaquil, de +50 años o también denominados *Baby boomers*. Para la ejecución del plan se consideró un ajuste de portafolio con empaques, sabores nuevos y estrategia de precios, campaña de comunicación, enfoque en los principales supermercados, y acciones tácticas en punto de venta para generar penetración en los consumidores. Por medio de un análisis financiero se determinó la factibilidad del proyecto al tener un retorno sobre la inversión al cabo de tres años, y presentar un valor actual neto positivo.

## **Abstract**

The purpose of this project was to design a marketing plan for the relaunch of Alpina's Greek Yogurt for the Ecuadorian market. The need to promote this segment is generated since the Yogurt market is hard hit by the price war, and finding trends that allow building value for brands such as a Greek Yogurt segment is of vital importance to sustain profitability. The methodologies used in the research were two, obtaining preliminary data through a qualitative approach with interviews, and as a second instance a quantitative approach through household's panels.

The results of the research allowed us to correctly focus the actions proposed in the marketing plan, especially implementing the actions on the right target. The segment determined for the relaunch is an upper- and middle-class buyer, from the main cities of Quito and Guayaquil, over 50 years old or also known as Baby boomers. For the execution of the plan, a portfolio adjustment with packaging, new flavors and pricing strategy, communication campaign, focus on major supermarkets, and tactical actions at the point of sale were considered to generate consumer penetration. Through a financial analysis, the feasibility of the project was determined by having a return on investment after three years and presenting a positive net present value.

## Índice de contenido

Introducción.....	8
1. Planteamiento del problema .....	9
2. Contexto del mercado.....	11
2.1. Análisis del macroentorno .....	11
2.1.1. Análisis Político.....	11
2.1.2. Análisis Económico.....	12
2.1.3. Análisis Social.....	13
2.1.4. Análisis Tecnológico .....	14
2.1.5. Análisis Ecológico.....	15
2.1.6. Análisis Legal.....	16
2.2. Análisis del microentorno .....	17
2.2.1. Poder de negociación de los clientes .....	17
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.2.3. Amenaza nuevos competidores.....	18
2.2.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos.....	19
2.2.5. Rivalidad entre competidores .....	20
2.3. Modelo Canvas .....	20
2.4. Análisis FODA.....	21
3. Alternativas de solución .....	21
4. Justificación y aplicación de la metodología .....	23
4.1. Objetivo general .....	23
4.2. Objetivos específicos .....	23
4.3. Hipótesis .....	24
4.4. Enfoque de investigación .....	24
4.4.1. Investigación cuantitativa.....	24
4.4.2. Investigación cualitativa.....	25
4.5. Metodología de investigación.....	25
4.6. Análisis de resultados .....	27
4.6.1. Resultados de la investigación cualitativa .....	28
4.6.2. Resultados de la investigación cuantitativa .....	35
4.6.3. Conclusiones generales del estudio .....	43
5. Plan de marketing.....	45

5.1. Objetivo general .....	45
5.2. Objetivos específicos .....	45
5.3. Definición de la propuesta de valor .....	45
5.3.1. Propuesta de Valor Única del Yogurt Griego de Kiosko de Alpina: 47	
5.4. Descripción de la segmentación .....	48
5.4.1. Definición del perfil del cliente .....	49
5.5. Declaración de posicionamiento .....	51
5.5.1. Declaración de posicionamiento actual .....	51
5.5.2. Declaración de posicionamiento deseado .....	53
5.6. Estrategias de marketing.....	55
5.6.1. Estrategia Central de Mercadeo .....	55
5.7. Marketing Mix.....	56
5.7.1. Producto .....	56
5.7.2. Precio .....	59
5.7.3. Plaza.....	61
5.7.4. Promoción .....	62
5.8. Acciones de Fidelización de Clientes .....	65
6. Viabilidad financiera del proyecto .....	66
6.1. Proyección de ingresos .....	66
6.2. Inversión inicial.....	68
6.3. Flujo de caja.....	69
6.4. Criterios de evaluación financiera .....	70
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	71
7.1. Conclusiones.....	71
7.2. Recomendaciones.....	72
8. Anexos.....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción entrevistados .....	2828
Tabla 2. Experiencia y percepción .....	29
Tabla 3. Motivos de compra.....	30
Tabla 4. Percepción de las marcas.....	322
Tabla 5. Oportunidades para las marcas .....	33
Tabla 6. Porcentaje en valor de la edad de los compradores de yogurt. ....	37
Tabla 7. Porcentaje en valor de la edad de los compradores de yogurt en el segmento de griego.....	3838
Tabla 8. Porcentaje en volumen de los contenidos de yogurt en el segmento de griego.....	41
Tabla 9. Modelo Canvas propuesto para Kiosko Griego.....	466
Tabla 10. Matriz Ansoff .....	577
Tabla 11. Matriz Producto Kottler.....	5757
Tabla 12. Matriz Precios .....	600
Tabla 13. Uso de medios .....	644
Tabla 14. Acciones de Fidelización.....	655
Tabla 15. Cuadro de penetración segmento de Griego y Kiosko Griego .....	677
Tabla 16. Proyección de Ingresos.....	677
Tabla 17. Inversión Inicial .....	6868
Tabla 18. Flujo de Caja.....	69
Tabla 19. Resultado VAN y TIR.....	711

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo CANVAS .....	20
Figura 2. FODA.....	21
Figura 3. Participación del mercado de yogurt por segmentos en valor.....	36
Figura 4. Participación del mercado de yogurt por canales en valor.....	39
Figura 5. Participación del mercado segmento griego por canales en valor..	40
Figura 6. Participación de las marcas del segmento griego en valor. 1er Semestre 2023 .....	43
Figura 7. Posicionamiento Actual.....	53
Figura 8. Posicionamiento deseado .....	54
Figura 9. Nuevo producto.....	59
Figura 10. Propuesta nueva imagen.....	59
Figura 11. Estructura comercial .....	62
Figura 12. VAN .....	700

## Introducción

La forma de comprar del consumidor ecuatoriano ha sufrido cambios importantes en los últimos cinco años, presentando nuevos retos para las empresas de consumo masivo que ya no únicamente se deben centrar en sus productos, sino en colocar al consumidor en el centro de su estrategia y entender sus necesidades. Existen tendencias ganando relevancia en Ecuador como son la búsqueda de productos más saludables, búsqueda de una compra más inteligente generando un ahorro, y la búsqueda de experiencias más allá de comprar sólo productos, desarrollo de nuevas necesidades y deseos como sostenibilidad o el uso de *e-commerce*, entre otras.

A continuación, se presentará un análisis de todo el entorno macro y micro para determinar todos los puntos a considerar para realizar un correcto estudio de mercado y poder sugerir un plan de marketing efectivo para la marca Alpina y su desempeño en el segmento Griego.

La solución no se encuentra simplemente en reajustar portafolio bajando o subiendo gramajes, o generando promociones para ajustar el precio que pagaría el cliente. La respuesta se la consigue mediante un plan de marketing, que consiste en buscar vías de crecimiento sostenido como la verdadera innovación, la segmentación del mercado como base para enfocar estrategias diferenciadas y una búsqueda de crecimiento de valor para poder sostener el resto de las estrategias de acoplarse al ahorro que dicta el consumidor. Finalmente se realizará un análisis financiero para asegurar la viabilidad del plan.



## 1. Planteamiento del problema

Alpina es una compañía que está presente en el país desde hace más de 26 años, con su casa matriz ubicada en Colombia (Historia Alpina, 2023). La empresa se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo del mundo lácteo, cuenta en su mayoría con un portafolio que pertenece a la canasta de desayuno como son: quesos y yogurt. Gracias al impulso del consumo *inhome*, debido a varias restricciones por efecto de la pandemia, el ritual del desayuno ha presentado uno de sus mayores crecimientos para 2020 y 2021, sin embargo, esto tuvo un efecto contrario para Alpina, ya que se observó una disminución en las ventas netas para 2020 y 2021, según los datos de EMIS (Desempeño de la compañía Alpina, 2023).

Mientras Alpina mantiene el liderazgo en la categoría de quesos con la marca Kiosko, presenta una gran oportunidad de seguir reforzando su portafolio en la categoría de yogurt. Este fabricante posee el segundo lugar en participación de mercado con apenas un 12% de todas las ventas de la categoría, según la presentación de información otorgada por la investigadora de mercados Kantar División *Worldpanel* (2023), en el periodo del primer semestre del 2023. En la categoría de yogurt, Alpina participa con dos marcas en el mercado, la marca Kiosko enfocada en un portafolio masivo y la marca Alpina enfocada en su portafolio *added value*.

Kiosko ha experimentado un desarrollo en los últimos años, debido a la creciente necesidad de ahorro entre los consumidores. Es una marca que está enfocada en hogares promedio de tres a cuatro personas, con amas de casa de 34 a 49 años y dirigida a un público de nivel socioeconómico medio y bajo, esta

información de igual manera otorgada por el estudio de Kantar División *Worldpanel* realizado en 2023.

Según la investigadora de mercados, yogurt es la tercera categoría más importante dentro del mundo de lácteos y a pesar de que esta categoría presenta una contracción del menos tres por ciento vs 2021 en la variable de valor, existen segmentos dentro de la categoría que siguen creciendo, debido a estar ligadas a tendencias de productos saludables.

El problema del fabricante Alpina radica en depender solamente de Kiosko y de segmentos masivos como yogurt bebible, eso no le permite un desarrollo sostenido, ya que existe una desvaloración del mercado debido al incremento de presencia de marcas económicas y canales enfocados en la búsqueda del ahorro. Kiosko debe competir por su participación en el mercado, con marcas cuyos precios son un 15% más económicos que el promedio de la categoría de yogurt, siendo las marcas propias su principal amenaza, Kantar División *Worldpanel* (2023). Depender de un segmento de menor rentabilidad y sobre todo con una tendencia de preferencia hacia productos económicos presenta un escenario desfavorable para Kiosko.

Existen otros segmentos dentro de la categoría como sobrecopa, light, natural o el segmento griego que se enfocan en cierto tipo de consumidores como son los adultos mayores o consumidores con preferencia de consumo hacia productos para cuidar su salud o figura. Estos productos comparten la característica que su precio vs el yogurt normal/regular es superior y sobre todo la rentabilidad que poseen les convierte en segmentos atractivos. Por ejemplo, el segmento de griego en la categoría de yogurt, en el año 2022 alcanzó casi los

\$4M en el año, con un crecimiento en valor del +38% y en volumen +44% vs 2021 (Presentación Alpina - Kantar, 2023).

Alpina con la experiencia dentro del sector lácteo y con casos de éxito en mercados como el de Colombia donde es una de las empresas líderes, la fortaleza de marcas reconocidas como Kiosko y Alpina y su enfoque hacia la innovación, se puede plantear alternativas para no caer en una guerra de precios que es lo que actualmente atraviesa el mercado ecuatoriano.

## **2. Contexto del mercado**

### **2.1. Análisis del macroentorno**

#### **2.1.1. Análisis Político**

La actividad láctea en Ecuador se posiciona como uno de los sectores más cruciales y estratégicos para la nación. Dada la presencia de aproximadamente 300 mil unidades agropecuarias, se puede inferir que alrededor de 1'200.00 individuos dependen directamente de la producción lechera y su cadena de valor, según se señala en el quinto párrafo del informe "Industria láctea: clave para reactivación económica en Ecuador" de 2022. En los últimos años el gobierno ecuatoriano ha implementado políticas de fomento al sector agroindustrial, lo que ha permitido a empresas dentro del mundo lácteo la obtención de financiamientos, a través de programas gubernamentales, para seguir potencializando la industria.

Por otra parte, la ley de regulación y control del poder del mercado (LORCPM) aporta a la industria, ya que lo que busca la ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar

general de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2011).

Complementando, existe la presencia del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL), que es una asociación gremial sin fines de lucro en busca de alianzas estratégicas entre empresas, sean del sector público o privado, con el fin de incrementar la calidad de vida, economía y realidad de la sociedad. Teniendo en cuenta que existe una competitividad actual dentro de la producción de lácteos, su trabajo es valioso y esencial en materia de productividad, académica, salud, cooperación, agricultura, producción y normativas de calidad (CIL Ecuador, 2022).

### **2.1.2. Análisis Económico**

La economía ecuatoriana creció un 2,9% en el año 2022, retomando su senda de crecimiento y recuperación, incluso superando lo proyectado estimado de 2,7%, sin embargo, se espera que para el cierre de 2023 el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) sea de 2,6%, debido a una desaceleración en las exportaciones petroleras, así lo informó el Banco Central del Ecuador (Meléndez, 2023). Esa recuperación va muy en línea, al pronóstico entregado por el Banco Mundial (BM) que en su informe de abril del 2023, proyectó que la economía del Ecuador crecerá un 3,0% en este año.

Guillermo Avellán, gerente de Banco Central del Ecuador (BCE), informó en una rueda de prensa, que “el crecimiento del 2,6% estaría impulsado por la recuperación de la inversión en 3,4% y el dinamismo del consumo de los hogares en 3,2%. Adicionalmente, las 18 industrias analizadas por el BCE registrarían

crecimientos en 2023". Entre las industrias indicadas en el texto anterior, se encuentra la de comida, en donde lácteos forma parte y es uno de los referentes.

Hay que tener en cuenta que, si bien el PIB viene teniendo un crecimiento importante, la emergencia sanitaria por la pandemia de Covid-19 encendió varias alarmas. El resultado, una modificación del hábito de consumo del hogar ecuatoriano trasladando muchos hábitos de consumo dentro del hogar. Esto impulsó varias canastas de consumo, entre esas la canasta de lácteos, según la investigadora de mercados Kantar División *Worldpanel* (2023), que basa su metodología en el consumo del hogar ecuatoriano. El mercado de lácteos en el 2020 alcanza de manera histórica un valor de mercado de \$986 millones y para el cierre del 2021 y 2022 el mercado se mantuvo por encima de los \$1.000 millones, debido al nuevo comportamiento de compra de los productos que pertenecen a esta industria.

Es importante considerar que existe una realidad que afectará al mercado, como el aumento de precio de los insumos. Este factor externo, como la inflación, podría también afectar la rentabilidad de las empresas de yogurt en Ecuador. Según el informe del Banco Mundial en abril de 2023, las perturbaciones de los precios de los alimentos y de la energía causadas por la invasión de Rusia a Ucrania podrían durar hasta 2024 y los productos agrícolas en 2023 y 2024 permanecerán en niveles superiores a los de hace cinco años (Orozco, 2022).

### **2.1.3. Análisis Social**

Desde mediados del 2022 Ecuador alcanzó los 18 millones de habitantes, según la cifra publicada, a mediados del 2023 por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC). Según la investigadora Kantar División *Worldpanel*,

con base a su estudio de *Consumer Insights* del primer semestre del 2023, se presentó que: la penetración de productos lácteos en un año, dentro del hogar ecuatoriano es del 100%. Esto quiere decir que el total de la población adquiere productos lácteos al menos una vez al año. Se hace la mención debido a que se representa como un mercado potencial y extenso en donde productos de necesidades básicas como es la leche y sus derivados, tienen gran oportunidad, ya que los lácteos son una fuente de alimentación esencial, debido a su alto índice de proteínas y valor biológico, características indispensables para la dieta y salud humana.

