



**Escuela de Negocios UDLA**

**Maestría en Mercadotecnia**

**Profesora: PhD. Iliana Elizabeth Aguilar**

**Autores:**

**Sebastián Merino y Esteban Flores**

**Fecha: 23/11/2023**

## Resumen

En el siguiente trabajo se realiza un análisis exhaustivo sobre la empresa ecuatoriana Vita Alimentos C.A., la cual durante más de 60 años ha construido una gran reputación en la industria láctea al posicionarse a través de su marca Vita como la líder del mercado de leche blanca, convirtiéndose en una marca icónica y tradicional que busca proveer la pureza del campo a través de su portafolio de productos. Ahora bien, su categoría más relevante empieza a atomizarse por las diferentes marcas que empiezan a incursionar y a su vez supone un riesgo por la baja capacidad de diferenciación de la categoría al tratarse de un producto *commodity*.

Por tanto, se realizó una investigación que permita entender el posicionamiento de la marca, los atributos que percibe el consumidor, el potencial de expansión de la marca y categorías de interés de expansión para continuar con el desarrollo de la compañía, logrando entender la situación actual de la marca y poder plantear un plan de marketing que brinde las herramientas para expandir a la marca en potenciales mercados atractivos construyendo una *Masterbrand* sólida que integre los valores corporativos de la empresa y compartiendo la buena reputación construida en el tiempo para facilitar su ingreso.

**Palabras clave:** *Masterbrand*, Posicionamiento, Nuevas categorías, Mercado Lácteo

## **Abstract**

In the following work, an exhaustive analysis is made on the Ecuadorian company Vita Alimentos C.A., which for more than 60 years has built a great reputation in the dairy industry by positioning itself through its brand Vita as the market leader in white milk. It has become an iconic and traditional brand that seeks to provide the purity of the countryside through its portfolio of products. However, its most relevant category is beginning to atomize due to the different brands that are beginning to enter the market, which in turn poses a risk due to the low differentiation capacity of the category as it is a commodity product.

Therefore, the research was conducted to understand the brand positioning, the attributes perceived by the consumer, the brand's expansion potential and categories of interest for expansion to continue with the company's development. The current situation of the brand was understood, and a marketing plan was developed to provide the tools to expand the brand in potential attractive markets, building a solid Master Brand that integrates the corporate values of the company and sharing the good reputation built over time to facilitate its entry.

**Key Words:** Masterbrand, Positioning, New categories, Dairy Market

## Índice de contenidos

1. Introducción .....	9
2. Planteamiento del problema .....	10
3. Descripción del entorno y análisis competitivo .....	11
3.1. Análisis externo .....	12
3.1.1. Análisis PESTEL .....	12
3.1.1.1. Político .....	12
3.1.1.2. Económico .....	12
3.1.1.3. Sociocultural .....	13
3.1.1.4. Tecnológico.....	13
3.1.1.5. Ecológico y legal .....	13
3.1.2. Análisis Porter .....	14
3.1.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	14
3.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	15
3.1.2.3. Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	15
3.1.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	16
3.1.2.5. Rivalidad de los competidores actuales .....	17
3.2. Análisis interno .....	18
3.2.1. Marketing .....	19
3.2.2. Operaciones.....	19
3.2.3. Recursos humanos .....	19
3.2.4. Management .....	20
3.2.5. Finanzas.....	20
3.2.6. Investigación y desarrollo.....	20
3.3. Análisis FODA .....	20
4. Alternativas de solución .....	21
5. Objetivos del proyecto .....	22
5.1. Objetivo general .....	22
5.2. Objetivos específicos.....	22
6. Justificación y aplicación de la investigación de mercados.....	23
6.1. Objetivos investigación de mercados .....	24
6.1.1. Objetivo General .....	24
6.1.2. Objetivos específicos .....	24

6.2.	Hipótesis de investigación .....	24
6.3.	Enfoque de la investigación.....	25
6.3.1.	Investigación Cualitativa.....	25
6.3.2.	Investigación Cuantitativa .....	26
6.4.	Diseño instrumentos de investigación .....	26
6.4.1.	Entrevistas .....	26
6.4.2.	Perfil de las personas a entrevistar .....	27
6.5.	Resultados.....	28
6.6.	Comprobación de hipótesis .....	45
6.7.	Conclusiones generales del estudio .....	46
7.	Objetivos de marketing .....	46
8.	Definición del modelo <i>Masterbrand</i> y <i>propuesta de valor</i> .....	47
8.1.	Arquitectura <i>Masterbrand</i> Vita .....	49
8.2.	Identidad de la marca .....	51
8.3.	Estrategia Corporativa.....	54
9.	Segmentación y elección del segmento objetivo .....	54
9.1.	Customer Journey .....	56
9.2.	Buyer Persona.....	58
10.	Declaración de posicionamiento deseado versus actual .....	59
11.	Estrategia central de mercado.....	61
12.	Estrategia de marca .....	62
13.	Mix de mercado .....	62
13.1.	Portafolio de productos .....	62
13.2.	Estrategia de precios.....	63
13.3.	Diseño del canal de distribución.....	65
13.4.	Fuerza de ventas .....	66
13.5.	Acciones de comunicación.....	66
13.6.	Planificación de promociones.....	67
13.7.	Acciones de fidelización .....	68
14.	Viabilidad financiera del proyecto .....	68
14.1.	Proyección de ingresos .....	68
14.2.	Proyección de costos y gastos .....	69
14.3.	Inversión y capital de trabajo.....	70
14.4.	Análisis del flujo de efectivo diferencial .....	70
14.5.	Cálculo de Van, TIR y periodo de recuperación .....	71

15. Conclusiones.....	72
16. Recomendaciones.....	73
Referencias .....	74
Anexo 1. Descripción de alternativas de solución .....	79
Anexo 2. Evaluación de alternativas de solución .....	80
Anexo 3. Cuestionario Entrevistas .....	81
Anexo 4. Descripción de perfiles entrevistados.....	83
Anexo 5. Herramienta de recolección de información cuantitativa.....	83

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Análisis FODA.....	20
Tabla 2. Comprobación de hipótesis tras la investigación de mercados.....	46
Tabla 3. Descripción de perspectiva interna.....	52
Tabla 4. Descripción perspectiva externa .....	53
Tabla 5. Descripción del customer journey de Vita .....	56
Tabla 6. Descripción del buyer persona .....	58
Tabla 7. Descripción de atributos.....	59
Tabla 8. Descripción de comparación versus la competencia.....	60
Tabla 9. Descripción del mercado de quesos del segmento Fresco .....	64
Tabla 10. Descripción del mercado de quesos del segmento Mozzarella.....	64
Tabla 11. Tabla de precios por referencia.....	65
Tabla 12. Descripción de las actividades de comunicación .....	66
Tabla 13. Descripción de actividades de promoción .....	67
Tabla 14. Proyección de unidades .....	68
Tabla 15. Proyección de unidades por cliente.....	69
Tabla 16. Proyección de costos y gastos .....	69
Tabla 17. Desglose de inversión y capital de trabajo .....	70
Tabla 18. Proyección de flujos de efectivo .....	70
Tabla 19. Cálculo de indicadores de evaluación financiera de proyecto.....	72

## Índice de figuras

Figura 1. Conocimiento total de marca Vita.....	23
Figura 2. Innovación en la categoría de bebidas marca Trù .....	30
Figura 3. Resultados de los rangos de edad de los encuestados .....	31
Figura 4. Resultados del sexo de los encuestados .....	31
Figura 5. Resultados del Nivel académico de los encuestados.....	32
Figura 6. Resultados del sector de vivienda de los encuestados.....	32
Figura 7. Resultados de presencia de hijos de los encuestados.....	33
Figura 8. Resultados de los consumidores de alimentos y bebidas .....	33
Figura 9. Resultados de los conocedores de la marca de los encuestados.....	34
Figura 10. Resultados de la impresión de la marca Vita .....	34
Figura 11. Resultados de la personalidad de la marca Vita .....	35
Figura 12. Resultados de la percepción de calidad de productos Vita .....	35
Figura 13. Resultados de la relación calidad versus precio de los productos Vita .....	36
Figura 14. Resultados de la recomendación de la marca Vita .....	36
Figura 15. Resultados de los atributos de elección de marca Vita .....	37
Figura 16. Resultados de la percepción de innovación de la marca Vita .....	37
Figura 17. Resultados de la aceptación de extensión hacía otras categoría -1	38
Figura 18. Resultados de la aceptación de extensión hacía otras categoría -2	38
Figura 19. Resultados de la disposición a comprar en nuevas categorías -1 ..	39
Figura 20. Resultados de la disposición a comprar en nuevas categorías -2 ..	39
Figura 21. Resultados de la percepción de imagen en otras categorías -1.....	40
Figura 22. Resultados de la percepción de imagen en otras categorías -2.....	40
Figura 23. Resultados de la actitud frente a la expansión a otras categorías -1 .....	41
Figura 24. Resultados de la actitud frente a la expansión a otras categorías -2 .....	41
Figura 25. Resultados de la percepción de calidad en otras categorías -1 .....	42
Figura 26. Resultados de la percepción de calidad en otras categorías -2.....	42
Figura 27. Resultados de la percepción de marca tras la expansión categorías -1 .....	43

Figura 28. Resultados de la percepción de marca tras la expansión categorías - 2 .....	43
Figura 29. Resultados de mantener la identidad de marca para nuevas categorías.....	44
Figura 30. Resultados de la personalidad de nueva marca para nuevas categorías.....	44
Figura 31. Resultados de información de hábitos en otras categorías lácteas	45
Figura 32. <i>Masterbrand</i> ágil a la familia de estrategias de arquitectura de marca .....	48
Figura 33. Resultados de la aceptación extensión otras categorías .....	48
Figura 34. Arquitectura actual de marcas Vita.....	49
Figura 35. Propuesta Arquitectura <i>Masterbrand</i> Vita .....	50
Figura 36. Prisma de identidad de marca de Kapferer.....	51
Figura 37. Prisma identidad de marca Vita .....	54
Figura 38. Matriz de segmentos de consumidores y posición de la marca Vita	55
Figura 39. Customer Journey proceso precompra .....	57
Figura 40. Customer Journey proceso compra .....	57
Figura 41. Customer Journey proceso postcompra.....	58
Figura 42. Matriz de posicionamiento actual vs deseado.....	60
Figura 43. Matriz de oportunidad de categorías.....	61
Figura 44. Propuesta de marca para categoría de oportunidad .....	62
Figura 45. Propuesta de referencia de producto .....	63
Figura 46. Ejemplo de valla publicitaria.....	67



## 1. Introducción

En el dinámico y competitivo panorama empresarial actual, la construcción y gestión efectiva de una marca se ha convertido en un factor crítico para el éxito sostenible de las organizaciones. La marca no solo engloba productos, sino que se muestra como la personificación de los valores, la visión y la identidad de la empresa se relacionan con el entorno. En este contexto, el presente proyecto de titulación se adentra en el desarrollo de un "Plan de Marketing para la *Masterbrand Vita*", con el objetivo de proporcionar una guía estratégica integral para potenciar y consolidar la presencia de Vita como marca paraguas para el desarrollo de diferentes categorías de producto.

Para comprender la asociación de la marca con una u otra categoría se utilizó un estudio de mercado que de manera cualitativa y cuantitativa permita entender el horizonte de extensión de la marca para definir su identidad y credenciales.

Después de los estudios de mercado se identificó la necesidad de agrupar las sub marcas que tiene la empresa Vita bajo una marca maestra, ya que los consumidores encuestados reconocían la marca y la posicionaban como una marca con trayectoria y calidad; sin embargo, no la reconocen como una marca capaz de ingresar a otras categorías que estén fuera de la canasta láctea.

Para aprovechar la dinámica de la marca, el reconocimiento y la implementación de una *Masterbrand* se analizaron categorías oportunidad, donde Quesos es la que mejor ventaja tiene para que se desarrolle en la empresa; y para ello, se realiza una propuesta de marketing mix que recoja la dirección de la *Masterbrand* de Vita y sugiera la estrategia para ingresar a la categoría de Quesos siendo competitivos y diferentes.

Este plan de marketing se concibe como una herramienta fundamental para la adaptación y expansión de Vita a categorías de mayor valor agregado, brindando un enfoque estratégico que abarca desde la identificación de oportunidades de mercado hasta la ejecución de tácticas específicas dentro de la categoría de mayor oportunidad en función de la oportunidad de ganar y el tamaño del mercado de la categoría de producto más atractiva para ingresar.

## **2. Planteamiento del problema**

Vita Alimentos C.A. es una empresa ecuatoriana que durante 60 años se ha encargado de desarrollar productos de alta calidad, gestionando adecuados procesos desde la granja al hogar, trabajando las credenciales de sabor, nutrición y sin añadidos artificiales, lo cual le ha permitido lograr posicionarse como la marca líder en el mercado de lácteos en Ecuador (Vita Alimentos C.A., 2023). El liderazgo ganado se ha marcado por su fuerte concentración en la categoría de leche blanca, abarcando el 97% de compras en el hogar ecuatoriano. Ahora bien, la leche representa el 47% del valor de la categoría de lácteos, y existe un 53% en el que la empresa no ha aprovechado en los últimos años (Kantar División Worldpanel, 2022).

La tasa de crecimiento de las ventas de Vita Alimentos C. A. en los últimos cuatro años ha sido del 3,0% (EMIS, 2023), mientras que la canasta de lácteos en la que participa la empresa ha tenido un crecimiento del 7,2% (Kantar División Worldpanel, 2022). La diferencia entre las tasas de crecimiento de la canasta y la empresa viene dada por el desarrollo de categorías en las que no participa o no tiene muy poco espacio.

Patricio Calderón, Gerente General de la empresa, señala que “han realizado inversiones por \$11,5 millones en esas plantas, que les permiten ahora tener capacidad para procesar hasta 450 000 litros de leche líquida por día; actualmente colocan 340 000 litros en las ciudades en las que operan” (González, 2020).

Las declaraciones del gerente general denotan el foco de inversión de la empresa, siendo este robustecer la operación en la categoría de leches; esto limita las posibilidades de desarrollar el desempeño dentro de otras categorías o incursionar en nuevas.

Esto se refleja también en la mente del consumidor y en el poder de la marca Vita, concentrada principalmente por su reconocimiento en leche; que se diferencia únicamente por ser saliente (Kantar División Insights, 2019). La metodología de la empresa Kantar División Insights reconoce como saliencia a

que la marca viene a la mente rápidamente al presentar la categoría de producto o ideas de situaciones de consumo.

Además, los esfuerzos de innovación por parte de la marca no han brindado incrementales significativos para la empresa. Un ejemplo es el lanzamiento de Avena Vita Frutos Rojos que en dos años en el mercado llega apenas a 1,8 puntos de penetración en hogares ecuatorianos; mientras que, lanzamientos efectivos al menos llegan al 3,0 en el primer año (Kantar División Worldpanel, 2022), lo cual genera que la visión de negocio siempre regrese a la leche, atado al posicionamiento de la marca.

Las marcas, al igual que los seres humanos, siguen un ciclo de vida en donde nacen y, de igual manera, deben enfrentarse a su muerte, esto último, siempre y cuando no exista una gestión oportuna y eficaz de la misma (Branzai, 2012). Esto supone un posible riesgo de desgaste de la marca posterior a la madurez que ha logrado tras 60 años de presencia en el mercado ecuatoriano, lo que invita a tomar acciones sobre la marca y cuál será su nuevo rumbo con base a las necesidades del consumidor.

En resumen, el fuerte posicionamiento generado por la tradición de la marca, su fuerte dependencia de la leche, el poco éxito en lanzamientos dentro de nuevas categorías y el poder de marca atado a la funcionalidad de una sola categoría denota un problema de poca o nula elasticidad de la marca Vita para desarrollarse en nuevas categorías que le generen incrementales mayores a la leche.

### **3. Descripción del entorno y análisis competitivo**

Hoy en día la sociedad se encuentra en un constante cambio, lo que exige a las empresas adaptarse a estos entornos cambiantes y competitivos (Amador-Mercado, 2022). Para estos contextos de incertidumbres surgen modelos de análisis, uno de ellos es PESTEL fruto del acrónimo de las iniciales de seis categorías de variables macroeconómicas: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y legal (Amador-Mercado, 2022), otros modelo son las Fuerzas de Porter que se relacionan con variables que afectan al microentorno: Competidores de la Industria, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Poder de negociación de los Compradores, Poder de negociación de los

Proveedores y Riesgo de nuevas empresas (Porter, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2015), y por último, Análisis FODA acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desde una visión interna de la empresa (David, 2003).

### **3.1. Análisis externo**

#### **3.1.1. Análisis PESTEL**

##### **3.1.1.1. Político**

Vita Alimentos C.A. desarrolla sus actividades dentro del territorio ecuatoriano, el mismo que ha tenido inestabilidad política en los últimos años; durante el 2023 se disolvió la Asamblea Nacional y se llamaron a elecciones anticipadas (BBC News Mundo, 2023). Este efecto normalmente ralentiza el crecimiento general de un país, estancando la economía, dificultando el comercio exterior, incrementando el desempleo y frenando la inversión (APD, 2019). Varios actores de la política ecuatoriana reconocen esta situación, uno de ellos es Otto Sonnenholzner, exvicepresidente, en su entrevista a la Revista Semana (2023) menciona que “es una situación de incertidumbre para el país”.