Es por esto por lo que el gobierno ha implementado medidas para promover la alimentación saludable. Estas acciones pueden beneficiar a las empresas de yogurt que ofrecen productos bajos en grasa y azúcar. En Ecuador, el 27,2 % de los niños menores de dos años experimenta desnutrición crónica infantil. Este problema, además de tener impactos a largo plazo en la vida de las personas, también afecta la productividad del país (CIL, 2023). Es allí en donde las empresas que pertenezcan al mundo lácteo también cuentan con una gran oportunidad de desarrollo, no sólo a nivel económico sino social, teniendo en cuenta que la tendencia de concientización de los ecuatorianos viene incrementando periodo tras periodo.

#### **2.1.4. Análisis Tecnológico**

Si bien el Ecuador ha experimentado un crecimiento en el sector tecnológico en los últimos años, al hacer un comparativo con otros países incluso de la región, aún existe una gran oportunidad de mejora y desarrollo por parte del país, sobre todo en términos de infraestructura, educación y regulación. Se

podría decir que Ecuador, ha implementado algunas iniciativas para abordar los temas referentes a la tecnología, sin embargo, aún se tienen que pulir ciertos detalles e implementaciones. Por otro lado, en el mundo actual son pocas las industrias las cuales no cuentan con tecnología, para sus diversos procesos y el mercado de lácteos no es la excepción.

La industria láctea ha apostado por la implementación de tecnologías para garantizar la calidad de la leche, la seguridad alimentaria y la salud de los consumidores. La industria láctea ecuatoriana se ha caracterizado por implementar modelos de innovación tecnológica —componente constante en sus operaciones— a través de técnicas y maquinaria especializada que permiten desarrollar productos amigables con el ambiente, seguros e inocuos y sobre todo, asequibles para el consumidor (CIL, 2022). La implementación de tecnologías tanto para la producción, como para comunicación y marketing digital puede permitir a las empresas de yogurt llegar a nuevos consumidores y fidelizar a los ya existentes, llegando con productos de mejor calidad o en su defecto reducir costos en su producción, mejorando la rentabilidad de la empresa.

#### **2.1.5. Análisis Ecológico**

El Gobierno nacional, en su Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, reconoce que “el mundo avanza hacia un modelo económico y de sociedad en donde debe primar el equilibrio con el ambiente y la racionalización en el uso de los recursos naturales” (Naciones Unidas Ecuador, 2022, p. 35). Actualmente, la sostenibilidad y responsabilidad ambiental son temas de mayor recurrencia y relevancia en la sociedad ecuatoriana, lo que puede favorecer a las empresas

que adoptan prácticas sostenibles en su producción y *packaging*; es por eso por lo que muchas empresas empiezan a adaptar ese modelo de negocio, debido a que los consumidores y reguladores cada vez son más exigentes con temas relacionados a buscar alternativas más ecológicas. La implementación de prácticas de producción sostenibles ayudará a reducir los costos a largo plazo y mejorar la imagen de la marca, incluso a nivel del renombre de la empresa.

En la actualidad, es imperativo contar con un sistema económico que sea más respetuoso con el medio ambiente, menos destructivo y que tenga en cuenta el bienestar de los habitantes del planeta. Es por eso que una de las alternativas puede ser la economía circular, este modelo económico, social y ambiental conlleva un nuevo reto para todos los países y organizaciones en el mundo, dado que "busca aumentar la eficacia de la utilización de los recursos, disminuir el impacto en el medio ambiente, en el cual el valor de los productos, materiales y recursos se mantiene en la economía el mayor tiempo posible" (Cox de Noboa, 2022, pág. 33).

#### **2.1.6. Análisis Legal**

La parte legal es una de las áreas más importantes para cualquier empresa, ya que asegura su cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. En el caso de las empresas de lácteos en Ecuador, existen varias regulaciones legales que deben ser consideradas para garantizar su operación legal y sostenible. Entre las regulaciones más importantes se tiene:

- Regulaciones de producción y comercialización: Las empresas de lácteos en Ecuador deben cumplir con las regulaciones establecidas por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad). Esta



agencia, que tiene la responsabilidad de supervisar y regular la salud en el ámbito agropecuario, así como garantizar la seguridad alimentaria durante la etapa de producción primaria (Gobierno del Ecuador, 2020).

Por ende, aplica también a los productos lácteos que se producen y comercializan en el país. Las empresas deben obtener los permisos necesarios de Agrocalidad antes de iniciar la producción y comercialización de productos lácteos. Además, las empresas deben cumplir con los estándares de calidad y seguridad.

- Regulaciones de protección del consumidor, que buscan la protección al consumidor garantizando que sus productos sean seguros y de alta calidad. Las empresas deben proporcionar información clara y precisa sobre sus productos, incluyendo ingredientes, fecha de caducidad y cualquier otra información importante.

## **2.2. Análisis del microentorno**

A continuación, se realizará un análisis para Alpina y su contexto en la categoría de yogurt y sus segmentos por medio de las cinco fuerzas de Porter.

### **2.2.1. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de Alpina en Ecuador son consumidores de productos lácteos que de acuerdo con el informe *Consumer Insights* primer semestre del 2023 de Kantar División *Worldpanel*, representan el 15% del gasto de los hogares ecuatorianos en consumo masivo, siendo la segunda canasta más importante después de la de alimentos. Alpina participa en categorías como yogurt, avenas y quesos, en donde su consumidor tiene un alto poder de decisión de compra, al contar con muchas marcas en el mercado de diferente tipo de oferta de precio y

calidad, demandando que Alpina busque constantemente adaptar su portafolio a las tendencias de consumo. Por este motivo se puede decir que el poder de negociación es medio, debido a que tiene ciertas fortalezas, pero con algunos puntos de mejora.

### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Alpina pese a ser una empresa con matriz en Colombia, ha conseguido aportar a la industria ecuatoriana generando que el 98% de su portafolio se produzcan en el país (Revista Líderes, 2020). Por ende, la mayor parte de proveedores son locales. Dentro de sus proveedores externos se encuentran servicios de distribución, y de empaques plásticos. En el caso de empaques cuenta con socios estratégicos que permiten mantener un precio competitivo, pero en la distribución tiene una oportunidad de mejora ya que cada vez, es mayor el reto para las empresas de poder atender más puntos de venta, dificultando encontrar distribuidores que tengan el alcance deseado y una correcta ejecución. En este caso, el poder de negociación es bajo para los proveedores, debido al buen posicionamiento de la empresa.

### **2.2.3. Amenaza nuevos competidores**

En las categorías de yogurt, en donde Alpina busca impulsar su participación de mercado, según la información entregada por Kantar División *Worldpanel* en 2023, existen más de 30 nuevas marcas en la categoría de Yogurt del último año 2022, pero ninguna ha sido de gran relevancia en el mercado, simplemente lanzamientos locales aprovechando la gran cantidad de producción láctea del país. Aunque no se tenga nuevas empresas compitiendo con fuerza,

lo que si se observa es que al igual que Alpina, su competencia busca generar nuevos ingresos en segmentos no tan desarrollados aún.

En la categoría de yogurt griego se registran 32 nuevos productos en el último año móvil a octubre 2023, de acuerdo con la información de Kantar División *Worldpanel* en el archivo mencionado previamente, enfocados principalmente en diferenciar su portafolio con nuevos sabores y con presentaciones ya no sólo *single serve* sino también con contenidos para preparaciones dentro de casa. Se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta debido a la dinámica que se viene presentando dentro de la categoría y por cómo el consumidor ecuatoriano está más abierto para probar nuevas referencias.

#### **2.2.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos**

Para un análisis correcto de sustitutos, es necesario no sólo enfocarse en otros lácteos, sino también revisar qué otro tipo de bebidas están presentes en el mercado ecuatoriano. Existen nuevos productos en el mercado enfocados en tendencias de salud como son las bebidas vegetales (leche de soya, almendras, coco, etc.), y que su función principal es sustituir el consumo lácteo, son nichos de mercado que no afectan fuertemente el desempeño de la categoría de yogurt. Haciendo relación con el punto de la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos es alta, justamente por el comportamiento del consumidor ecuatoriano, como se mencionó previamente.

### 2.2.5. Rivalidad entre competidores

El principal competidor de Alpina en la categoría de yogurt es la empresa Tonicorp, que genera una venta superior a los 132 millones (Medina, 2022). Existe una importante amenaza por parte de este competidor ya que posee un brazo financiero muy fuerte al haber sido adquirida en el 2014 por Arca Continental y Coca Cola Company (Arca Continental, 2015). Por lo tanto, Toni ha realizado más lanzamientos en la categoría de yogurt en el último año, que cualquier otro competidor en la categoría, buscando fortalecer su liderazgo en el mercado. De igual manera se puede concluir que la rivalidad es alta, debido a la fuerza que tiene Toni dentro del mercado.

### 2.3. Modelo Canvas

En Figura 1 se muestra la matriz de Canvas, para entender e identificar las actividades relevantes que tiene la empresa para su gestión estratégica.

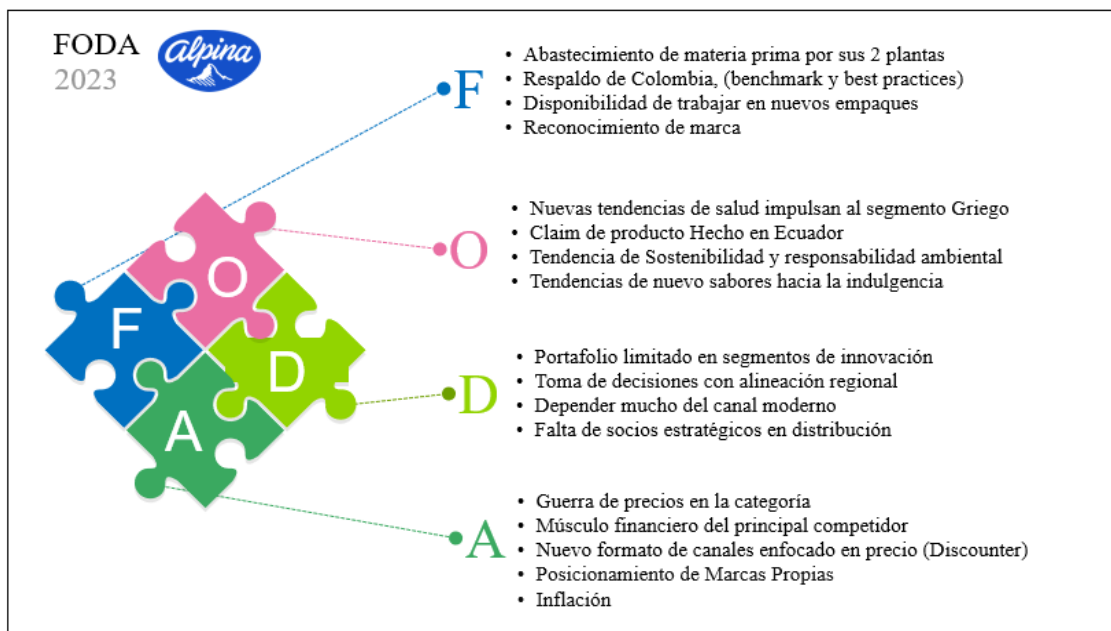
Figura 1. Modelo CANVAS

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
- Distribuidores - Canales - Alpina Colombia - CIL (Centro de la industria Láctea) - Miembros del CIL	- Innovación al consumidor con nuevas tendencias. - Lanzamientos de nuevos sabores del mercado. - Diseño de empaques llamativos y prácticos	- Atender las necesidades de sus consumidores con un portafolio de productos enfocados en salud, bienestar y con un gran sabor	- Consumidores - Subscriptores redes - Clientes frecuentes	- Niños - Adolescentes - Target familiar - Amantes del fitness - Baby boomers - Generación X
	Key Resources	- Empaques ecológicos - Procesos con altos índices de calidad	Channels	
	- Marcas reconocidas - Plantas de producción - Fuerza laboral - Directorio - Casa Matriz (Colombia)		- Mayoristas - Supermercados - Restaurantes - Panaderías - Otros fabricantes (B2B)	
Cost Structure		Revenue Streams		
- Salario de los empleados - Regalías a los accionistas - Inversión en I + D - Costo de comercialización y marketing		- Venta al canal - Venta single - multi serve - Venta segmentos (bebible, natural, sobrecopa, light, postre, con fruta, griego)		

## 2.4. Análisis FODA

A continuación, en la Figura 2 se muestra el análisis FODA, con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con base al proyecto.

Figura 2. FODA



## 3. Alternativas de solución

Mediante el árbol de causas y efectos realizado de manera interna, se determinó que el problema radica principalmente en una desvalorización de la categoría de yogurt que tiene una afectación directa a Alpina, un portafolio enfocado sólo en segmentos básicos, junto a la falta de información acerca de los beneficios que se puede encontrar en segmentos alternativos, provocan un bajo desembolso dentro de la categoría, así como, una búsqueda más asertiva por parte de los consumidores hacia canales de ahorro. Para responder esta

problemática, Alpina tiene algunos caminos que le puede permitir recuperar el *ticket* de la venta de sus productos.

Una de las alternativas puede ser buscar innovación con nuevos sabores en el segmento de yogurt bebible. Esta opción se convertiría en la alternativa más simple de ejecutar, pero no lograría un gran impacto a mediano plazo. Otra de las alternativas planteadas es pensar fuera de la caja y buscar desarrollar un portafolio para un nicho de mercado como son las bebidas vegetales, o sin salir del mundo lácteo, entrar a competir con bebidas con nuevos atributos como productos altos en proteína. Pese a ser una opción para responder a las nuevas tendencias, sería mucho más viable realizarlo si es que no se tendría aún grandes vías de crecimiento para el negocio lácteo de Alpina y donde tiene una mayor habilidad para ganar.

Debido a este análisis de alternativas, en consenso de grupo se ha tomado la decisión de plantear como la opción más viable y efectiva el realizar un plan de marketing para el relanzamiento de Yogurt Griego para Alpina. Uno de los hallazgos de mayor relevancia y gracias a la información entregada por Kantar División *Worldpanel* en su presentación de primer semestre 2023, es el desarrollo del segmento de griego. Este segmento presentó un crecimiento de más del 30% al término del 2022 comparando con el *performance* que tuvo el segmento en el 2021 y logra bordear a cierre del año 2022 un mercado de aproximadamente cuatro millones de dólares, siendo uno de los segmentos de mejor performance dentro de toda la categoría (Presentación Alpina - Kantar, 2023).

Según la información de Kantar División *Worldpanel* (2023), 17 de cada 100 ecuatorianos (17 puntos de penetración) consumieron el segmento de griego a lo largo del 2022, mientras que Alpina alcanzó dos puntos de penetración en este segmento ese año. Comparando estos últimos datos, se evidencia una brecha importante de 15 puntos de consumidores que no han optado por la marca Alpina, pero si están consumiendo yogurt griego y cada año gastan más en su compra que en otros segmentos de yogurt.