Esta dinámica genera que el nivel de consumo de productos de consumo masivo se vea afectado, ya que la incertidumbre política también hace que los hogares sean cautos con su presupuesto; por lo tanto, Vita podría tener menos momentos de compra y una posible reducción en ventas.

##### **3.1.1.2. Económico**

Actualmente el Ecuador se encuentra dolarizado, lo que ha cubierto su economía en momentos de crisis o de inflación mundial (Astudillo, 2023). La inflación para el 2022 fue de 3,74% (Instituto Nacional de estadística y censos, 2022) y se espera que hasta el 2026 se estabilice en menos del 2,0% (Banco Central del Ecuador, 2022).

Esto ha generado que Vita Alimentos se vea forzada a incrementar precios en sus productos, principalmente la leche como lo refleja el mercado que pasa de 0,89 a 0,98 por cada litro en 2022 (Kantar División Worldpanel, 2022). El hogar en respuesta a ese incremento de precios reduce su nivel de consumo, ya que su presupuesto se mantiene. Es importante evaluar en el mediano plazo hasta qué nivel de consumo llegan los hogares y cómo esto impacta en las

ventas de la empresa, ya que el incremento de precios es transversal en todos los productos de alimentos y lácteos.

#### **3.1.1.3. Sociocultural**

Sumando a las variables anteriores se tiene la construcción sociocultural del país, pues el Ecuador en el artículo uno de su constitución denota al mismo como un estado intercultural y plurinacional. Si bien el país tiene en su mayoría población mestiza, también reconoce que tiene nacionalidades y pueblos indígenas. A partir del Plan Nacional de Desarrollo se señala que en el Ecuador hay 14 nacionalidades y 18 pueblos (El Universo, 2019).

Con este contexto, la población del Ecuador posee una estructura diversa con diferentes necesidades y comportamientos de consumo, lo que genera que Vita tenga la compleja tarea de llegar con el portafolio correcto de productos que se ajuste a los diferentes perfiles que conviven en el país.

#### **3.1.1.4. Tecnológico**

En cuanto a tecnología el país se encuentra en desarrollo, ya que desde su constitución como estado su principal actividad económica fue la industria manufacturera (Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica del Ecuador, 1966); sin embargo, perdió fuerza y foco por parte del estado tras el descubrimiento del petróleo, actividad que se convirtió en el 45% de las exportaciones, contribuyendo 11% al PIB en periodos de bonanza (Ortega, 2021). El gobierno ecuatoriano en diferentes momentos ha apoyado el desarrollo industrial, pero sin una clara estrategia de promoción sectorial y menos aún de consolidación de un verdadero mercado interno (Martin-Mayoral, 2009). Esto ha dejado al sector privado ser el promotor del desarrollo de la industria manufacturera, teniendo una evolución ralentizada versus países vecinos.

Vita Alimentos no es ajena a esta dinámica dado que el acceso a tecnología no ha sido facilitado por parte del estado, sino por los esfuerzos de la compañía y el compromiso de la alta dirección de esta a fin de mejorar sus procesos productivos.

#### **3.1.1.5. Ecológico y legal**

Para finalizar el modelo, tras revisar las últimas dos variables macroeconómicas ecológica y legal, en Ecuador ambas están muy relacionadas,

ya que la constitución ecuatoriana en el artículo 77 le da derechos a la naturaleza. Los derechos que se resaltan son el respeto integralmente a su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales. Esta particularidad en la constitución ecuatoriana vincula las dos variables y complejiza el desempeño de actividades para las empresas.

Vita Alimentos, al estar concentrada dentro de la industria agropecuaria, tiene la obligación de generar prácticas que promuevan el cuidado medioambiental, dado que es la fuente de la materia prima de sus productos. A su vez, debe fomentar prácticas sociales que cuiden a los responsables de su obtención.

### **3.1.2. Análisis Porter**

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

El mercado de los productos considerados *commodities* corresponde a elementos productivos básicos, lo que los convierte en un activo muy apetecible para su comercio. Dentro de una de sus categorías, está la ganadería donde ingresan productos de origen animal que principalmente se destinan al consumo general como son la carne porcina o bovina y sus derivados como son la leche, la manteca o la piel (Universidad Europea, 2022). Al ser productos de alto interés para el mercado al formar parte del día a día y que se caracterizan por tener una baja diferenciación, las empresas buscan incursionar dentro de ellos para obtener su pedazo del pastel.

El mercado lechero no es una excepción ya que con el paso del tiempo se ve el ingreso de diferentes competidores que le otorgan al comprador mayor oferta para su elección. La empresa Kantar División Worldpanel registra 42 marcas de leche hasta abril de 2023, lo que permite entender que existe una alta cantidad de competidores que buscan un espacio dentro del mercado y que cada vez se vuelve más competitivo con el ingreso de nuevos jugadores. Por ende, el consumidor goza de un gran poder frente a las marcas de leche participantes, ya que tienen 42 diferentes opciones que pueden escoger en base a sus diferentes necesidades.

De acuerdo con el análisis de lealtad realizado por Kantar División Worldpanel (2021), el consumidor de leche en promedio compra dos a tres

marcas en un año, con menos lealtad dentro de la región litoral donde compra cuatro o más marcas, lo cual indica que al tener una baja diferenciación al resultarse de un producto con baja diferenciación y con una amplia oferta no exista preferencia hacia un determinado participante ya que el desempeño de estos resulta muy similar en la práctica. Por ejemplo, ponerle leche al café es indiferente si se hace con Nutri o Reyleche. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto ya que tienen una oferta amplia de marcas en un mercado con bajo nivel de diferenciación.

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

Para el 2016 en el Ecuador, la producción de leche se concentraba principalmente en pequeños productores que producen menos de 200 litros día que representan el 69% de litros producidos, mientras que, los medianos que producen entre 200 y 500 litros día son el 18%. Los grandes productores con capacidad de más de 500 litros diarios representan el 13% (Alvarado, 2016). La provincia de Pichincha es en la que se encuentran la mayoría de los productores de leche con el 19% a nivel nacional, donde el 55% son productores pequeños, el 27% medianos y el 18% son productores grandes (Alvarado, 2016).

En el Ecuador el precio por litro de leche al productor se encuentra indexando a un 52,4% al precio de venta al público de la Leche UHT en funda en el mercado nacional adicional a componentes como calidad higiénica y sanitaria. El precio de la leche en funda es de 80 centavos de dólar por lo que el precio pagado al productor es de 42 centavos más las bonificaciones de calidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018), lo que le entrega un fuerte poder a los hacendados debido a que las empresas deben regirse a las normativas implementadas por el gobierno.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto porque se rigen a una política pública en donde no se puede ajustar el precio, ni tener opción a negociaciones comerciales.

### **3.1.2.3. Amenaza de nuevos productos sustitutos**

La leche a lo largo del tiempo ha sido considerada como un producto indispensable en el hogar debido a sus propiedades nutricionales. De acuerdo, con la Universidad de Navarra (2023), la leche aporta con muchos nutrientes,

agua y minerales. También provee de proteínas y azúcares que son esenciales para el organismo. Entre las proteínas se encuentra la caseína, seroglobulinas y albúminas y por parte de los azúcares se destaca la lactosa. Además, otorga un gran aporte de calcio, fósforo y potasio (Clínica Universidad de Navarra, 2023).

Dentro de la misma industria láctea, la leche se enfrenta a potenciales sustitutos con los productos derivados de la leche. En el Ecuador para 2016, el 47% de la producción lechera se destinaba para ser comercializada como leche un 27% en funda y 20% en cartón. El resto es empleado principalmente para la producción de queso un 31%, leche en polvo un 11% y yogurt un 10% (Alvarado, 2016), por lo que existen diferentes formas de aprovechar las propiedades de la leche que son un potencial sustituto para el clásico vaso de leche.

Por otro lado, pese a los beneficios conocidos por la leche en el tiempo han ido surgiendo sustitutos debido a complicaciones generadas con el consumo. Personas que adolecen intolerancia a la lactosa o problemas digestivos debido a la acumulación de la caseína no hidrolizada empiezan a buscar variantes para evitar tales inconvenientes (Palencia Mendoza, 2001). Las bebidas vegetales han sido una de las grandes categorías en desarrollo a causa de la restricción al consumo de leche. El Dr. Anthony Porto recomienda a las leches de almendra, arroz, soja, entre otras, como una alternativa como potencial sustituto. Es importante mencionar que estos sustitutos contienen menos proteínas y calorías que la leche de vaca, pero en su mayoría son fortificadas con vitamina D y calcio (Porto & Drake, 2022). Por lo tanto, existe una alta amenaza de productos sustitutos ya que existen otras categorías que se vuelven atractivas para el consumo y que se evidencia su evolución en el tiempo.

#### **3.1.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En el mercado de leche existe una fuerte amenaza de ingreso de nuevos competidores debido a que las barreras de entrada dentro de la categoría no suponen una alta dificultad para las empresas que posean el músculo económico para ingresar a competir. Es por ello por lo que, en los cinco años, aparecen nuevos jugadores como TRÜ perteneciente a CORPABE S.A. en 2019 y Gloria perteneciente al conglomerado peruano Grupo Gloria 2018.



En el caso de TRÜ, una marca que proviene de una empresa local que surge con un concepto disruptivo dentro del mercado al promover la nueva generación de alimentos sostenibles dejando atrás el modelo convencional que tenía su marca El Ordeño. Esta marca ingresa con la idea de plasmar la conciencia ambiental y social en el mundo lechero, resaltando prácticas de comercio justo, empoderamiento a la mujer, ganadería climáticamente inteligente junto a la FAO, empleo de energía limpia y renovable y uso de empaques amigables con el planeta, lo cual le ha permitido certificarse a la empresa como una B Corp (TRÜ, 2022).

Por otro lado, se tiene al conglomerado Grupo Gloria que ha invertido \$600 millones en el Ecuador con el fin de desarrollar la agroindustria y la energía renovable en 2021 (El Universo, 2021), por lo que ven en el Ecuador un potencial para recuperar el espacio que tuvo la marca Andina que adquirieron para sustituirla con su nuevo competidor, Gloria. Continuando con los esfuerzos de la compañía por incursionar en el mercado lechero, en el 2022 dieron una nueva apuesta con el lanzamiento de su leche saborizada de fresa y chocolate pensando en los más pequeños del hogar (Martínez, 2022). Gloria, ha dado importantes pasos en el mercado lechero lo que le ha permitido abrirse paso en el mercado ecuatoriano con una apuesta ambiciosa.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es media porque si bien existen nuevos competidores como los antes mencionados incursionando el mercado, se requiere de un alto nivel de inversión para lograr ingresar en las categorías que compite Vita Alimentos de manera significativa.

#### **3.1.2.5. Rivalidad de los competidores actuales**

El mercado de leche presenta un alto nivel de competencia en donde participan 42 diferentes actores, entre ellos, el 71% del volumen del mercado de leche blanca se concentra dentro de cinco competidores como son Vita (26%), Nutri (22%), Reyleche (7%), Parmalat (7%) y El Hacendado (9%) para el primer trimestre del 2023 (Kantar Insights Ecuador, 2023). Pese a la gran competencia existente, el mercado se concentra dentro de estos principales competidores. El 29% restante, se lo distribuyen otras marcas como TRÜ que con nuevas propuestas de valor buscan abrirse paso en el mercado.

La competencia actual se concentra dentro del segmento de leche entera que representa el 70% de volumen del mercado. Cabe destacar que, pese a que un segmento abarca la mayor concentración de este mercado, las leches de especialidad como la leche semidescremada y deslactosada se abren paso creciendo un +3% y un +8% respectivamente en volumen (Kantar Insights Ecuador, 2023). El empaque de mayor trascendencia es la funda concentrando el 77% del volumen, siendo el empaque de mayor peso de la categoría. Este formato es crucial dentro del mercado de leche y se encuentra en presentaciones de 1000 ml y 900 ml (Kantar Insights Ecuador, 2023). También, nuevos actores ingresan en este mercado como lo es Tuti, canal Discounter en el Ecuador, que a través de su estrategia de precios bajos promueve la democratización del empaque de cartón.

Vita marca que pertenece a Vita Alimentos C.A., nueva identidad de la tradicional Pasteurizadora Quito es la marca líder en el mercado a nivel nacional debido a su fortaleza en la ciudad de Quito, donde su tradición debido a los 60 años de trayectoria en el mercado proveyendo de productos de alta calidad han permitido que su marca se integre en el ritual de compra de los hogares capitalinos. Siendo su producto estrella la característica funda de leche entera de 1000 ml lo que le ha permitido lograr esa posición privilegiada a través de una fortaleza en tiendas y panaderías.

Existe una alta rivalidad entre los competidores actuales ya que la categoría de leche blanca, donde mayor fortaleza tiene la empresa Vita Alimentos, no es altamente diferenciable, lo que supone un reto para las marcas participantes en este mercado para generar diferenciales que promuevan la decisión de compra.

### **3.2. Análisis interno**

Es una empresa de más de 60 años de existencia en el mercado ecuatoriano, buscando entregar productos innovadores con alta calidad, y reconocidos como marca líder en la categoría de lácteos. La principal categoría en la que se desempeña es la leche blanca con más del 70% de ventas del total de la empresa (Vita Alimentos C.A, 2022).

### **3.2.1. Marketing**

Estrategia de comunicación basada en la nutrición adecuada de las familias ecuatorianas que oferta un portafolio lácteo de calidad, teniendo presencia en redes sociales, radio y activaciones al consumidor (Calderón, Informe de gerencia, 2022). No se realizan más actividades hacia el consumidor ya que su principal destino de presupuesto es asegurar la existencia de productos en el punto de venta, lo que ha llevado a alcanzar el 92% de penetración, principalmente a través de tiendas de barrio de Quito (Kantar División Worldpanel, 2022). Así mismo, esta región es la mayor concentración en ventas con el 79% del volumen de ventas de leche blanca para Vita Alimentos.

Otro de los motivos por los cuales el presupuesto de comunicación y promoción son limitados es la estrategia de precios de la marca que se encuentra un 6% por debajo del promedio del mercado (Kantar División Worldpanel, 2022). Para mantener esa posición en precios, principalmente se concentran en ofertar su portafolio de productos en funda y el segmento leche entera que es el más asequible de la categoría.

### **3.2.2. Operaciones**

La empresa cuenta con más de 300 proveedor de leche, de los cuales más del 60% se encuentran en Pichincha y Cotopaxi y el porcentaje restante en Carchi. La recolección en leche en promedio se encuentra en 101 millones de litros de leche, lo que se puede entender como 276 mil litros diarios. Como parte de las operaciones se cuenta con un programa de atención al ganadero orientada a reducir el costo de producción de leche concentrando las actividades en la mejora de pastos y la disminución del uso de concentrados, beneficiando a la relación con los proveedores y permite a la empresa apostar por ajustes en capacidad. Para el 2022, se incrementó la capacidad de pasteurización de 18 mil litros por hora a 30 mil litros por hora. El proceso de envasado no ha tenido paros de máquina y cuentan con capacidad suficiente para responder a la cantidad de leche que se entregue después de pasteurizarla (Calderón, 2022).

### **3.2.3. Recursos humanos**

El personal de la empresa es un total de 271 personas, las mismas que se distribuyen un 54% para el área técnica, 30% para el área comercial, 11% para el área administrativa y 5% para el desarrollo ganadero. La empresa pensando

en el personal cuenta con seguros de vida y asistencia médica como parte de beneficios adicionales al personal a los respectivos por la ley ecuatoriana (Calderón, 2022).

#### **3.2.4. Management**

Empresa organizada de forma lineal, debido a que presenta un directorio, presidencia y gerencia, mandos de nivel medio y operativos que cumplen con todo el proceso administrativo de la empresa (Calderón, 2022).

#### **3.2.5. Finanzas**

La empresa para el 2022 tuvo como presupuesto llegar a los 85 millones de dólares, lo que indica sostener el nivel de ventas del 2021 y encontrarse por encima del 2020 que fue 82,8 millones de dólares. El nivel de deuda de la empresa oscila alrededor del 60% de los activos distribuidos entre corto y largo plazo, mientras que los activos corrientes se encuentran en un 38% del valor total de activos (Calderón, 2022).

#### **3.2.6. Investigación y desarrollo**

Se cuenta con un departamento especializado para investigación y se han logrado sacar productos en respuesta a necesidades del mercado ecuatoriano como Vita Café (Calderón, 2022).

### **3.3. Análisis FODA**

El análisis anterior denota aspectos internos y externos a la empresa Vita Alimentos C.A. que permiten construir un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. *Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder en Quito – 79% de participación de mercado.</li><li>• Mayor cobertura de Tiendas – 92% de penetración.</li><li>• Punto de precio más bajo del mercado – Index 6% por debajo del promedio del mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar más fuerza a AASS – Representa el 12% del volumen de la marca en Quito.</li><li>• Desarrollar leches especializadas – 24% del volumen entre tres segmentos de especialidad.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de marca gracias a sus 60 años de trayectoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar a categorías de mayor valor. Concentración del negocio en leche blanca.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la funda – 95% del volumen.</li> <li>• Dependencia del segmento entera –76% del volumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia incursiona exitosamente en categorías de mayor valor.</li> <li>• Ingreso del Discounter, portafolio que el precio más bajo del mercado.</li> <li>• Reducción del consumo en la categoría de mayor peso, leches.</li> </ul>

Nota: Elaborado por los autores

#### 4. Alternativas de solución

Una vez determinado el contexto externo e interno que afecta a Vita Alimentos C.A. se realizaron dos matrices para entender cuáles son los siguientes pasos. En la primera matriz, Anexo 1, se describen las alternativas de solución a partir de las causas y efectos generados alrededor del problema planteado en este trabajo. Cada una de las causas y efectos generan un desafío a tratar y por consecuencia una diferente alternativa de solución.