#### **4. Justificación y aplicación de la metodología**

##### **4.1. Objetivo general**

Evaluar de manera integral el potencial de relanzamiento del producto de yogurt griego de Alpina, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, entender las preferencias del mercado objetivo, analizar la percepción de los consumidores y desarrollar estrategias efectivas que impulsen el éxito comercial del producto en el contexto actual.

##### **4.2. Objetivos específicos**

- Determinar las preferencias de elección de un yogurt griego.
- Identificar la percepción de los consumidores de la marca de yogurt Kiosko de Alpina.
- Determinar el *shopper* objetivo para enfocar los esfuerzos de comunicación para yogurt griego.
- Comprender el comportamiento de compra del segmento de yogurt griego por medio de hábitos de compra y canales de compra.
- Entender el segmento y punto de precio que debe buscar Alpina para atraer nuevos hogares con su relanzamiento.

### 4.3. Hipótesis

- El 70% de los consumidores elige yogurt griego por su sabor.
- El 40% de los consumidores relaciona a la marca Alpina con tendencias de salud.
- El 80% de la compra de yogurt griego se realiza en supermercados.
- El 70% de los compradores de yogurt griego son *amas de casa millennials*.
- El 90% de los compradores consideran el rango de \$1,20 - \$1,40 como un rango justo.

### 4.4. Enfoque de investigación

La investigación se ha realizado con dos enfoques: cuantitativo y cualitativo. Con el fin de poder llegar a cumplir con el objetivo, así como cubrir las hipótesis mediante dos enfoques distintos pero complementarios. Ambos enfoques tienen sus propias fortalezas y limitaciones y la elección entre ellos depende de la naturaleza de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio. En muchos casos, la combinación de ambas metodologías puede proporcionar una visión más completa y enriquecedora del tema de investigación. Mediante estos dos enfoques poder responder hipótesis como la percepción que se tiene de una marca o el canal de mayor oportunidad para la misma, entre otras.

#### 4.4.1. Investigación cuantitativa

Según Sampieri (2004), la investigación cuantitativa, alude al ámbito estadístico, ya que este enfoque se fundamenta en analizar una realidad objetiva



mediante mediciones numéricas y análisis estadísticos. El propósito principal consiste en determinar predicciones o patrones de comportamiento relacionados con el fenómeno o problema bajo estudio. Y bajo esa premisa, la investigación cuantitativa se caracteriza por su enfoque en la recopilación y análisis de datos numéricos y estadísticos. Este método busca medir y cuantificar fenómenos, utilizan dos instrumentos como encuestas, cuestionarios y experimentos controlados, además de metodologías enfocadas en lo cuantitativo. La investigación cuantitativa se enfoca en la objetividad y la replicabilidad de los resultados. A través de la recopilación sistemática de datos, los investigadores pueden identificar patrones, relaciones y tendencias que ayudan a responder preguntas específicas.

#### **4.4.2. Investigación cualitativa**

Al hacer referencia a Sampieri (2004), se toma como guía que el enfoque cualitativo se caracteriza por modelar un proceso inductivo contextualizado en un entorno natural cuando se recolectan datos. En este enfoque, las variables no se definen con el propósito de ser manipuladas experimentalmente, lo que sugiere un análisis de una realidad subjetiva. Además, se destaca que esta investigación carece de potencial de réplica y no se basa en fundamentos estadísticos.

#### **4.5. Metodología de investigación**

Para la parte cualitativa se seleccionó ocho personas que sean consumidores de yogurt griego en al menos los últimos seis meses que residan en Quito y Guayaquil y sean mayores a 18 años. La encuesta que se realizó a cada persona tuvo un tiempo promedio de 30 minutos por persona y la

recolección se hizo a través de una encuesta directa y de manera presencial tanto para la ciudad de Quito como para Guayaquil.

Para la parte cuantitativa, se tomó la información otorgada por una de las empresas más reconocidas y mejor posicionadas a nivel mundial, en investigación de mercados, la misma que es Kantar. Como lo indica en su página web, Kantar destaca como la principal compañía global especializada en la provisión de datos, percepciones y servicios de consultoría. Su misión consiste en asistir a sus clientes en la comprensión de las audiencias y estimular su desarrollo. Esta afirmación se basa en sus distintas áreas de *expertise* como: *Analytics*, crecimiento de marca, innovación, publicidad de medios y RRPP, sostenibilidad, experiencia del cliente, medición de audiencias y consumidor comprador y punto de venta, este último punto tiene conexión directa con la división de *Worldpanel*.

Kantar División *Worldpanel* basa su metodología en el levantamiento de información mediante un panel de hogares. El panel de hogares es un estudio continuo que recoge las compras de más de 90 categorías durante las 52 semanas del año, mediante un equipo especializado de encuestadoras, que visita semanalmente a una muestra representativa de hogares, recolectando información de compras realizadas, las cuales son evidenciadas mediante etiquetas, envases, empaques y *tickets* de compra. El levantamiento de la información se realiza a través de scanner de códigos de barras y tiene estrictos controles de calidad, con el fin de incrementar la veracidad de la información levantada y reducir el margen de error. La división cuenta con más de 15 años dentro del país.

La ficha técnica metodológica se basó, hasta inicios del 2023, en:

Levantamiento de información geográfica:

- Total Nacional Ecuador: Quito, Guayaquil, Resto Costa, Resto Sierra
- Muestra: 1,706 hogares
- Ciudades: Quito y Guayaquil.
- Regiones conglomeradas: Resto Costa (excluyendo la ciudad de Guayaquil) y Resto Sierra (excluyendo la ciudad de Quito).
- Cobertura Urbana: 91%
- Margen de Error: +-3% a total muestra Ecuador Urbano (Quito, Guayaquil, Región Costa y Región Sierra).

Se entiende que el margen de error puede incrementar mientras menor sea la penetración de la categoría y/o segmento. Con base en las buenas credenciales y metodología de la empresa, se ha recopilado información de un estudio enfocado, principalmente en el objetivo de este trabajo de titulación, utilizando directamente una base de información orientada en la categoría de yogurt, en donde se puede ver el comportamiento de los distintos segmentos con base en el consumo dentro del hogar ecuatoriano. Entre esos segmentos, el estudiado: griego, con corte de información hasta el primer semestre del 2023.

#### **4.6. Análisis de resultados**

Una vez que se logra tener los resultados del estudio de la categoría de yogurt con corte primer semestre del 2023, se presentan los principales hallazgos.

#### 4.6.1. Resultados de la investigación cualitativa

Tabla 1. Descripción entrevistados

<b>Entrevistados</b>				
<b>Quito</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Condición</b>
Entrevistado #1	24	Femenino	Gerente marketing	Consumidor de Yogurt Griego
Entrevistado #2	21	Masculino	Estudiante	Consumidor de Yogurt Griego
Entrevistado #3	35	Masculino	Ejecutiva comercial	Consumidor de Yogurt Griego
Entrevistado #4	55	Femenino	Ama de casa	Consumidor de Yogurt Griego
<b>Guayaquil</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Ocupación</b>	
Entrevistado #5	23	Masculino	Estudiante	Consumidor de Yogurt Griego
Entrevistado #6	28	Femenino	Ama de casa	Consumidor de Yogurt Griego
Entrevistado #7	33	Masculino	Economista	Consumidor de Yogurt Griego
Entrevistado #8	39	Femenino	Asistente administrativa	Consumidor de Yogurt Griego

Las entrevistas se realizaron en dos ciudades diferentes, teniendo como primer resultado, diferentes respuestas que varían por su edad y por el sexo de la persona que participaba en la entrevista. También puede influir en sus respuestas cuál es el rol que tienen las personas dentro de su composición familiar, como por ejemplo ama de casa, un estudiante que empieza poco a poco a salir del nido o un profesional que busca practicidad. Mediante este análisis, se buscó obtener información primaria de una percepción acerca de la categoría, sus hábitos, preferencia de compra, selección de marcas, y oportunidades de mejorar en el mercado. Para ello se seleccionaron perfiles diversos, que permitan tener un primer panorama de la categoría para posterior profundizar por medio del estudio cuantitativo.

Tabla 2. Experiencia y percepción

Resultados								
Experiencia y percepción general del Yogurt Griego								
	Conocimiento de su círculo social	Veces de Consumo	Motivos	Características y beneficios	Descripción 1 palabra	Canal Preferido	Precio ideal 150gr	Algo adicional
#1	Si / 80%	2 veces a la semana	Sabor y salud	Menos grasa	Salud	Supermercado	\$2,00	Siempre acompañado
#2	Si / Todos	Muy debes en cuando	Practicidad	Sabor y textura	Rico	Supermaxi	Ni idea	Light
#3	Si / amigos	1 vez a la semana	Practicidad	Salud / proteína	Proteína	Supermaxi	\$1,00	Es ideal probarlo
#4	Si / para los niños	A mis hijos saltando 1 día	Salud	Nutrición / variedad de sabores	Light	Supermaxi	\$1,50	Me siento bien cuidando a mis hijos
#5	No conoce	No recuerdo	Probar algo nuevo	Sabores	Delicioso	Mi Comisariato	Debe ser \$2	Es un poco costoso
#6	Si / Todos	1 vez después del ejercicio	Vida fit	Menos grasa / proteína	Fit	Mi Comisariato	\$1,20	Mi marca de siempre
#7	No conoce	Diario	Nutrición	Menos grasa / textura / cuchareable	Light	Mi Comisariato	\$2,50	Recomendación
#8	Si / Todos	Cuando tengo en casa en el desayuno	Variedad del Yogurt de siempre	Tamaño / precio	Nuevo	Supermaxi	\$1,00	Trozos de fruta

Dentro de la primera arista que se buscó profundizar se tiene un conocimiento básico de la categoría de yogurt griego. Las respuestas evidenciaban que todos tenían una idea del yogurt griego y sus beneficios. Inclusive, la mayor parte de los entrevistados no sólo conocen el producto, sino también ya su círculo social estaba hablando de este yogurt. Una palabra clave que se repetía en esta primera parte de las entrevistas fue “salud”, siendo parte de las macro tendencias que se destacan en estudios de mercado como el caso del *Consumer Insights* de Kantar División *Worldpanel*.

Aún no existe un hábito fuerte de consumo del producto vs otros tipos de yogurt, ya que no es un consumo diario o semanal; es algo más ocasional para la mayoría de entrevistados, siendo un segmento que todavía tiene mucho potencial para sustituir otros alimentos o complementarlos. Es un producto relativamente nuevo para el mercado ecuatoriano y aún no se define un solo beneficio principal que valora el consumidor, teniendo un abanico de opciones para posicionar a una marca: sabor, textura, salud, proteína, etc.

Con respecto al canal de compra, ningún entrevistado destacó otros canales como son los especializados o canal tradicional para encontrar su marca de yogurt griego, siendo el supermercado el principal aliado para la prueba del producto o la recompra de la marca predilecta.

Por último, se consultó acerca de la percepción del producto con respecto a su precio. Todos estuvieron de acuerdo que el precio no es lo más atractivo del segmento de griego, pero que, si están dispuestos a pagar más por un mejor producto, pero el tema es que cada vez necesitan que su precio se adapte a lo que cada uno puede pagar o tiene disponible o previsto para esta categoría. Cuando mencionan la preferencia no sólo lo comparan contra otros yogures, sino inclusive con otras bebidas y snacks como el café, la leche, la avena, el cereal, entre otros.

Tabla 3. Motivos de compra

Motivaciones de Compra de una Marca				
	Motivo de Prueba de marca	Atributo al Elegir / asistido	Precio es algo importante	Promoción es algo importante
Entrevistado #1	Sabores nuevos	Sabor	Lo vale	Para probarlo

Entrevistado #2	Que me regalen	Sabor	A veces no me alcanza	Para nuevos sabores
Entrevistado #3	Un precio bajo	Bajo en grasa	Que no sea tan caro	Para probarlo
Entrevistado #4	Semáforo nutricional	Envases individuales	Indiferente	Siempre están promocionados
Entrevistado #5	Un precio bajo	Variedad de sabores	Precio justo	Para probarlo
Entrevistado #6	Bajo en grasa	Envases individuales	Indiferente	Me encantaría mi marca con promociones
Entrevistado #7	No cambio mi marca	Bajo en grasa	Más opciones económicas	Para probarlo
Entrevistado #8	Regalo	Bajo en grasa	Precio justo	Si, siempre

Profundizando en los motivos de compra, la ecuación de valor es lo que prima en las respuestas. Se refiere a precio – calidad (asociado a los atributos de salud). Este concepto de salud puede ser visto de diferentes maneras, ya que no es un concepto sólo de proteína, de bajo en grasa o de un semáforo más *light*, sino que cada consumidor valora algo diferente de la oferta de griego. Cuando se consultaba acerca de algo diferente a destacar en el segmento, se sumaba la arista de variedad, que es algo que se permea de toda la categoría de yogurt donde la mayor parte de consumidores durante un año ha probado algunos sabores para no ser rutinario.

Finalizando estas elecciones, se profundizó en dos aristas que están muy presentes en la elección de todo el consumo masivo, pero existe una gran diferencia para el yogurt griego. Estas preguntas fueron orientadas hacia el precio del producto y el nivel de promoción, como dos *drivers* de compra. Las respuestas aclaran la hipótesis de que, si bien el consumidor no es ajeno a un buen precio ni tampoco a que exista un nivel alto de promoción, no sería el principal motivo para elegir una marca sobre otra. Esto valida que un precio bajo asegure el éxito de la marca o que no se pueda seguir pensando en este

segmento como la oportunidad de recuperar el *ticket* dentro de toda la categoría de yogurt.

Tabla 4. Percepción de las marcas

Percepción de la marca y competencias								
Entrevista do	Conocimien to Kiosko Griego de Alpina	¿Qué te Gusta?	¿Qué puede mejorar?	¿Qué te impide probarlo ?	¿Qué otra marca conoces ?	¿Tienes una marca preferida ?	¿Por qué es tu preferida ?	Diferenci a vs Alpina
#1	Si la conozco	Sabores	Más sabores	Me ha ido bien	Kaarú	Kaarú	Es rica y nutritiva	Fue mi primera
#2	No sabía que Kiosko es Alpina	Textura	Precio	Nada	Zeus	Kaarú	Más saludable	Precio
#3	Si la compro	El sabor de limón	Promociones	Nada	No compro otra	Kiosko	Sabor y textura	Mejor que las otras que he probado
#4	Si la compro	Las presentaciones pequeñas	Packs	El precio para una familia grande	Superma xi / Zeus	Superma xi	Precio / para mi familia	Precio
#5	No	NA	Encontrarlo	No siempre tienen los sabores	Zeus	No	NA	NA
#6	La he visto pero no la compro	NA	Sabores	Nada	Kaarú	Kaarú	Siempre la encuentro	Diferente la textura
#7	La he visto pero no la compro	Que tiene descuento	Encontrarlo	Encontrarlo	Toni	No	NA	No me caso con una sola marca
#8	No	NA	No siempre tiene descuento	Encontrarlo	Kaarú	Zeus	Es buena y con descuento	No lo sabría

Para encontrar las oportunidades para Alpina era necesario indagar una grada más abajo y preguntar acerca de la selección de marcas. En los ocho entrevistados se notaba en su mayoría, que Alpina ha logrado darse a conocer como marca, pero la conversión de conocimiento y compra es bastante baja.