Por otro lado, una vez descritas las diferentes alternativas de solución se evalúa entre ellas el nivel de priorización que debe adjudicarse para solventar el problema planteado. Esta evaluación se lleva a cabo en la segunda matriz, Anexo 2, comparando cada alternativa de solución entre ellas para visualizar cuál de estas cubre con los siguientes criterios de ventaja:

1. Mayor impacto en la empresa a nivel de ventas.
2. Alcanzable con un ligero agesto dentro de las capacidades actuales de la compañía.
3. Mejor relación entre los beneficios alcanzables con los esfuerzos necesarios para solventar la problemática.

Tras la evaluación de la matriz dos, se evidencia como la mejor alternativa de solución la creación de un plan de marketing que permita sostener el crecimiento de la empresa a partir de la construcción de una *Masterbrand*. Una *Masterbrand*, que también es conocida como una *branded house*, es una marca matriz que sirve como principal punto de referencia para el resto de los productos o líneas de producto, el objetivo de esta es la vinculación de las diferentes líneas de producto compartiendo personalidad y propuesta de valor (Waka, 2020). Las tres principales ventajas de una *Masterbrand* son:

1. Facilitar el lanzamiento o desarrollo de nuevos productos al fungir como un paraguas para el resto de las marcas.
2. Homogeneizar un mensaje y atributos hacia las diferentes marcas corporativas, lo que fomenta una mayor relación con los consumidores.
3. Mayor probabilidad de crecimiento por una mayor recordación de marca e incremento de probabilidades de venta cruzada (Waka, 2020).

Las otras alternativas de solución tienen una posible respuesta sobre la problemática identificada de la empresa; sin embargo, su aplicación no es limitada al corto y medio plazo, mientras que la alternativa seleccionada tiene una aplicación en el largo plazo.

## **5. Objetivos del proyecto**

### **5.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing enfocado en el desarrollo de la marca Vita Alimentos como una *Masterbrand* y sugerir una nueva categoría de productos que permita sostener el desarrollo de la compañía en el lapso de cinco años.

### **5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar una propuesta de modelo de *Masterbrand* para Vita Alimentos C.A. que permita construir nuevas marcas con atributos alineados a la marca madre.
- ✓ Realizar una investigación de mercado para determinar el perfil del segmento comprador de Vita Alimentos y de categorías de mayor potencial para la compañía.

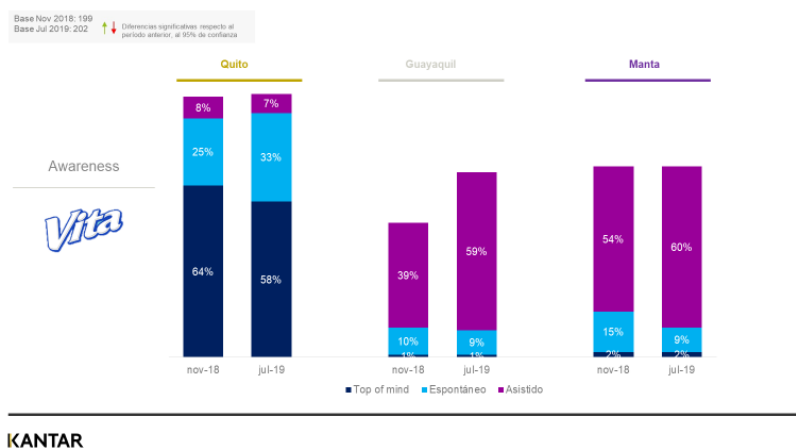
- ✓ Proponer el ingreso a la categoría de mayor potencial identificada en la investigación de mercados, para el desarrollo de nuevos productos que sean congruentes con los atributos del modelo de *Masterbrand*.
- ✓ Proponer el mix de mercadeo para el ingreso a la categoría de mayor potencial.
- ✓ Evaluar la viabilidad financiera de las propuestas del mix de mercadeo para Vita Alimentos C.A.

## 6. Justificación y aplicación de la investigación de mercados

En el contexto actual empresarial, la toma de decisiones basada en información precisa y relevante es esencial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Según Kotler y Armstrong (2016), la información en el marketing es vital para tomar decisiones efectivas, destacando la necesidad de una comprensión profunda del entorno del mercado.

Vita Alimentos C.A. tiene una fuerte concentración de ventas en la ciudad de Quito y sus alrededores (Kantar División Worldpanel, 2022). Asimismo, tiene un fuerte conocimiento de marca, donde se destaca por saliencia, es decir, la marca viene a la mente de los consumidores al momento de mencionar la categoría; sin embargo, el posicionamiento de la marca también se ve concentrada en Quito versus el resto de las regiones (Kantar División Insights, 2019) tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. *Conocimiento total de marca Vita*



Nota: La figura representa el conocimiento total de la marca Vita por ciudades. Tomado del estudio de Brand Health Tracking leche blanca de Kantar División Insights (2019).

## **6.1. Objetivos investigación de mercados**

### **6.1.1. Objetivo General**

Realizar una investigación que permita determinar si la empresa Vita Alimentos puede usar a la marca Vita para ingresar a otras categorías de alimentos y bebidas.

### **6.1.2. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar la percepción de los consumidores de la marca Vita y los atributos diferenciales que encuentran en la marca.
- ✓ Identificar el relacionamiento que tiene la marca Vita con otras categorías de alimentos y bebidas.
- ✓ Determinar las preferencias y necesidades de los consumidores potenciales con respecto a las categorías de productos consideradas.
- ✓ Comprender el comportamiento de compra de las categorías relacionadas incluyendo hábitos de consumo, canales de distribución y factores de influencia en la decisión de compra.
- ✓ Identificar el potencial económico de ingresar en nuevas categorías de producto.

## **6.2. Hipótesis de investigación**

- ✓ H1: EL 50% de los consumidores reconoce a la marca Vita.
- ✓ H2: El 80% de los consumidores relaciona a la marca Vita en la categoría de leches.
- ✓ H3: El 80% reconoce atributos de calidad y accesibilidad en la marca Vita
- ✓ H4: El 60% se relaciona en otras categorías derivadas de la leche.
- ✓ H5: El 80% no relaciona Vita con categorías fuera de lácteos
- ✓ H6: El 60% quisiera una marca diferente para productos fuera de lácteos.



### **6.3. Enfoque de la investigación**

Para poder determinar si la marca Vita tiene la capacidad de ingresar en otras categorías de alimentos y bebidas, se realizó una investigación destinada a consumidores que compren categorías de alimentos y bebidas, que conozcan Vita, ubicados en la ciudad de Quito y periferias. El enfoque empleado para la investigación tuvo dos tipos de fuentes: una primaria y una secundaria.

Como fuente primaria se realizaron estudios: cualitativo y cuantitativo debido su carácter complementario, ya que la investigación cualitativa entrega los conocimientos y la comprensión del problema planteado (Malhotra, 2017), mientras que la investigación cuantitativa permite cuantificar los datos por medio del empleo de análisis estadístico. Se profundizará en cada una de ellas más adelante.

Para la fuente secundaria, se utilizó la recopilación de información de los reportes de mercado de la empresa Kanta División Worldpanel (2022). Los reportes generados por la empresa corresponden a estudios de tipo longitudinal debido a que posee una muestra fija de elementos de una población que es sometida a repetidas mediciones de las mismas variables. Dado que mantienen una muestra en el tiempo, entrega un patrón de situaciones y cambios que se suscitan a lo largo del tiempo (Malhotra, 2017).

Kantar por su parte, emplea un panel como una muestra de encuestados que deliberadamente aceptan entregar información en intervalos de tiempo específico por un periodo prolongado de tiempo. El panel posee una muestra de 1706 hogares que permiten proyectar un universo de 2,6 millones de hogares ecuatorianos, lo que logra cubrir el 55% de la población nacional y el 91% de la población urbana (Kantar Worldpanel, 2022). De esta manera, se puede obtener la información de 95 categorías de consumo masivo en donde participa la compañía Vita Alimentos C.A. quién es el objeto de estudio de esta investigación.

#### **6.3.1. Investigación Cualitativa**

Como describe Malhotra (2017) la investigación cualitativa es una metodología de investigación no estructurada, basada en muestras pequeñas que proporcionan conocimientos y entendimiento del entorno del problema.

Es por esta razón, que se aplicó la metodología cualitativa a ocho personas mediante la realización de entrevistas. Esta metodología permitió entre sus principales bondades la obtención de información amplia y de carácter sustancial como lo indica Mata (2020). De esta manera, se pudo obtener *insights* o grandes hallazgos sobre la perspectiva de los entrevistados hacia la marca Vita y su potencial expansión a otras categorías de producto.