Esto se puede determinar más fácil por las regiones, en donde los entrevistados de la sierra han sido más abiertos a probar la marca, pero todavía se tiene un trabajo importante que realizar en la costa donde marcas más económicas o masivas son quienes están educando al consumidor.

Tomando como referencia los que conocen a Alpina Griego, un detalle no menor es que no logran asociar a Kiosko 100% con Alpina. Otro detalle interesante fue que destacan un sabor en particular, que es el de limón. A los entrevistados les gustaría mayor variedad y con formatos y precios atractivos. La única barrera que se logra identificar para probarlo es la disponibilidad, por lo que se debe asegurar la presencia en punto de venta y algún detalle que permita la prueba, porque los que ya lo han hecho destacan sus diferencias vs el resto de las marcas. En esa competencia de marcas, se puede tomar a Kaarú como una referencia, sobre todo siendo una marca no tan asociada a un tema de precio, como si lo es Zeus dentro de la zona de la costa.

En la Tabla 5 se puede observar las respuestas de los entrevistados para recomendaciones de ajustes de la categoría y en el caso de Alpina, recomendaciones que dan una guía para el relanzamiento.

Tabla 5. Oportunidades para las marcas

<b>Oportunidad de Mejora</b>								
	<b>Ocasión de Consumo</b>	<b>Envase ideal</b>	<b>Recomendación Empaque</b>	<b>Recomendación Sabor</b>	<b>Combinación con Yogurt Griego</b>	<b>Promoción sugerida</b>	<b>Nuevos atributos</b>	<b>Algo adicional</b>
#1	Desayuno	Varios usos	Más tamaños	Frutilla	Frutas	2x1	Más	Snacks
#2	Ocasional	El pequeño	Sabores variados	Mora	Frutas y granola	Descuento	Semáforo	Quiero probarlo

#3	Desayuno	Pote	Preparaciones	Mora, frutilla	Cereales	Precio de cliente frecuente	Nuevos sabores	Gran producto
#4	Lonchera y Desayuno	Packs	Sabores variados	Frutilla	Con frutas	Pague 5 lleve 6	Snacks / tamaños	Recomendación Médica
#5	Snack	Pequeños	Quiero destacar lo light	Algo nuevo	Solo	Descuento	Mix	Quiero probarlo
#6	Snack	Pequeños	Quiero destacar lo light	Vainilla, natural	Galletas	Packs con descuento	Más energía	Campaña de preparaciones
#7	Desayuno	Pequeño	Semáforo	Chocolate	Galletas	Descuento	Semáforo	Nuevas marcas
#8	Desayuno	Mediano	Información salud	Natural, durazno	Con el desayuno	Descuento	Más proteína	Beneficios de salud

La primera consulta lograba identificar al desayuno y al snack como los principales usos, siendo el tema de repostería un tercer momento de consumo no explotado. En cuanto a formatos, se puede trabajar en accesibilidad como packs, y sobre todo en adaptar los empaques a comunicar de forma más relevante el atributo de salud.

Con respecto a la variedad de sabores, los entrevistados ven oportunidad de nuevos sabores como frutilla y mora, sabores básicos en otros yogures que quieren seguir encontrando dentro de su nueva variedad de Yogurt Griego. Esto no debe descuidar el sabor más elegido que es el natural y que según sus palabras permite más la combinación con otro tipo de productos. En esta combinación se puede destacar productos complementarios del snack como galletas y frutas, que también se juntan con cereales y granolas para estar presentes en el desayuno.

Para finalizar las recomendaciones, la preferencia y recomendación de promociones se centró en descuento en precio, finalizando la entrevista con las recomendaciones finales de cada entrevistado que estuvieron centradas en la

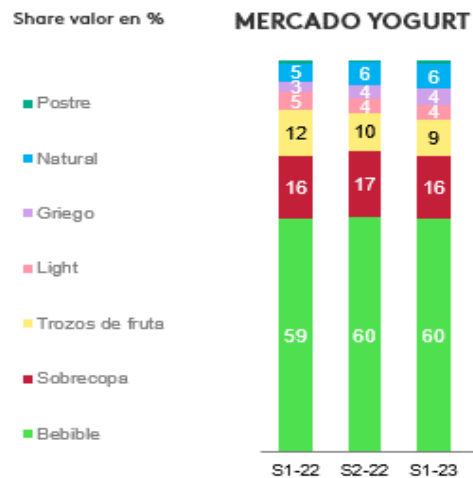
prueba del producto porque afirman que lo comprarán con más regularidad si en efecto es un producto que sabe bien y sobre todo cuida su salud.

#### **4.6.2. Resultados de la investigación cuantitativa**

Es importante primero con base a la información levantada por Kantar División *Worldpanel* (2023), la categoría de yogurt semestralmente alcanza un valor de mercado que supera los 54 millones de dólares, que tuvo su pico de consumo dentro del hogar, cuando el país atravesaba por la pandemia de covid-19, sin embargo, el consumo se ha venido regularizando y aunque el consumo está por encima del consumo prepandemia (de 2019 hacia atrás), el mismo ha disminuido. A pesar de esto, existen factores que vienen teniendo un buen comportamiento como es un mayor desembolso de los hogares, si es que lo comparamos con el mismo periodo del año pasado.

Por otra parte, otra de las variables importantes y que se destacan en el mundo de yogurt, es su fuerte penetración, es decir el porcentaje de hogares que consumen yogurt. La penetración o porcentaje semestral es del 97%, es decir 97 de cada 100 de hogares ecuatorianos consumen yogurt al menos una vez en el semestre. Teniendo en cuenta la alta penetración de la categoría es importante identificar el *mix* o cómo se compone el peso de los distintos segmentos de yogurt. En la Figura 3, se puede observar la participación de los segmentos de manera tendencial desde el primer semestre 2021. Los segmentos son tomados con base a una alineación interna directa con Alpina.

Figura 3. Participación del mercado de yogurt por segmentos en valor.



En la figura anterior se puede observar que el segmento “bebible” se mantiene en el tiempo, como el segmento más importante y que por su parte el segmento “griego” a pesar de tener una participación pequeña, se ha logrado establecer en el tiempo. Incluso en el mismo informe podemos ver como este segmento alcanza niveles del 5% y 6% en la ciudad de Quito y Guayaquil respectivamente, en ambas ciudades con crecimiento importantes. Identificando el peso de los principales segmentos dentro de la categoría de yogurt, es trascendental identificar el perfil demográfico tanto de la categoría yogurt, como del segmento al cual está dirigido el estudio.

#### 4.6.1.1 Perfil demográfico

Es importante identificar cual es el perfil generacional que tiene el comprador ecuatoriano, para entender hacia donde plantear las estrategias de venta y comunicación. Los perfiles generacionales con los que cuenta actualmente la investigadora de mercados Kantar División *Worldpanel* es el siguiente:

- De 18 a 34 años (*Millennials*), de 35 a 49 años (Generación X) y edad superior a los 50 años (*Baby boomers*), estos perfiles son los que maneja la empresa bajo ese criterio de edad.

Con base a la información presentada en la presentación de yogurt, el perfil que se destaca a nivel general en la categoría se lo puede identificar en la Tabla 6.

Tabla 6. Porcentaje en valor de la edad de los compradores de yogurt.

<b>YOGURT</b>	<b>S1-22</b>	<b>S1-23</b>
Edad	100	100
Hasta 34 años	28	26
De 35 a 49 años	40	39
Más de 50 años	33	35

Se identifica que el perfil más importante para el total de la categoría es de 35 a 49 años, es decir el perfil de “Generación X”, con un 39% y se observa que el perfil de *Baby boomers* es uno de los que logró crecer en cuanto a participación de mercado en el último semestre. Teniendo en cuenta el crecimiento de este perfil, uno de los segmentos de yogurt que aportó a este crecimiento es justamente el segmento de griego. Al observar cómo está compuesto el *mix* de perfiles del segmento, se puede ver un rango de acción en la Tabla 7 con la edad del ama de casa compradora.

Tabla 7. Porcentaje en valor de la edad de los compradores de yogurt en el segmento de griego.

<b>GRIEGO</b>	<b>S1-22</b>	<b>S1-23</b>
Edad	100	100
Hasta 34 años	14	12
De 35 a 49 años	42	31
Más de 50 años	44	56

A diferencia de lo que vimos en el Tabla 6. El perfil que se destaca en el segmento de griego es un perfil mucho más adulto y hablamos ya de una generación *Baby boomers*, es decir estos perfiles que tienen más de 50 años. Este perfil muestra uno de los crecimientos más importantes periodo a periodo, superando incluso el 50% de participación en el primer semestre del año 2023.

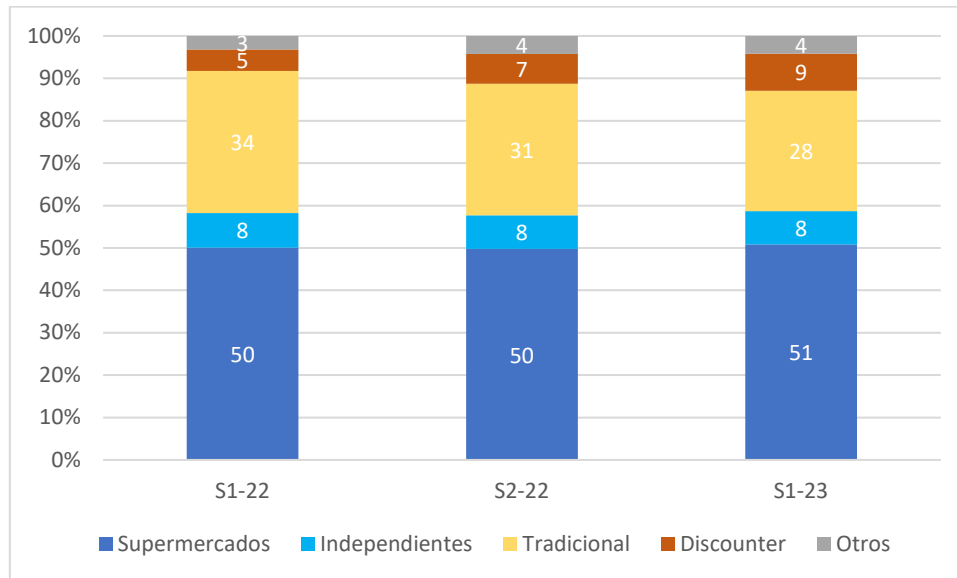
Este notable crecimiento se da principalmente por el desarrollo que ha tenido tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Guayaquil, en donde alcanza una participación del 66% y 53% respectivamente. Con esto se puede descartar que el perfil de mayor relevancia para el segmento de griego se centre en el perfil joven, sino que va dirigido a un perfil mucho mayor.

#### **4.6.1.2 Punto de venta**

Otra de las hipótesis planteadas es que los consumidores de yogurt griego centran su compra en el supermercado. Con base en la presentación de “Realidad del *shopper* ecuatoriano”, presentación realizada por la empresa Kantar División *Worldpanel* a finales del mes de julio, el canal de supermercado en 2023 llegó a tener una participación del 31% en valor, esto con referencia en las 80 categorías de consumo masivo que son levantadas por la empresa de

manera continua y se puede deducir que es uno de los canales más importante a nivel de consumo masivo y esto no es ajeno a la importancia que tiene el canal para la categoría de yogurt.

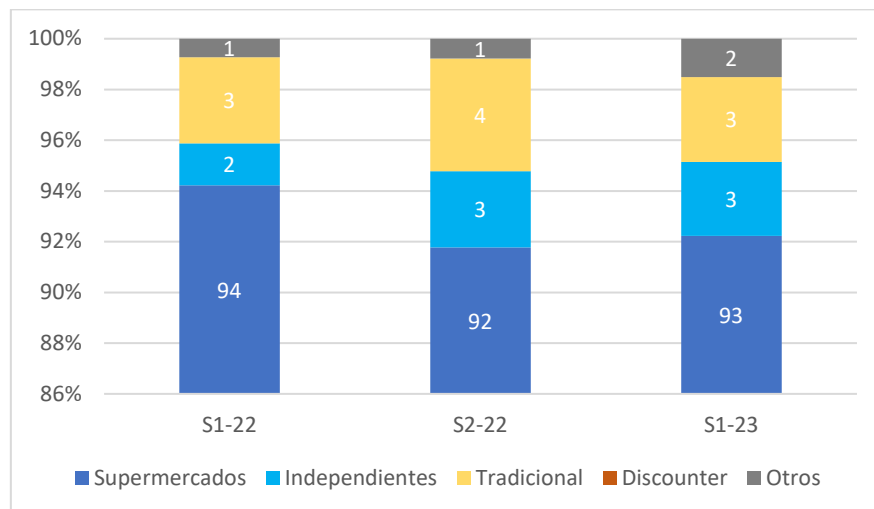
Figura 4. Participación del mercado de yogurt por canales en valor.



En la Figura 4, se puede observar que el canal más importante de la categoría es supermercados. Es importante tener en cuenta que supermercados incluso ha tenido un crecimiento significativo en el último semestre, superando la barrera del 50% que presentaba en periodos previos.

Por otro lado, cuando se indaga en una gráfica similar, pero haciendo foco en el segmento de griego, existe un cambio significativo a nivel de la participación de los canales de compra.

Figura 5. Participación del mercado segmento griego por canales en valor.



Mediante esta Figura 4 se puede confirmar el peso y relevancia que tiene “supermercados” a nivel del segmento y de esta manera también afirmar que la hipótesis planteada a nivel de *mix* de canales es correcta, ya que más del 80% de la compra de productos dentro del segmento de yogurt griego se destina para el supermercado. Se concluye que el canal más importante tanto a nivel de la categoría como para el segmento de griego es “supermercado”.

#### 4.6.1.3 Precio de venta

Sin duda el precio de venta es uno de los rubros más importante al momento de investigar un mercado. Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la denominación de caro o barato que les da. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing *mix*, junto con el producto, la distribución y la promoción (Muñiz, 2023). Es por eso la importancia de poder definir de manera



correcta el precio, ya que eso tendrá repercusión en la aceptación o no, del producto por parte del consumidor.

Una de las variables de mayor relevancia que se obtiene de la metodología de Kantar División *Worldpanel* (2023), es el *ticket*, desembolso o valor por acto, el mismo se refiere al pago monetario promedio del total de las transacciones, que hayan realizado los hogares dentro del panel en un periodo establecido. Tomando como referencia esta variable, es importante tener en cuenta el *ticket* que tiene el total del segmento para el primer semestre tiene un valor de \$2,78, es importante considerar que para este precio se considera todo tipo de formato, gramajes y/o referencia dentro del segmento.

Uno de los competidores referentes de la marca Kiosko de Alpina y quien cuenta con una participación importante en el segmento de yogurt griego, es Toni Griego y el mismo maneja un *ticket* promedio de \$2,94. Por otra parte, hay que considerar que existen cuatro contenidos que representan más del 75% del mercado tanto en valor como en volumen.

Tabla 8. Porcentaje en volumen de los contenidos de yogurt en el segmento de griego.