Las ocho entrevistas realizadas tuvieron modalidad híbrida ya que se realizaron cuatro de manera presencial y cuatro de manera virtual a personas que se ubicaban en la ciudad de Quito y periferias, y sean consumidores de categorías de alimentos y bebidas que por su parte conozcan a la marca Vita.

### **6.3.2. Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es una metodología empleada para la recolección de datos de una muestra poblacional representativa para cuantificar preguntas de investigación para su posterior análisis o generar nuevas interrogantes durante la interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por esta razón, se utilizó la metodología cuantitativa a un grupo de la población que sean consumidores de categorías de alimentos y bebidas, que a su vez sea conozcan a la marca Vita con la finalidad de entender su conocimiento y percepción de la marca, los atributos que la marca transmite, los diferenciales sobre la competencia, lealtad y probabilidad de cambio y capacidad para ingresar a otras categorías, de la tal manera que se pueda conocer la reputación actual y la facilidad para diversificar el negocio ingresando en mercados con mayor potencial.

## **6.4. Diseño instrumentos de investigación**

### **6.4.1. Entrevistas**

Se realizaron entrevistas dado que permitió la recopilación de información detallada que la persona informa de manera oral con el investigador aquello que concierne a determinado evento en su vida (Vargas, 2012). El tipo de entrevista utilizada fue la estructurada ya que se estableció en primer lugar un cuestionario a seguir que permitiera guiar de manera adecuada los tópicos sobre los que se quería indagar, otorgándole una cierta rigidez y sistematización, debido a que,

de esta manera se pueda comparar la información obtenida y a su vez clasificar y analizar con mayor facilidad (Lucca, Berrios, & González, 2009). Las entrevistas fueron realizadas de manera híbrida ya que cuatro se llevaron a cabo de manera presencial y cuatro virtual por facilidad de los encuestados. El cuestionario aplicado para las entrevistas se encuentra en el Anexo 3.

#### **6.4.2. Perfil de las personas a entrevistar**

Las personas que fueron seleccionadas para formar parte de las entrevistas debían cumplir con las siguientes características para poder participar:

- ✓ Ser mayores de dieciocho años.
- ✓ Residir en la ciudad de Quito o Valles (por el posicionamiento de la marca).
- ✓ Ser consumidores de las categorías de alimentos y bebidas.
- ✓ Conocer a la marca Vita.

Esto permitió conocer las credenciales que identifican los consumidores en Vita indagando sobre su opinión de la marca, características principales de sus productos, hábitos de compra, canales de compra y la lealtad hacia la marca. También, permitió generar un primer acercamiento a entender si la marca tuviese la posibilidad de entrar fuera de otras categorías de productos externas a la leche líquida blanca que es el foco central de la compañía. Para mayor detalle de las personas que participaron en las entrevistas ir al Anexo 4.

#### **6.4.3. Diseño de modelo de encuesta**

Se empleó este tipo de investigación debido a que permitió explorar dentro de una muestra representativa en la ciudad de Quito y Valles para indagar dentro personas conocedoras de la marca Vita mediante un modelo de preguntas estructuradas. Se ha podido aclarar las hipótesis planteadas en donde se buscaba determinar el conocimiento de la marca, los atributos que identifican en la misma, la identificación de la marca hacia la categoría de leche y derivados y finalmente la capacidad de poder encontrarla en otras categorías de producto fuera del mundo lácteo.

#### 6.4.4. Población y muestra

Para la investigación cuantitativa se utilizó la fórmula de muestra de población infinita, por lo que se realizaron 384 encuestas empleando un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra = 384

$Z_{\alpha/2}$  = estadístico normal a partir de un nivel de confianza = 1,95

$p$  = probabilidad de éxito en que la muestra sea representativa = 50%

$q$  = probabilidad de fracaso en que la muestra sea representativa = 50%

$e$  = nivel de error de desviación = 0,05

En este caso, se utilizaron los valores promedios y normalmente aceptados como línea base para el cálculo de muestra, donde el nivel de confianza es el 95%, generando un estadístico normal de 1,96. Asimismo, la probabilidad de éxito y fracaso fueron seleccionados como 0,5 para ambos casos, representando un 50% de éxito en que la muestra sea representativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por otra parte, se eligió tener un error de desviación de resultado de 0,05.

### 6.5. Resultados

#### 6.5.1. Resultados investigación cualitativa

Luego de realizar ocho entrevistas a personas que se ajustaban al perfil planteado se recopilaron una serie de hallazgos importantes. Los entrevistados en su totalidad fueron consumidores de productos lácteos en donde se destacaron categorías como la leche blanca, yogurt, mantequilla y queso. La mayoría conoce a la marca Vita y la asocia principalmente con la categoría de leche líquida. El grupo de entrevistados coincidió en que Vita es una marca tradicional quiteña que se caracteriza por entregar leche de calidad a un precio

justo. Pueden encontrarla con facilidad en tiendas y autoservicios, lo que facilita la compra de la marca.

La mayoría de los miembros entrevistados desconocían el portafolio completo de la marca, ya que mencionaron tres categorías en donde reconocían su participación: leche líquida, leche saborizada y avenas líquidas. Mientras que Vita actualmente, participa en las seis siguientes categorías:

- ✓ Leche líquida
- ✓ Leche saborizada
- ✓ Avena líquida
- ✓ Mantequilla
- ✓ Café líquido
- ✓ Crema de leche

La marca cuenta con una gran reputación dentro del mercado lechero, pero no ha logrado tener la relevancia esperada en otras categorías de mayor valor agregado, lo cual, supone un problema para la marca, ya que en una categoría con baja diferencia los entrevistados mencionaron que estarían dispuestos a probar otras marcas que entreguen propuestas innovadoras en su portafolio de productos. Un ejemplo es el caso de la marca Trü, Figura 2, que en repetidas ocasiones fue mencionada por tratar de integrar una connotación de cuidado medio ambiental con sus tapas elaboradas a base de caña de azúcar y su reciente incursión en bebidas con CBD. Lo que invitó a pensar que los entrevistados buscan nuevos diferenciales, más allá de la tradición y calidad.

Figura 2. Innovación en la categoría de bebidas marca Trü



Nota: Recuperado de la página web de la marca TRÜ

Los entrevistados concordaron que la marca Vita tendría la capacidad de ingresar dentro de otras categorías que sean afines a la leche, es decir lácteos. Ninguno consideró que la marca podría ser vista en categorías lejanas como sería el caso de gaseosas, té líquido, agua, u otras categorías fuera del mundo lácteo, ya que se encuentran lejanas a su área de experiencia. Por ende, el arraigo existente por el vínculo creado entre Vita y la leche restringiría la posibilidad de explorar nuevos mercados bajo ese nombre. Las categorías que fueron mencionadas como atractivas empleando a Vita como marca fueron yogurt, quesos, mantequillas y leche en polvo, lo que permitió entender que Vita es la herramienta para construir un portafolio lácteo completo ya que existen categorías en la que actualmente no están incursionando.

La marca no entrega un factor diferencial por fuera de la calidad y precio justo. Es carente de innovación disruptiva a diferencia de nuevos competidores que se han incorporado dentro del mercado. Los entrevistados coinciden que les gustaría que la marca explore nuevos atributos que apelen a la salud, cuidado del medio ambiente o responsabilidad social. En la mayoría de las entrevistas, consideran que la marca requiere brindar otros diferenciales para que se vuelva más atractiva.

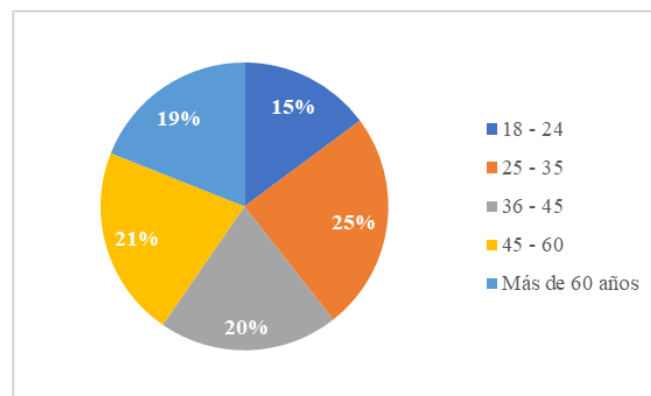
Los entrevistados desconocían el cambio del nombre de la compañía ya que estaban más familiarizados con Pasteurizadora Quito que con Vita Alimentos. Pese a ello, consideran en su mayoría que la gran trayectoria que

tiene la empresa la posiciona como un referente en el mercado de leche y le podría dar confianza el probar nuevos productos con base a la leche que es el producto que les ha permitido construir su gran reputación.

### 6.5.2. Resultados investigación cuantitativa

#### Rango de edad

Figura 3. Resultados de los rangos de edad de los encuestados

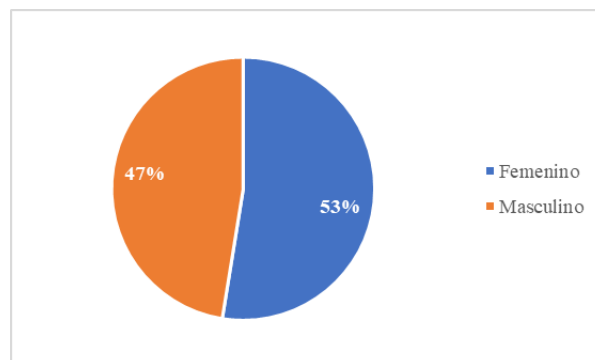


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Se obtiene una distribución con no mucha concentración en un perfil etario específico, donde el de mayor concentración se observa en los de 25 a 35 años, seguido por 45 a 60 años y el rango de 36 a 45 años.

#### Sexo

Figura 4. Resultados del sexo de los encuestados

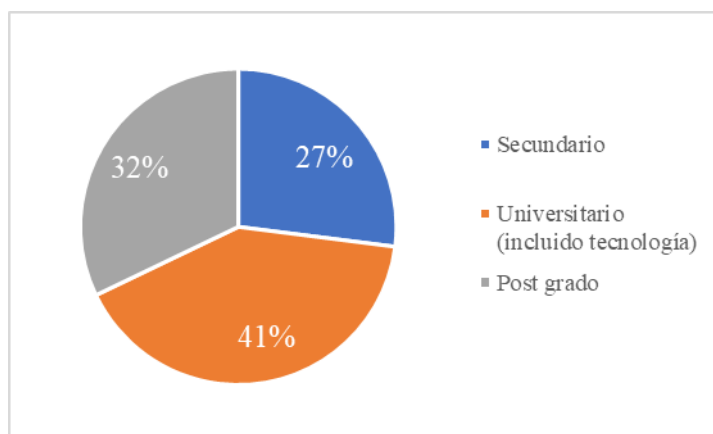


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Después de evaluar la muestra, se puede observar que el 53% de los encuestados son femeninos, estando 6% por encima de la concentración de sexo masculino que logró capturar la encuesta.

### Nivel académico

Figura 5. Resultados del Nivel académico de los encuestados

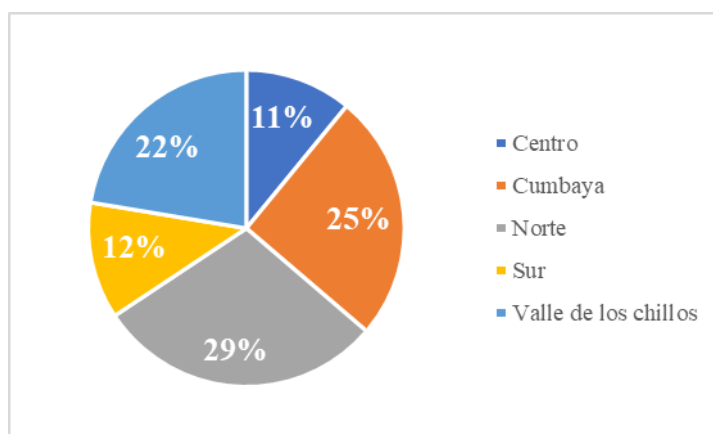


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

El nivel de educación se concentra en tercer nivel, donde el 41% de los encuestados mencionan que tiene un nivel académico similar a “universitario (incluida tecnología), seguido por post grado y al final educación secundaria.

### Sector de vivienda

Figura 6. Resultados del sector de vivienda de los encuestados



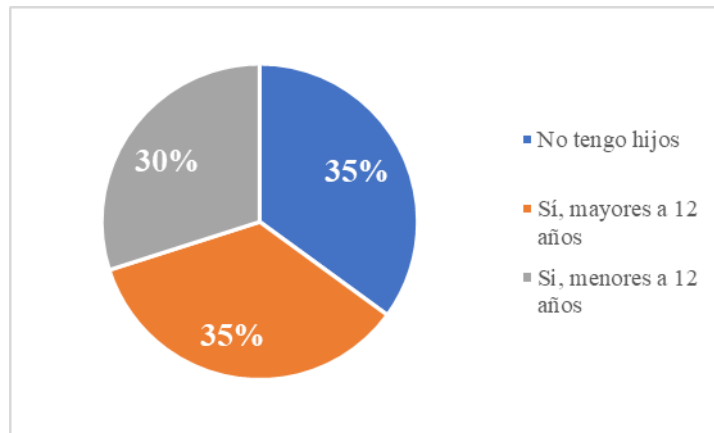
Nota: Tomado de los resultados de la encuesta



La distribución de los sectores de vivienda está concentrada en Norte, Cumbaya y Valle de los Chillos. Estos tres sectores logran hacer el 76% de las personas encuestadas. Estos sectores cumplen con la distribución que tiene la marca Vita.

### Presencia de hijos

Figura 7. Resultados de presencia de hijos de los encuestados

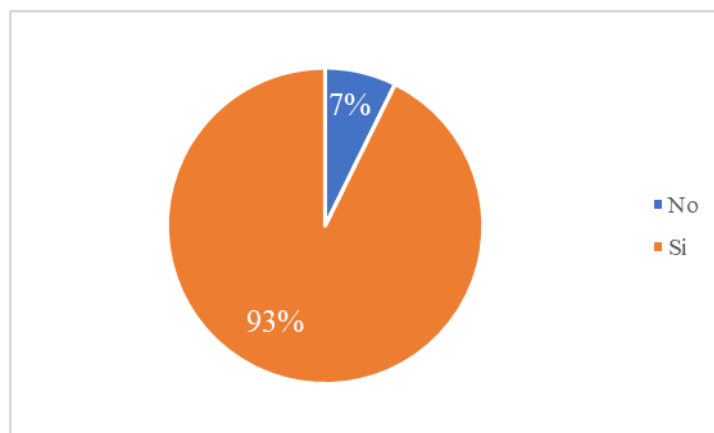


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La mayoría de las personas encuestadas tienen hijos, donde el 35% son mayores a 12 años y 35% son menores a 12 años. El 30% restante de las personas encuestadas no tienen hijos, denotando ser un hogar de nido vacío.

### Consumidor de alimentos y bebidas

Figura 8. Resultados de los consumidores de alimentos y bebidas

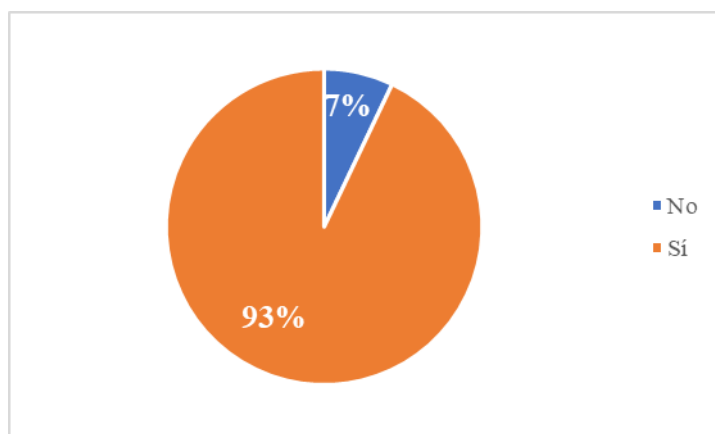


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Apenas siete de cada 100 encuestados respondieron que no eran compradores de al menos una categoría de alimentos y bebidas, por lo que estas no pasaron a la siguiente sección de preguntas.

### Conocedores de Vita

Figura 9. Resultados de los conocedores de la marca de los encuestados

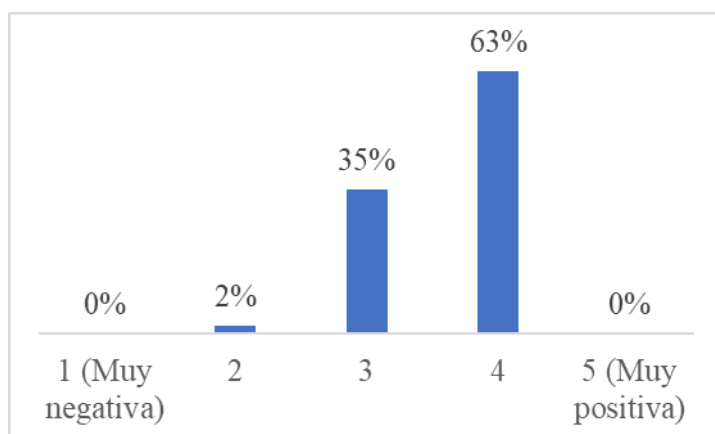


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Nueve de cada 10 personas encuestadas mencionaron que sí conocen la marca Vita, por lo que pudieron ser parte de la investigación a través de las siguientes preguntas.