Contenidos	Share %
150 gr	28
500 gr	20
400 gr	14
900 gr	13
Otros contenidos	24

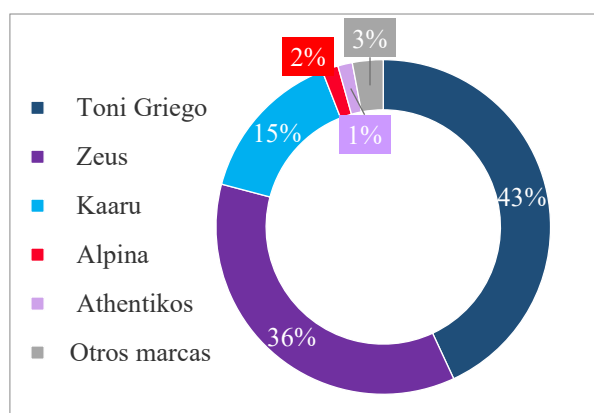
Es por eso la importancia de mantener un formato o formatos que puedan competir dentro de este desembolso promedio que maneja el mercado y una de las principales marcas del segmento. El contenido de mayor relevancia es el de 150gr, con más de  $\frac{1}{4}$  de participación.

#### **4.6.1.4 Competencia**

Según Guillermo Cárdenas, docente con una publicación en 2012 acerca de la competencia, se puede conceptualizar como un fenómeno caracterizado por la interacción continua entre las empresas en un mercado. En donde el objetivo primordial es atraer al consumidor mediante estrategias que incluyen tanto la oferta de precios competitivos como la entrega de productos y servicios de calidad superior antes que los competidores.

Es fundamental, al momento de la competencia el saber y entender también a los competidores para mejorar o evitar errores cometidos por estos. Previamente se menciona que existe un fuerte competidor, con un buen posicionamiento en el mercado, el competidor al cual se hace referencia es Toni con su línea en Griego. Sin embargo, existen otros competidores que han tenido un desarrollo interesante y que han logrado posicionarse. Dentro de la presentación mencionada, referente al mundo de yogurt, existe una figura interesante, que permite identificar el peso que tiene los distintos competidores.

Figura 6. Participación de las marcas del segmento griego en valor. 1er Semestre 2023



Toni Griego con más del 40% de participación de mercado, se posiciona como el competidor o la marca número uno dentro del segmento. Se debe tomar a consideración dos puntos. Por un lado, existe un segundo competidor con un fuerte posicionamiento, que es Zeus del fabricante Reybanpac que, comparando con el mismo periodo del año pasado, tiene uno de los mejores desarrollos, enfocado principalmente en la ciudad de Guayaquil. Por otro lado, el porcentaje que alcanzó Alpina en el último periodo es bajo, tan solo un 2%, en donde la mayor oportunidad para la marca se presenta en la ciudad de Quito.

#### 4.6.3. Conclusiones generales del estudio

La metodología de Kantar División *Worldpanel* permite tener un panorama que ayuda a identificar en donde se presenta el desarrollo y de qué manera se concentra el mercado. Empezando con identificar el perfil del comprador del segmento de yogurt griego, que, si bien se puede pensar que existe una tendencia importante hacia un perfil joven, los datos demuestran que en realidad el perfil que más consume la categoría son personas de más de 50 años.

Por otra parte, las localidades en las cuales se centra el consumo, es en las principales ciudades, tanto en Quito como Guayaquil, en donde predomina este perfil de comprador y tiene un peso importante para todo el mercado. El poder dirigir la comunicación hacia un perfil de mayor experiencia puede ser una clave para el éxito del relanzamiento de la marca. También es importante tener en cuenta que los autoservicios principalmente los supermercados, tiene un peso relevante a nivel general, sin embargo, para el segmento de griego presenta mucha más relevancia. La marca debe buscar tener una presencia sólida en los supermercados, ya que representa más del 85% de peso a nivel general.

Si bien el canal es clave para el posicionamiento, no se debe descuidar a la competencia, ya que el segmento tiene dos marcas muy bien posicionadas: Toni Griego y Zeus, con una participación del 43% y 36% respectivamente. Se debe considerar el accionar que tengan, principalmente, estas dos marcas, por la jerarquía que han logrado alcanzar en el mercado y con los precios que se ajustan al mercado.

Por último, desarrollando las oportunidades de formatos, siendo que el *ticket* promedio oscila entre los \$2,75 y \$2,80, los competidores por medio de sus formatos/contenidos logran ser más competitivos, ya que, dentro de su portafolio, en cada uno existe una oferta de contenidos por debajo de los 200gr y contenidos por encima de 200gr. Como se puede ver en la Tabla 8 del estudio, el mercado se concentra mucho en contenido entre 150gr hasta 500 gr y por ende hay que considerar al momento del relanzamiento.

## **5. Plan de marketing**

### **5.1. Objetivo general**

Relanzar la marca de Kiosko Griego de la empresa Alpina, posicionándola como la elección preferida para quienes buscan productos de delicioso sabor que, al mismo tiempo, promuevan la salud del consumidor.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Atraer a nuevos consumidores a través de la innovación en portafolio mediante el lanzamiento de nuevos sabores: Mora-frutilla y Mandarina.
- Situar a la marca de Kiosko Griego en el grupo de las tres marcas líderes en participación de mercado dentro del segmento griego, en los próximos dos años, mediante el cumplimiento de la proyección de ingresos de la marca.
- Aplicar estrategias de activación de marca destinadas a fomentar la prueba de producto y a consolidar la presencia de Alpina en la mente del consumidor.
- Proponer estrategias que permitan a la empresa lograr un incremento del 21% en las ventas durante los próximos 12 meses, en comparación con el desempeño de la marca en el período previo, teniendo en cuenta la evolución y crecimiento del segmento.
- Desarrollar un plan de fidelización en puntos de venta estratégicos para la marca.

### **5.3. Definición de la propuesta de valor**

La Propuesta de Valor es una estrategia que se pone en marcha en las empresas para poder distinguir a sus competidores por algo concreto y así tener la aprobación del público (Peiró, 2019). Las proposiciones de valor consisten en un conjunto de productos o servicios diseñados para cumplir con los requisitos

de un segmento de mercado específico (Osterwalder & Pigneur, 2011). En esta perspectiva, la propuesta de valor representa un conjunto de ventajas que una compañía proporciona a sus clientes, y en donde Alpina apalancará su estrategia de diferenciación. Para generar una correcta propuesta de valor, se desarrolló un Modelo Canvas, tal y cómo se observa en la Tabla 9.

Tabla 9. Modelo Canvas propuesto para Kiosko Griego

Modelo Canvas				
Yogurt Kiosko Griego de Alpina				
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con cliente	Segmentos
Proveedores de ingredientes locales	Elaboración de Yogurt Griego	Sabor único	Servicio al cliente personalizado	Target familiar
Alianzas con supermercados y minoristas	Desarrollo y promoción de nuevos sabores	Nutrición Superior	Programas de lealtad y promociones	Generación: Babyboomers
Colaboración con organizaciones comunitarias	Estrategias de marketing y publicidad	Variedad de sabores y texturas	Interacción en redes sociales	Consumidor de Yogurt Griego
Alpina Colombia (matriz)	<b>Recursos clave</b>	Origen sostenible y local	Campaña que conecten con el perfil adecuado	Personas que cuidan su alimentación
	Ingredientes de alta calidad	Compromiso con la comunidad	<b>Canales</b>	
	Procesos de producción sostenibles		Puntos de venta minorista	
	Red de distribución eficiente		Plataforma en línea y redes sociales	
	Equipo de marketing y publicidad		Alianzas estratégicas con supermercados y tiendas	
	Amplio portafolio con marcas reconocidas		Restaurantes	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Costos de materias primas		Ventas de productos de Yogurt Griego		
Costos de producción		Ingresos de tiendas en línea		
Gastos de marketing y publicidad		Ingresos de programas de membresía o lealtad		
Costos de distribución				
Gastos de responsabilidad social corporativa				

### 5.3.1. Propuesta de Valor Única del Yogurt Griego de Kiosko de Alpina:

La marca se dedica a proporcionar a los consumidores de yogurt griego en Ecuador una experiencia de consumo excepcional, respaldada por varios diferenciales clave:

#### 1) Sabor inigualable:

- El yogurt se elabora siguiendo recetas tradicionales locales, lo que se traduce en un sabor auténtico y delicioso.
- Se emplean ingredientes de alta calidad para crear un producto *gourmet* que destaca por su excepcional sabor.
- La diferenciación se enfoca en dos vías, sabores únicos, pero adicional un correcto *mix* entre la cremosidad y espesor.

#### 2) Nutrición superior:

- El yogurt griego de Alpina es una fuente rica en proteínas, probióticos beneficiosos para la salud digestiva y calcio.
- A pesar de su exquisito sabor, es bajo en grasa y azúcar, lo que lo convierte en una opción indulgente y saludable al mismo tiempo.

#### 3) Variedad de sabores y texturas:

- La marca ofrece una amplia gama de sabores, desde los clásicos hasta opciones novedosas, con el fin de satisfacer diversos gustos.
- El portafolio diferencial de productos brinda más opciones para garantizar que cada cliente encuentre el sabor que busca.

#### 4) Origen sostenible y local

- Se priorizan ingredientes locales siempre que sea posible, promoviendo prácticas sostenibles en la producción.

- El compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental se refleja en cada producto.

### **5) Compromiso con la comunidad**

- La marca demuestra un firme compromiso con apoyar a las comunidades locales y promover un estilo de vida saludable.
- Al elegir el yogurt griego de Kiosko de Alpina, los consumidores no solo disfrutan de un producto de alta calidad, sino que también contribuyen al bienestar de su comunidad.

En resumen, el yogurt griego de Kiosko de Alpina ofrece a los consumidores una experiencia única que va más allá de ser un simple producto. La marca se dedica a satisfacer las preferencias de sabor y nutrición de los clientes, al tiempo que promueve la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad local. Elegir este yogurt significa elegir autenticidad, calidad y un impacto positivo en el entorno.

#### **5.4. Descripción de la segmentación**

Se describe a la segmentación como el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de *shoppers* con diferentes necesidades, características y comportamientos, los cuáles se pueden atender por medio de la oferta de productos y servicios (Armstrong & Kotler, 2013). Para llevar a cabo una segmentación efectiva del mercado, se ha dado un énfasis particular a las ciudades de Quito y Guayaquil, considerando su importancia y relevancia tanto a nivel nacional como en el contexto del segmento de yogurt griego. La segmentación se basa en los resultados obtenidos a través de una investigación cuantitativa y cualitativa.



Desde una perspectiva cuantitativa, se ha identificado que el mercado del yogurt griego está especialmente centrado en el grupo de compradores mayores de 50 años. Por consiguiente, se considera de vital importancia desarrollar estrategias dirigidas a este segmento de hogares de avanzada edad con el propósito de introducir y consolidar el producto yogurt griego Kiosko de Alpina en sus preferencias.

Además, en el análisis cuantitativo llevado a cabo por Kantar División *Worldpanel* en septiembre de 2023 detallado en capítulos anteriores dentro de este estudio, se ha destacado el perfil de los consumidores de yogurt griego con un nivel socioeconómico alto y medio. Esto se refleja claramente en la Tabla 7, donde el perfil de "*top shopper*" se destaca como el más relevante. Este perfil supera en un 23% al perfil de consumidores de yogurt en general, subrayando la importancia de implementar estrategias de marca específicas destinadas a esta audiencia. Como resultado, el enfoque prioritario para lograr el crecimiento deseado debe dirigirse hacia el perfil de "*top shopper*" en las ciudades de Quito y Guayaquil, que esté dentro del grupo etario de más de 49 años. Esta estrategia segmentada es fundamental para lograr el éxito del producto en el mercado.

#### **5.4.1. Definición del perfil del cliente**

También conocido como *Buyer Persona*, este es un perfil no real basado en datos verídicos que tiene características específicas. El objetivo de utilizar este perfil permite identificar las características principales de los clientes para diseñar estrategias que impacten a su audiencia y sean capaces de satisfacer sus demandas" (Pecanha, 2020). Para el desarrollo del plan de relanzamiento

es necesario determinar cuál es el *buyer* persona de yogurt griego, para alinear la comunicación del relanzamiento al *shopper* correcto.

#### **5.4.1.1 Buyer persona de Yogurt Griego**

A continuación, se detalla el modelo de *buyer* persona que consume la categoría de yogurt, pero especialmente el segmento de griego.

- Nombre: Beatriz Ricaurte
- Información general: Beatriz Ricaurte es una persona casada y publicista que se encuentra cerca del retiro. Se caracteriza por ser tradicional en varios aspectos de su vida. Es una persona sumamente familiar, con tres hijos y cuatro nietos. Vive únicamente con su esposo, con quien lleva 40 años de matrimonio.
- Información demográfica: Beatriz es una mujer de 61 años con ingresos promedio de \$2000 al mes. Posee su propia vivienda y reside en la parroquia de Tumbaco.
- Identificadores: Beatriz es una persona sociable y disfruta reunirse con sus amigas de infancia. Asiste regularmente a misa y no utiliza mucho redes sociales, ya que prefiere un enfoque más tradicional en su comunicación. Mantiene relaciones frecuentes con familiares, especialmente con su círculo familiar.
- Objetivos y retos: A pesar de no realizar ejercicio físico de forma regular, Beatriz se esfuerza por llevar una alimentación saludable. Si bien no se priva de ciertos alimentos, reconoce la importancia de una dieta equilibrada. Su principal objetivo es disfrutar de una vida más larga para poder pasar tiempo con sus nietos.

- **Cómo se puede ayudar:** Se puede ayudar a Beatriz ofreciendo un producto con altos niveles de proteínas, saludable y que contribuya a mantener una dieta equilibrada. El yogurt griego es una opción que se alinea con sus preferencias y objetivos de salud.
- **Canales de contacto:** Beatriz se informa principalmente a través de la televisión, especialmente programas matutinos. También utiliza internet, sigue vía pública, lee revistas y visita puntos de venta para obtener información sobre productos y servicios.

## **5.5. Declaración de posicionamiento**

### **5.5.1. Declaración de posicionamiento actual**

Basándose en la investigación cuantitativa y cualitativa, se identifican tres marcas de la competencia que ocupan una posición destacada en el consumo del segmento analizado: Toni Griego, Zeus y Kaarú, según lo ilustrado en la Figura 6 de este estudio. Los tres competidores logran estar presentes para el consumidor como preferencia al momento de comprar un yogurt griego, destacando en atributos de salud y sabor.

Estos tres competidores conjuntamente logran una participación de mercado del 94%, eso deja a la marca de Kiosko Griego de Alpina por debajo del top de marcas, en un segmento con un alto potencial. Alpina no es una de las marcas más reconocidas en griego de acuerdo con las entrevistas realizadas, y sobre todo no es mencionada como una marca que destaque en sabor, pero sí, un poco más arriba en el tema de salud.

En vista de esta realidad, es imperativo que la marca Kiosko identifique de manera precisa a estos competidores bien posicionados, lo que permitirá llevar a cabo un análisis comparativo (*benchmarking*) de sus prácticas y estrategias. Comprendiendo que "*benchmark*" es una herramienta que permite la comparación con otras empresas que demuestran las mejores prácticas en un área específica de interés. Esto se logra mediante la recopilación de información y la obtención de nuevas ideas de competidores destacados en el mercado, con el fin de transferir ese conocimiento y aplicarlo (Espinoza & Gallegos, 2019).

Es fundamental tener en cuenta que, en el panorama global de la categoría, los competidores emplean diversas estrategias que abarcan aspectos como comunicación, estructura de precios y variedad de presentaciones (gramajes, sabores, etc.).

Resumiendo, la situación actual de la marca Kiosko, tiene una amplia trayectoria en el mercado ecuatoriano, pero tomando como referencia el segmento de "yogurt bebible", sin embargo, en el segmento de "yogurt griego" el reconocimiento y posicionamiento tiene un papel menos protagónico como se observa en la Figura 6. Tal como se ha señalado en el documento, la participación de mercado actual de la marca Kiosko Griego, tiene menos del 4%, según la información otorgada por Kantar División *Worldpanel* (2023) y cuenta con un portafolio limitados de productos en sabores y contenidos.

Figura 7. Posicionamiento Actual



### 5.5.2. Declaración de posicionamiento deseado

El posicionamiento deseado es convertir a la marca Kiosko Alpina en la opción para el consumidor de los mejores atributos asociados a salud, y con el mejor sabor. No es necesario sacrificar alguno de estos atributos, ya que gracias a la nueva formulación y nuevos sabores será posible *rankear* en ambos sentidos.

Esto claramente aleja a la marca de una posición de precio bajo e inclusive un posicionamiento de accesibilidad para todos los *shoppers*, pero está muy alineada con todo el posicionamiento de Alpina dentro del mundo lácteo. En lo que respecta a la competencia, la marca Kiosko Griego de Alpina debe desplegar diversas estrategias, enfatizando los múltiples beneficios y atributos que puede

ofrecer al mercado. Estas estrategias deben estar orientadas hacia el público objetivo mencionado previamente, abarcando aspectos que van desde la comunicación hasta la implementación en el punto de venta.

Figura 8. Posicionamiento deseado



La comunicación debe centrarse en la fidelización de un perfil senior, es decir, un consumidor que supere los 49 años y pertenezca a un estrato social alto-medio. Además, alineándose con lo expuesto en la propuesta de valor, las comunicaciones deben enfocarse en la sostenibilidad del producto. Esto incluye no solo el contenido e ingredientes del producto, sino también el diseño del envase y el proceso de fabricación. La filosofía de contribuir al medio ambiente y promover el desarrollo de la comunidad se posiciona como un factor fundamental para diferenciarse de la competencia.

En un mercado donde los sabores predominantes son mora, frutos rojos y natural, la creación y desarrollo de nuevos sabores resultará crucial para el crecimiento de la marca. Esto no solo ampliará el portafolio, sino que también permitirá llegar a aquellos consumidores que aún no han experimentado con el segmento, al ofrecer sabores distintos y atractivos.

En resumen, el perfil deseado se describe en los siguientes puntos:

1. Consumidores mayores, específicamente la generación *Baby boomers*.
2. Personas que valoran su bienestar y están dispuestas a explorar nuevas experiencias de sabores y texturas en su dieta.
3. Individuos que buscan un equilibrio tanto en su alimentación como en la propuesta de calidad de los productos que consumen.
4. Público de nivel socioeconómico alto-medio, es decir, aquellos que están dispuestos a invertir en productos de calidad.

El producto debe satisfacer las necesidades y preferencias de este grupo demográfico, ofreciendo un yogurt griego que sea saludable, con sabores y texturas atractivas y que tenga un buen equilibrio entre sabor y naturalidad. Además, mediante las estrategias de *marketing*, se debe comunicar esos atributos para consolidar a "Kiosko Griego" como la elección preferida dentro de este perfil de comprador.

## **5.6. Estrategias de marketing**

### **5.6.1. Estrategia Central de Mercadeo**

De acuerdo con el análisis realizado del posicionamiento al que Alpina Griego busca alcanzar, se ha seleccionado una estrategia de diferenciación que permitirá a la empresa destacarse frente al resto de las compañías que ya se

encuentran en el segmento del mercado. Mediante la investigación de mercados, presentada anteriormente en este documento, se ha determinado que Alpina ocupa la cuarta posición en cuanto a participación de mercado. Esta posición se evidencia en el estudio cualitativo, ya que no cuenta con un atributo que le permita destacar y ganarse una mejor predisposición por parte de los consumidores para probar su producto.

Por lo tanto, es necesario enfocar el *marketing mix* en estrategias de penetración de nuevos compradores, poniendo énfasis en la comunicación acerca de la funcionalidad del producto y su sabor, dos atributos que ocupan las posiciones uno y dos en cuanto a preferencia. Sin embargo, se busca también generar una oferta de sabores únicos para diferenciarse de cualquier otro competidor en el mercado.

## **5.7. Marketing Mix**

### **5.7.1. Producto**

Resulta necesario incurrir en mejoras de las características físicas del producto como es el caso de nuevos sabores y en el diseño de este para promover por medio de su imagen su propuesta de diferenciación enfocado en sabor, salud y consistencia. La matriz de Ansoff es una herramienta que permite entender los caminos que puede tomar una empresa para atender por medio de su portafolio actual o futuro, las necesidades que tenga el mercado actual o un nuevo mercado (Ansoff, 1957). Como se puede observar en la Tabla 10, Alpina necesita de nuevos productos para atender la necesidad de variedad y sabor del *shopper* que ya compra la categoría, pero también se puede buscar atraer



nuevos consumidores por medio de comunicación enfocada en momentos de consumo y en atributos valorados por sus consumidores.

Tabla 10. Matriz Ansoff

		Productos <sup>Yogurt</sup> GRIEGO	
		Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercado Yogurt Griego	Desarrollo de Producto Nuevos sabores Sin Azúcar añadida	
Nuevos	Desarrollo de Mercados Nuevos momentos de Consumo Griego para Deportistas	Diversificación Yogurt Alto en Proteína Griego	

Debido a la necesidad de adecuar el producto, se busca asegurar que se tenga un producto que escale en el modelo de Kottler de los cinco niveles de producto, de acuerdo con la Tabla 11, con el objetivo de garantizar la diferenciación frente a la competencia. Además, se plantea la posibilidad de ir un paso más allá y evaluar el potencial de crecimiento de la categoría a través de la introducción de nuevos productos, con el fin de seguir capitalizando la oportunidad en un segmento de valor agregado, como es el caso del yogurt griego.

Tabla 11. Matriz Producto Kottler

Producto Principal:	<b>Yogurt Griego</b>
Producto Básico:	Sabor, Consistencia
Expectativas del Producto:	Salud, Indulgencia, Nutrición
Producto Aumentado:	Sabores / Imagen
Potencial del Producto:	Mix Griego con Snacks

Buscando pasar de un simple producto principal o básico, se espera cubrir las expectativas del producto mediante un enfoque en el relanzamiento de la marca que lo lleve hacia un nivel de producto aumentado. Además, se abre la puerta para futuros lanzamientos, como posibles combinaciones de yogurt griego con *snacks*.

Para cumplir con esta premisa de producto aumentado, es necesario actualizar varios aspectos del producto, incluyendo la imagen de la submarca, las etiquetas y el envase, así como la introducción de nuevos sabores. Es importante destacar que no se requiere generar algo completamente nuevo en Ecuador, ya que Alpina trabaja en estrecha colaboración con su casa matriz en Colombia. Por lo tanto, se puede aprovechar el trabajo ya realizado en Colombia, donde se ha implementado una nueva imagen de marca con un nuevo envase para el año 2023.

El resultado será atraer nuevos compradores a la marca, ya que actualmente cuenta con apenas una base de compradores del 2% de hogares ecuatorianos de acuerdo con la medición de penetración de hogares de la consultora Kantar División *Worldpanel* para el último año móvil a septiembre 2023. Se estima que estas mejoras en el producto puedan permitir duplicar los compradores (+5 puntos de penetración) al tener una base de no compradores de Alpina Griego, pero si compradores de otras marcas de griego de 17 puntos. Esto resulta en capturar una tercera parte de todo el potencial por medio de estas mejoras de producto. El ajuste que se debe realizar para adaptarlo a las preferencias del consumidor ecuatoriano implica asegurarse de que las etiquetas comuniquen información relevante para dicho público y que los sabores

seleccionados estén en línea con las preferencias locales. Los detalles de esta sugerencia de cambio se encuentran en las Figuras 9 y 10.

Figura 9. Nuevo producto

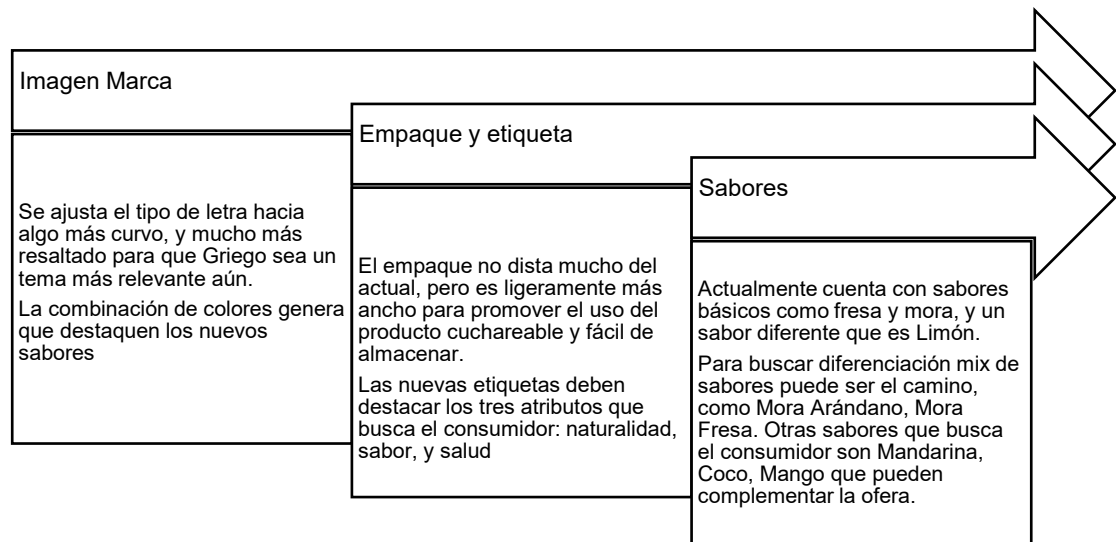


Figura 10. Propuesta nueva imagen



### 5.7.2. Precio

El segmento de Yogurt Griego se presenta con una baja elasticidad de la demanda, esto debido al tipo de *shopper* y a los atributos claramente superiores a otros tipos de yogurt. Elasticidad de la demanda es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto, entre cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ella (Muñiz, 2023).

Con base a esta premisa, el tener un producto diferenciado por su sabor, consistencia y promoviendo hábitos de tendencias saludables con sus características como alto en proteína, bajo en azúcar, permite a Alpina no buscar tener un precio bajo para atraer hogares. Esto tampoco significa que no se busque un precio competitivo, pero genera un margen positivo para apostar por la innovación de nuevos sabores.

Tabla 12. Matriz Precios

Formatos	Promedio	Toni	Kaaru	Zeus	Alpina griego actual	Alpina griego sugerido
Single serce (hasta 150gr)	\$1,20	\$1,24	\$1,25	\$1,12	\$1,15	\$1,30
Mini Familiar (de 151 gr hasta 500gr)	\$2,90	\$3,39	\$2,49	\$2,81	\$3,41	\$3,00
Familiar (De más de 500gr)	\$5,15	N/A	\$5,30	\$4,99	N/A	\$5,00
Packs por 4 single serve	\$4,71	\$5,09	\$4,92	\$4,12	N/A	\$4,50

Fuente: Info Retailers Portales Online, septiembre 2023

A través de un simple análisis de los precios vigentes en el mercado y la elaboración de un precio sugerido, que se observa en la Tabla 12, se puede determinar que Alpina tiene la posibilidad de establecer un precio por encima del promedio del mercado, siempre y cuando logre justificar su valor diferencial mediante una comunicación efectiva con sus compradores.

Dado que Alpina aún tiene una presencia limitada en el mercado, la estrategia en primera instancia consistirá en adoptar una posición de seguidor del líder, en este caso, Toni. Sin embargo, se buscará incrementar el precio de los envases más grandes, aprovechando la oferta diferenciada de sabores.

### 5.7.3. Plaza

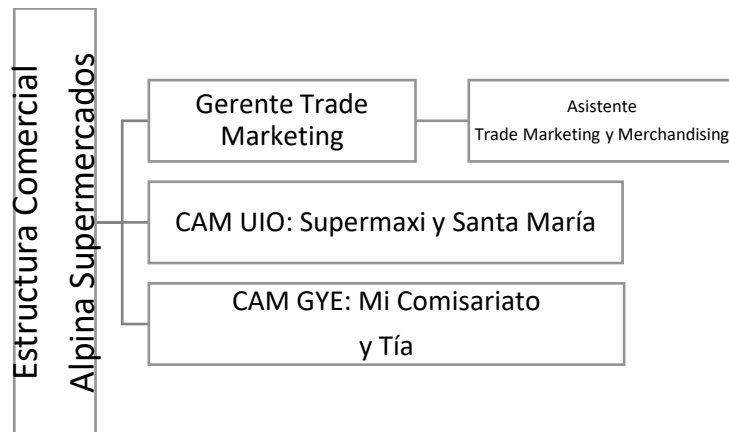
Alpina Ecuador opera con un modelo de distribución que implica la atención directa a los principales supermercados y una distribución mixta dirigida al canal tradicional, colaborando con distribuidores tanto grandes como medianos. Según los datos recopilados por la firma de investigación Kantar División *Worldpanel* (2023), esta estrategia de distribución le otorga una mayor presencia en la región de la sierra, pero también presenta un potencial en la región de la costa.

Este enfoque será fundamental en el plan de canales para la comercialización del yogurt griego de Alpina. La empresa concentrará sus esfuerzos inicialmente en la ciudad de Guayaquil, que actualmente representa el mayor consumo de este producto. No obstante, Alpina no descuidará la ciudad de Quito, donde tiene una base sólida de compradores y seguidores de la marca para sus otras líneas de yogurt.

Una vez que se ha enfocado en las principales ciudades, las activaciones en el punto de venta deben centrarse en los principales aliados, como los supermercados de gran tamaño y aquellos con enfoque en economía. El primer paso consiste en asegurar una negociación que permita la codificación de los nuevos sabores y el portafolio de Alpina. A continuación, se procederá a demostrar a estas cadenas la oportunidad de aumentar la rentabilidad y el valor del *ticket* de compra mediante la inclusión del portafolio de yogurt griego de Alpina. Como se observa en la Figura 11, el resultado de establecer una relación sólida con estos aliados estratégicos se traducirá en la adquisición de la

visibilidad y las activaciones necesarias para garantizar la realización efectiva de las compras en el momento crucial, que es el punto de venta.

Figura 11. Estructura comercial



La estructura comercial propuesta posibilita una atención personalizada hacia las grandes cadenas, sin embargo, requiere asignar a cada uno de los KAMs (*Key Account managers*) un objetivo específico en cuanto a la codificación y ventas del segmento de yogurt griego. Esto se hace con el propósito de garantizar que este segmento no quede rezagado en comparación con el extenso portafolio de productos lácteos de Alpina. Se debe asegurar por lo menos en estar presentes en el 65% de los puntos de venta de los supermercados de Quito y Guayaquil para en un año con la nueva prueba escalar posiciones y entrar al *top* tres de marcas más compradas de yogurt griego.

#### 5.7.4. Promoción

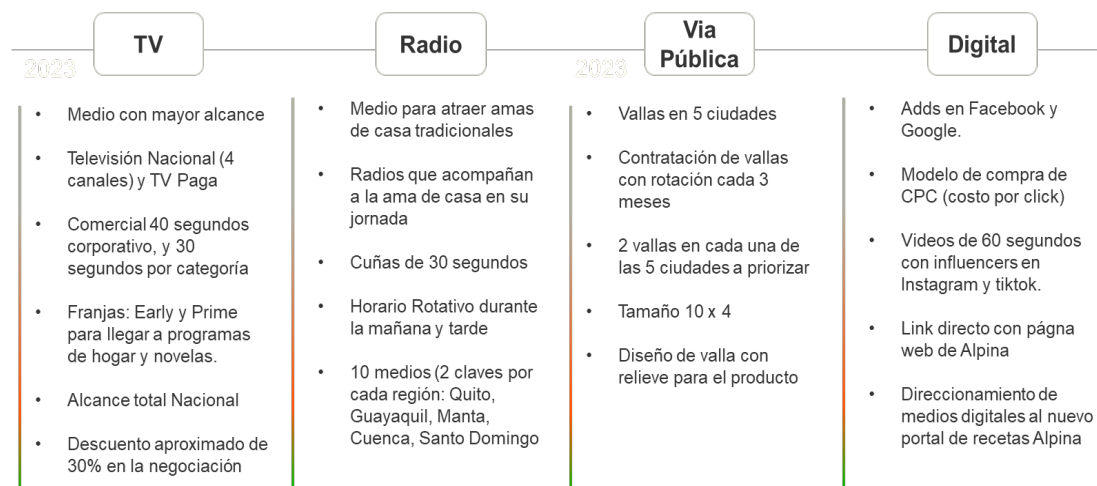
Kotler (1988), define a la promoción como las herramientas para que en un corto plazo se pueda incentivar a los consumidores a generar la compra de

un producto. En su proceso de relanzamiento, Alpina Griego debe dar prioridad a la asignación de recursos de comunicación hacia un público objetivo que fomente el interés en probar esta marca. Además de aprovechar la asociación con Alpina como *masterbrand*, se busca posicionar a Griego como la elección de naturalidad y salud, con atributos que deberán estar presentes en todas las piezas publicitarias.

El objetivo de la campaña de lanzamiento se centra en posicionar a Alpina como la opción más saludable entre todas las variedades de yogures griegos, generando un llamado a la acción para probarlo. La estrategia busca asociar a Alpina con la combinación perfecta entre nutrición y sabor, al tiempo que comunica la oferta diferenciada de sabores.

Para lograr estos objetivos, se ha seleccionado un *mix* de medios que garantice un alcance efectivo durante el primer año de lanzamiento, presentes en la Tabla 13. Esto incluye la utilización de medios masivos como la radio y la televisión para aumentar la recordación, así como la colocación de vallas publicitarias en las principales ciudades. Además, se aprovechará el uso de medios digitales para llegar a amas de casa conectadas, considerando que sus hijos pueden influir en la toma de decisiones de compra.

Tabla 13. Uso de medios



También es esencial llevar a cabo acciones tácticas para garantizar que aquellos que han tenido contacto con la información y desean saber más acerca de la oferta puedan convertir su interés en una compra efectiva o puedan adquirir un conocimiento más profundo acerca de las diferencias del producto en comparación con otras ofertas. Como refuerzo adicional, se llevarán a cabo acciones como *marketing* directo a través de correo y la participación en eventos con el fin de conectarse con los consumidores en su rutina diaria.

Finalmente, dado que el momento de decisión de compra se encuentra en el punto de venta, se implementarán estrategias en este espacio, tales como la presencia de impulsadoras para realizar pruebas del producto, aumentar la visibilidad y ofrecer promociones con productos complementarios, como los rituales *fit* o de desayuno. Estas acciones se llevarán a cabo en los principales canales de compra, como las grandes cadenas de supermercados, incluyendo Supermaxi y Mi Comisariato.



## 5.8. Acciones de Fidelización de Clientes

La estrategia primordial de Alpina Griego es la penetración de mercado, lo que implica la captación de nuevos probadores. No obstante, se reconoce que un proyecto sostenible no puede basarse únicamente en la adquisición de nuevos consumidores. La fidelización de estos nuevos clientes es esencial para el éxito a largo plazo, asegurando que los consumidores que prueben Alpina Griego vuelvan a recomprar el producto.

Tener un excelente producto es un punto de partida, pero no es suficiente para lograr la fidelización de los consumidores. Se requieren acciones tácticas que mantengan de manera constante la atención del consumidor, recordándoles los diferenciales de Alpina Griego en comparación con otras marcas. Esto contribuirá a fortalecer la relación entre la marca y sus consumidores, generando lealtad y promoviendo la repetición de compra.

Tabla 14. Acciones de Fidelización

<b>Acción</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>
Código Promocional	Recompra	Colocar en el empaque cupones para poder obtener descuentos en siguientes compras
Club Alpina	Recompra	Activaciones en principales puntos de venta con foco en beneficios de descuentos para miembros del club Alpina
Eventos Deportes	Valor de Marca	Responder a la necesidad de salud, buscando posicionar a Alpina como una marca en movimiento
Comunidad Redes	Valor de Marca	Generación de contenido sobre tendencias de salud, nuevos sabores, preparaciones, etc
Taller Cocina	Experiencia	Para aumentar los contenidos más grandes, se debe educar al consumidor a todos los usos que se puede dar al yogurt griego como preparaciones de desayuno, de snacking, etc
Concierto Exma	Experiencia	Conectar con consumidores jóvenes para mostrarnos como marca cercana
Plan Recicla	Reputación	Enfoque de marca con propósito generando campañas de reciclaje con aliados estratégicos para atraer shoppers de nuevas generaciones
Plan Reforestación	Reputación	Asociación de la marca y de todo el portafolio Alpina hacia la sostenibilidad

Como se ilustra en la Tabla 14, los pilares fundamentales para la fidelización de los clientes se centran en dos aspectos clave: la generación de recompras a través de una experiencia de usuario excepcional y la comunicación enfocada en la creación de valor de marca y la consolidación de una reputación. Estos elementos serán la base del plan de *marketing* y las acciones tácticas correspondientes deben ser implementadas de manera continua a lo largo del año con el propósito de mantener la marca en la mente de los consumidores y reforzar su lealtad.

## **6. Viabilidad financiera del proyecto**

A continuación, se expone la proyección financiera con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto para la marca Kiosko Griego de Alpina.

### **6.1. Proyección de ingresos**

Los ingresos de la marca provienen de la venta de productos relacionados con el Kiosko Griego. Antes de presentar la proyección de ingresos, es importante tener en consideración que, dentro de la información proporcionada por Kantar División *Worldpanel* (2023), se encuentra una de las variables más significativas para identificar el alcance que puede tener una marca o un segmento, la cual es la penetración. Bajo el detalle de la empresa, "la penetración" se define como el porcentaje de hogares que consumen un producto, segmento o categoría específica en un período determinado.

Se debe comprender que esta variable desempeña un papel crucial al proyectar los ingresos, ya que, como se mencionó en el capítulo anterior, la fidelización y la atracción de nuevos compradores, se traduce también como aspectos fundamentales para aumentar los puntos de penetración de la marca.

Tabla 15. Cuadro de penetración segmento de Griego y Kiosko Griego

<b>Penetración</b>	<b>RY Jun 23</b>
Segmento Griego	18,9%
Kiosko Griego	1,7%

La interpretación de la Tabla 15, se puede traducir como dos de cada 10 hogares consumen yogurt que pertenece al segmento de griego, en donde tan solo el 10% lo hacen por medio de la marca de Kiosko Griego. Es por eso por lo que se menciona la importancia de desarrollar la variable de penetración para la marca. Tomando a consideración lo mencionado con respecto a la penetración, así como los objetivos de marketing detallados en el documento, se determina la siguiente proyección de ventas en base a un crecimiento en penetración para la marca en la Tabla 16.

Tabla 16. Proyección de Ingresos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Penetración de la marca	1,7	2,5	3	4	5,5
Ventas anuales	\$860.000,00	\$1.038.332,83	1.194.082,75	\$1.432.899,30	\$1.791.124,13
Índice de crecimiento	-	21%	15%	20%	25%
Participación de mercado	5%	5%	6%	6%	7%

La proyección de ventas anuales del año uno se basa en el detalle que se tiene de los estados de resultados de la empresa con el cierre del 2022, mismos que fueron obtenidos de la plataforma de Super de Compañías (Anexo 1) y por otra parte se tomaron los datos otorgados por la empresa Kantar División *Worldpanel* (2023), en donde indica que el peso que tiene el segmento de griego

para la empresa es del 0,98%. Mientras que el índice de crecimiento tiene directa conexión con el incremento de la penetración. Es importante tener en cuenta que el segmento de yogurt griego presenta una tendencia de crecimiento importante en los últimos según lo mencionado en los primeros capítulos de este documento.

## 6.2. Inversión inicial

Para llevar a cabo el proyecto de relanzamiento se cuenta con una inversión inicial que permita cubrir todas las acciones del *marketing mix* como son modificaciones del producto, ejecución del plan de canales e incentivos a la fuerza de ventas y el plan de comunicación para medios expuesto en la promoción. En la Tabla 17 se detallan estos rubros y su impacto dentro del flujo de los cinco años posteriores: El valor de la inversión que se debe considerar para las adecuaciones se compone en primer lugar de un ajuste en la planta para incluir nuevos sabores, los nuevos empaques y las nuevas etiquetas. Al ya tener el producto, el costo básicamente se genera por el cambio de estos insumos.

Tabla 17. Inversión Inicial

Concepto	Año
Adecuaciones maquinaria	\$22.000,00
Rediseño piezas de comunicación PDV	\$9.530,00
Capital de trabajo	\$48.500,00
Inversión Total	\$80.030,00

### 6.3. Flujo de caja

Para poder generar los criterios de evaluación financiera, es necesario contar con un estimado de cuál es el flujo que genera la empresa y está disponible para poder capear cualquier necesidad. El rubro más alto lo compone la inversión en la campaña de medios y activaciones necesarios para posicionar a la marca y generar la prueba. Esta inversión será en los primeros años, que también conlleva contratación de fuerza laboral tanto para el área de ventas y *trade*, como para posterior en el aumento de la producción derivado de una correcta ejecución del proyecto. Como se observa en la Tabla 18, el flujo de caja tiene un aumento a partir del año tres, ya que las actividades para el relanzamiento ya se han realizado y únicamente se generan campañas de mantenimiento durante los siguientes años.

Tabla 18. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 860.000	\$ 1.038.333	\$ 1.194.083	\$ 1.432.899	\$ 1.791.124	
Costos de ventas y producción	\$ 559.000	\$ 674.916	\$ 776.154	\$ 931.385	\$ 1.164.231	
Utilidad Bruta	\$ 301.000	\$ 363.416	\$ 417.929	\$ 501.515	\$ 626.893	
Gastos	\$ 204.259	\$ 246.614	\$ 283.607	\$ 340.328	\$ 425.410	
Gastos de venta	\$ 166.694	\$ 201.260	\$ 231.449	\$ 277.739	\$ 347.174	
Gastos administrativos	\$ 35.217	\$ 42.520	\$ 48.898	\$ 58.677	\$ 73.347	
Gastos financieros	\$ 2.348	\$ 2.835	\$ 3.260	\$ 3.912	\$ 4.890	
Gastos Nuevos	\$ 87.000	\$ 79.500	\$ 52.500	\$ 52.500	\$ 52.500	
Gasto Plan de Medios	\$ 45.000	\$ 40.500	\$ 24.300	\$ 24.300	\$ 24.300	
Gasto Activación Punto de V	\$ 30.000	\$ 27.000	\$ 16.200	\$ 16.200	\$ 16.200	
Otros Gastos	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	
EBIT	\$ 9.741	\$ 37.302	\$ 81.822	\$ 108.687	\$ 148.984	
Participación Laboral	\$ 1.461	\$ 5.595	\$ 12.273	\$ 16.303	\$ 22.348	
Impuestos	\$ 2.143	\$ 8.206	\$ 18.001	\$ 23.911	\$ 32.776	
Resultado del año	\$ 6.137	\$ 23.500	\$ 51.548	\$ 68.473	\$ 93.860	
Inversión	\$ 80.030					
Total Flujos	\$ 80.030	\$ 6.137	\$ 23.500	\$ 51.548	\$ 68.473	\$ 93.860

#### 6.4. Criterios de evaluación financiera

La Valor Actual Neto (VAN) evalúa la viabilidad de un proyecto en términos absolutos, determinando la cantidad total por la cual ha aumentado el capital como resultado de la implementación del proyecto (Rocabert, 2007). Tomando en cuenta esta definición, buscamos por medio del proyecto de relanzamiento de yogurt griego de Alpina generar que el valor neto de los flujos al cabo de cinco años sea positivo, tomando en cuenta la inversión inicial. Usando la siguiente fórmula calculamos el ejercicio, a continuación, en la Figura 12.

Figura 12. VAN

$$VAN \text{ o } VPN = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n} \quad (1)$$

Donde;

$C_0$	= Inversión inicial
$C_1...C_n$	= Flujos netos de caja
$r$	= tasa de descuento
$n$	= tiempo (años)

Para calcular el VAN es necesario calcular la tasa de descuento, en donde se toma en cuenta la tasa pasiva del 5,91%, tasa de inflación del 2%, y el riesgo país de 22% para el año 2023. El resultado brinda una tasa de descuento del 15,75%, al cual se llevan los flujos netos para tener su valor presente y analizar la viabilidad del proyecto.

Los resultados de la Tabla 19 concluyen una valoración positiva para el proyecto de yogurt griego para Alpina, ya que se tiene un VAN positivo, además

con una rentabilidad del 35%. El periodo de recuperación se calcula entonces con una recuperación al tercer año.

Tabla 19. Resultado VAN y TIR

Tasa de descuento	30%
Inversión	-\$80.030
VAN	77.649
TIR	35%

## 7. Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

- Pese a que al momento sean nichos de mercado, existen segmentos que cada vez ganan más adeptos y donde la conversación de exclusivamente precio ya no es la que prima.
- La clave inicial es atraer hogares, pero el gran reto será poder mantenerlos con un buen hábito para la categoría. El objetivo no es sólo el cambio hacia otras marcas, sino que mantengan el consumo de griego.
- No descuidar la evolución del consumo de los *millennials*. Es cierto que el target ahora es aprovechar los compradores fieles e intensos en compra, que son de +50 años, pero el segmento no tiene barreras para ser *multi-target* y sobre todo atarse a las tendencias de naturalidad de los más jóvenes.

## 7.2 Recomendaciones

- Es clave para Alpina poder anticipar a otros players apostando a segmentos de *added value*, buscando liderar estos segmentos para mejorar su rentabilidad.
- Se aconseja que la innovación es el camino que puede permitir diferenciación, ofreciendo sabores nuevos para el consumidor y no caer en una única oferta que permita llegar a un nicho más reducido. Para ello es necesario determinar sabores que sean aceptados por el *target* y no caer en ofrecer lo mismo que ya tienen otros competidores.
- Otra recomendación es contar con un plan de seguimiento para los nuevos compradores. Un camino es la educación hacia diferentes preparaciones y no sólo como un *topping* para desayuno.
- El seguir comunicando la sostenibilidad, la salud y la innovación es clave para que la empresa empiece a posicionarse dentro de la mente del consumidor como el producto número uno dentro de este segmento.



## Referencias

- Arca Continental. (14 de Abril de 2015). *Concentran AC y Coca Cola Adquisición de Tonicorp*. Obtenido de Arcacontal: <https://www.arcacontal.com/sala-de-prensa/comunicados/ac-y-coca-cola-anuncian-adquisicion-de-tonicorp.aspx>
- CIL. (13 de Abril de 2023). *Los lácteos y su papel para el desarrollo de programas alimentarios*. Obtenido de Cil Ecuador: <https://www.cil-ecuador.org/post/los-l%C3%A1cteos-y-su-papel-para-el-desarrollo-de-programas-alimentarios>
- CIL Ecuador. (Octubre de 2022). *Alianzas estratégicas: unión para alcanzar objetivos en pro de la industria y la sociedad*. Obtenido de Cil-Ecuador: <https://www.cil-ecuador.org/post/alianzas-estrat%C3%A9gicas-uni%C3%B3n-para-alcanzar-objetivos-en-pro-de-la-industria-y-la-sociedad>
- Cox de Noboa, A. (2022). *Manual de Economía Circular Aplicado a la empresa*.
- Desempeño de la compañía Alpina*. (09 de 04 de 2023). Obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Alpina\\_Productos\\_Alimenticios\\_Alpiecuador\\_SA\\_es\\_1200037.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Alpina_Productos_Alimenticios_Alpiecuador_SA_es_1200037.html)
- Díaz-Guevara, A.-G. y. (30 de Noviembre de 2020). *Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible*. Obtenido de Revistas UASB: [https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2407/3045#content/citation\\_reference\\_2](https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2407/3045#content/citation_reference_2)
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. d. (28 de Octubre de 2019). *Revista Espacios*. Obtenido de Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p16.pdf>
- Gobierno del Ecuador. (2020). *Agrocalidad*. Obtenido de Agrocalidad: <https://www.agrocalidad.gob.ec/mision-vision/#:~:text=La%20Agencia%20de%20Regulaci%C3%B3n%20y,calidad%20de%20vida%20de%20los>
- Historia Alpina*. (2023). Obtenido de <https://www.alpinaecuador.com/quienes-somos/#nuestra-historia>
- Meléndez, Á. (31 de Marzo de 2023). *PIB de Ecuador creció 2,9% en 2022*. Obtenido de Bloomberglinea: <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/ecuador/pib-de-ecuador-crecio-29-en-2022-se-preve-leve-caida-para-este-ano/>

- Muñiz, R. (2023). *Marketing XXI*. Obtenido de Marketing XXI:  
<https://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- Naciones Unidas Ecuador. (15 de Agosto de 2022). *Marco de cooperación de las NNUU para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de UNDP:  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/UNSDCF%20Ecuador%202022-2026\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/UNSDCF%20Ecuador%202022-2026_0.pdf)
- Orozco, M. (7 de Mayo de 2022). *Los precios de los alimentos y de la energía seguirán altos hasta 2024*. Obtenido de Primicias:  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/precios-alimentos-energia-incremento-inflacion/>
- (2023). *Presentación Alpina - Kantar*. Quito.
- Revista Líderes. (22 de abril de 2020). *Esta industria láctea reforzó sus procesos*. Obtenido de Revistas Lideres:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-lactea-refuerzo-procesos-coronavirus.html>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (13 de Octubre de 2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado*. Obtenido de SCPM: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2020/01/LORCPM.pdf>

## 8. Anexos

### Anexo 1: Investigación Cualitativa

#### Preguntas Entrevista:

#### Experiencia y percepción general del Yogurt Griego:

- a. ¿Conoces si tu círculo social consume el segmento? ¿Si, no, en qué porcentaje?
- b. ¿Aproximadamente, cuántas veces lo has consumido en los últimos 6 meses?
- c. ¿Por qué te gusta consumir Yogurt Griego?
- d. ¿Qué características o beneficios te gustan más del Yogurt Griego en general?
- e. ¿Si pudieras describir al Yogurt Griego, con una palabra, cuál sería?
- f. Entendiendo que canal, es el lugar en donde adquieres el producto ¿Cuál es tu canal predilecto para adquirir Yogurt Griego? ¿Por qué?
- g. ¿Cuál consideras que es el precio ideal de un Yogurt Griego de 150gr?



#### Motivaciones de compra:

- a. ¿Qué te llevaría a probar una nueva marca de Yogurt Griego?
- b. ¿Qué atributos consideras más importantes al elegir un Yogurt Griego?
  - a. Bajo contenido en grasa
  - b. Textura
  - c. Alto contenido nutricional
  - d. Sabor
  - e. Variedad de sabor
  - f. Presentación de envases individuales o tamaño familiares

- g. Versatilidad culinaria
- h. Otro (especificar)
- c. ¿Considera al precio un factor determinante para adquirir este tipo de Yogurt?
- d. ¿Considera la promoción un factor determinante para adquirir este tipo de Yogurt?

### **Percepción de la marca y competencia:**

- a. ¿Conoces la marca de Yogurt Kiosko Griego de Alpina?
- b. ¿Qué te gusta de esta marca? ¿Hay algo que no te guste o que creas que podría mejorarse?
- c. Si no consumes la marca Kiosko de Yogurt Griego, ¿qué te impide hacerlo? ¿Hay algo que te hace preferir otras marcas o productos?
- d. ¿Qué otras marcas de Yogurt Griego conoces? ¿Tienes una marca favorita, por qué es tu favorita?
- e. ¿En qué se diferencian las otras marcas de Yogurt Griego con la de Kiosko?

### **Oportunidades de mejora:**

- a. ¿Hay alguna ocasión o momento específico en el que prefieras consumir Yogurt Griego?
- b. ¿Qué envase o presentación te resulta más atractiva o conveniente? ¿Hay alguna mejora que podrías sugerir en el empaque actual de los empaques en general del Yogurt Griego?
- c. ¿Hay algún sabor o variedad de Yogurt Griego que desearías que estuviera disponible?
- d. ¿Con qué producto combinas tu Yogurt Griego?
- e. ¿La promoción es un factor clave para la adquisición de un Yogurt Griego? Ejemplo promoción: Descuento en precio, pague dos lleve tres, 2x1, producto con regalo.
- f. ¿Qué características o beneficios te gustaría ver en un Yogurt Griego que aún no están disponibles en el mercado?

Anexo 2: Slides del estudio de Kantar División *Worldpanel: Consumer Insights*

**KANTAR**

El Año de la Reinención

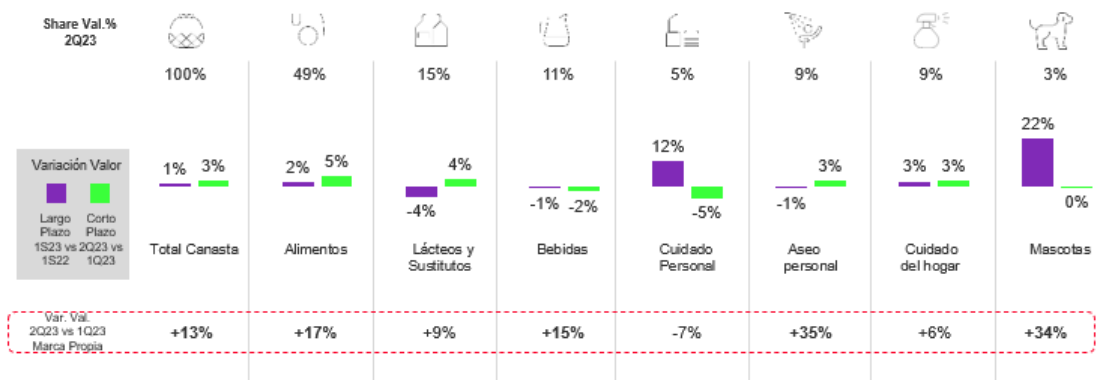
Omnicanalidad: ¿Tengo el producto correcto en el canal correcto?

**CONSUMER INSIGHTS** 2023

Kantar | Worldpanel Division  
Ecuador  
Julio

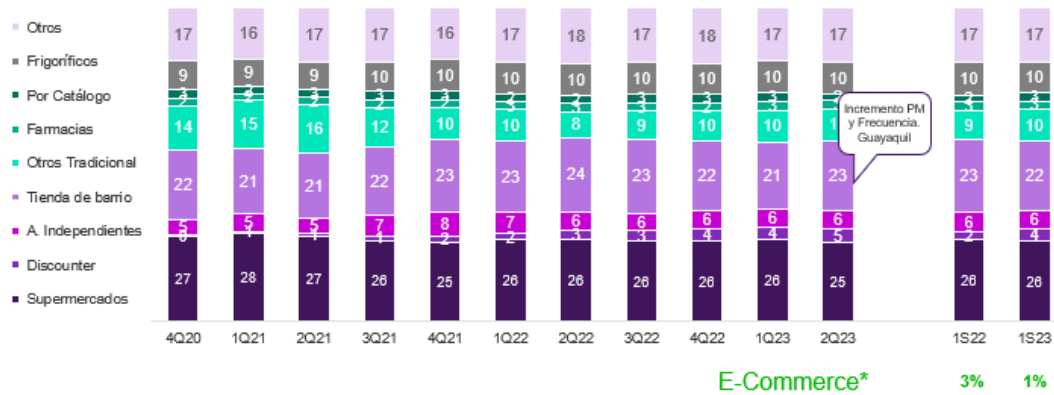
### El hogar se refugia en casa, siendo la marca propia uno de sus mecanismos para no reducir el consumo

Canasta de consumo masivo | Subcanastas | Análisis corto y largo plazo



**Tiendas al corto plazo recupera espacio por Azúcar y Cárnicos, Adicionalmente, el precio medio a total nacional tiene un incremento del 22% en el semestre y en Resto Costa del 30%**

Canales tendencia | Canasta Consumo Masivo | Share valor %



KANTAR

\*Acceso al canal: E-Commerce (Dato extraído de todos los canales): Apps +Internet +WhatsApp

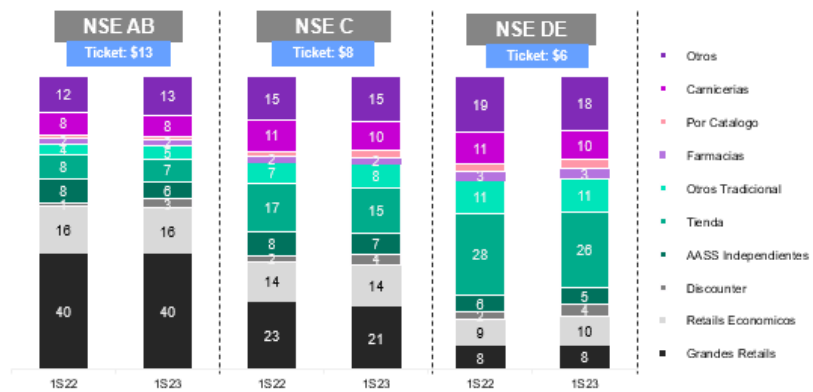
14

**Estrategia 4: El discounter es parte del panorama de todos los NSE, mientras que la tienda es más de 1/4 parte del gasto de la base de la pirámide**

Rol del canal

La preferencial del comprador es distinta en cada nivel socio económico

Canales por NSE | Mix Valor % Canales | Total Ecuador | 1S23 vs 1S22



KANTAR

Grandes Retail: Supermaxi y Mi Comisariato  
Retail Economicos: Tia, AKI, Santa Maria y Coral

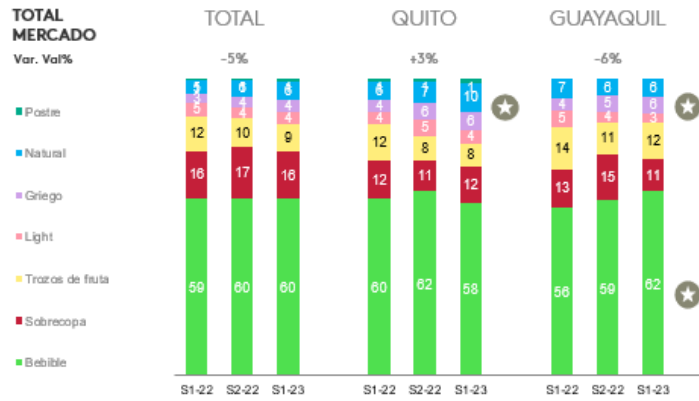
27

### Anexo 3: Slides de la Categoría

En un mercado con o sin TuTI, tanto en Guayaquil como Quito los segmentos Griego y Natural ganan mayor relevancia vs el cierre del 2022



Yogurt | Mercado | Regiones | Segmentos | Share Val.% | YTD23 vs YTD22



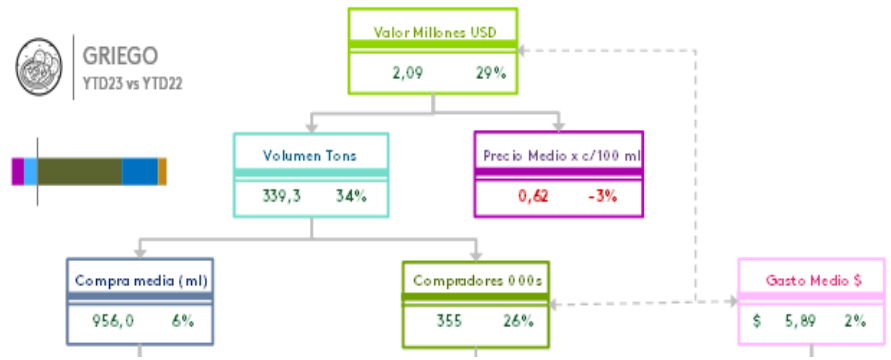
KANTAR

9

Más de 50K nuevos hogares incremento el universo del segmento de griego en el último semestre versus lo que se había llegado a inicios del 2022



Yogurt | Griego | Árbol de medidas | Total Nacional | YTD23 vs YTD22



## Cuadro ticket por NSE - Segmentos

TICKET								
YTD Jun23	Mercado	Bebible	Sobrecopa	Trozos de fruta	Light	Griego	Natural	Postre
AB	\$3,49	\$2,88	\$2,09	\$4,22	\$3,85	\$3,57	\$3,23	\$2,26
C	\$2,61	\$2,35	\$1,82	\$3,26	\$3,41	\$2,66	\$2,62	\$2,73
DE	\$1,93	\$1,89	\$1,36	\$2,87	\$3,07	\$2,29	\$2,73	\$1,48

---

**KANTAR**