### Impresión de marca

Figura 10. Resultados de la impresión de la marca Vita

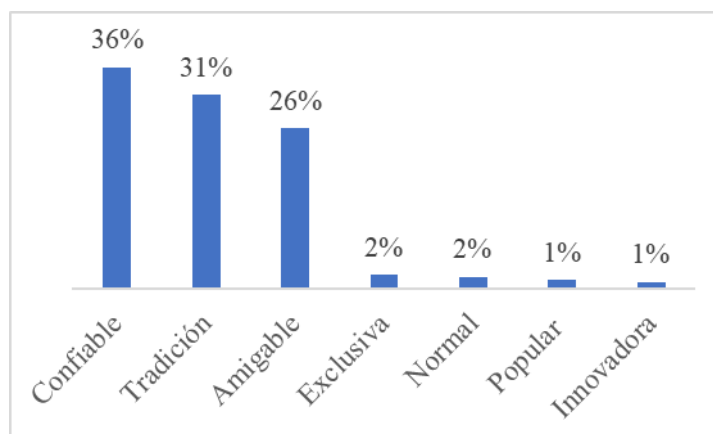


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La impresión de marca es positiva, ya que el 63% de los encuestados mencionaron que así la perciben la marca. Es importante para la empresa considerar que cerca de cuatro de cada 10 tienen una imagen neutra.

### Personalidad de la marca

Figura 11. Resultados de la personalidad de la marca Vita

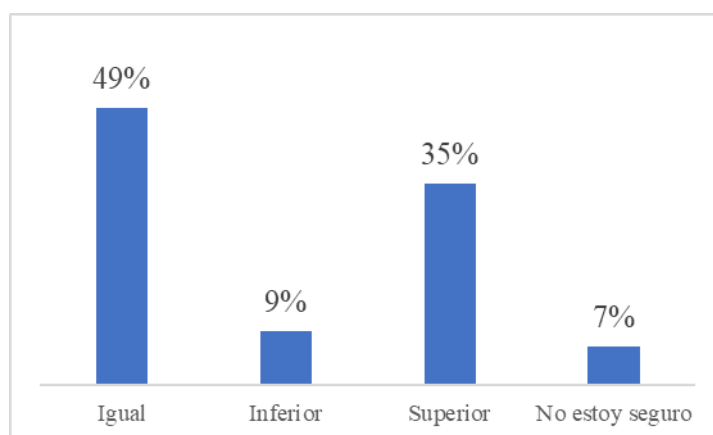


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Los años de la empresa en el mercado le han permitido construir una personalidad confiable, tradicional y amigable, estos tres atributos recibieron el 36%, 31% y 26% de respuestas de encuestados respectivamente.

### Calidades de los productos

Figura 12. Resultados de la percepción de calidad de productos Vita

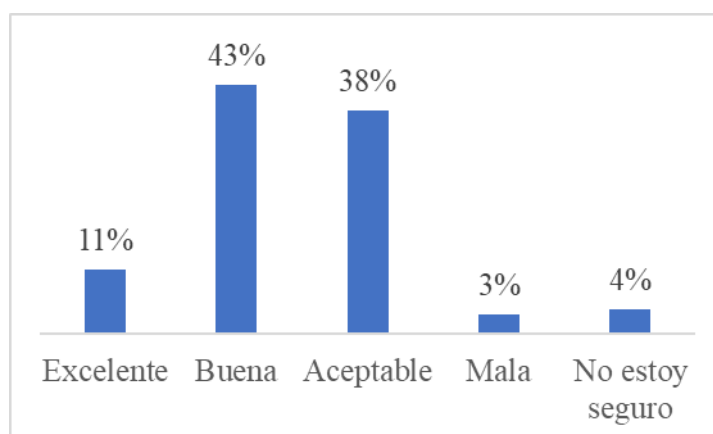


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La calidad de los productos es considerada en un 84% de igual o superior magnitud frente a la competencia. Esto indica una confianza en los productos de la marca Vita.

### Relación calidad versus precio

Figura 13. Resultados de la relación calidad versus precio de los productos Vita

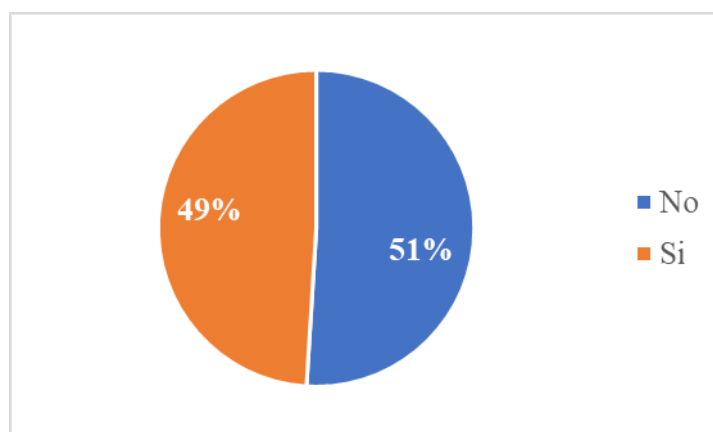


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La calidad versus el precio se considera por un 38% de los encuestados aceptable; sin embargo, se tiene un 54% que la consideran buena o excelente, denotando que la marca cumple con una buena ecuación entre beneficio y costo.

### Recomendación de marca

Figura 14. Resultados de la recomendación de la marca Vita

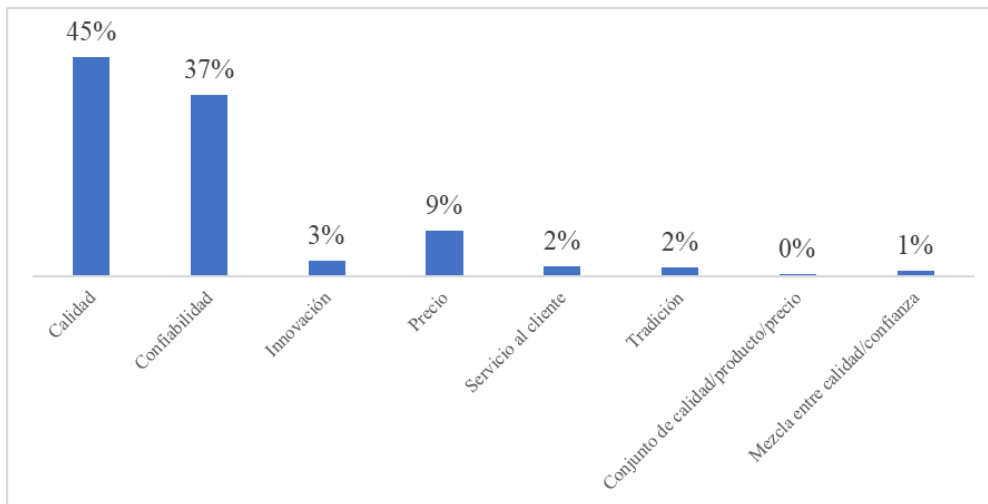


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La marca tiene una buena ecuación entre beneficio y costo, no existe una diferencia importante entre el porcentaje de encuestados que respondieron que sí han recomendado la marca a un familiar versus los que no.

### Atributos para elegir una marca

Figura 15. Resultados de los atributos de elección de marca Vita

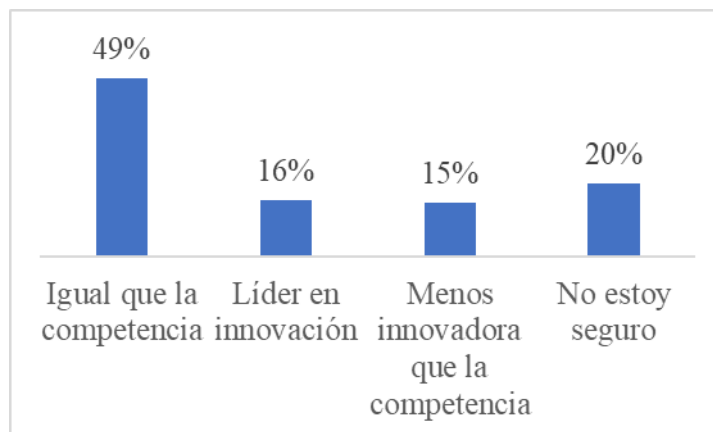


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Los encuestados tienen una alta preferencia por calidad y confiabilidad, atributos que destacan muy por encima de todos los demás, incluso del precio. El 45% y 37% de encuestado buscan respectivamente estos atributos al momento de elegir una marca.

### Innovación de nuestra marca

Figura 16. Resultados de la percepción de innovación de la marca Vita

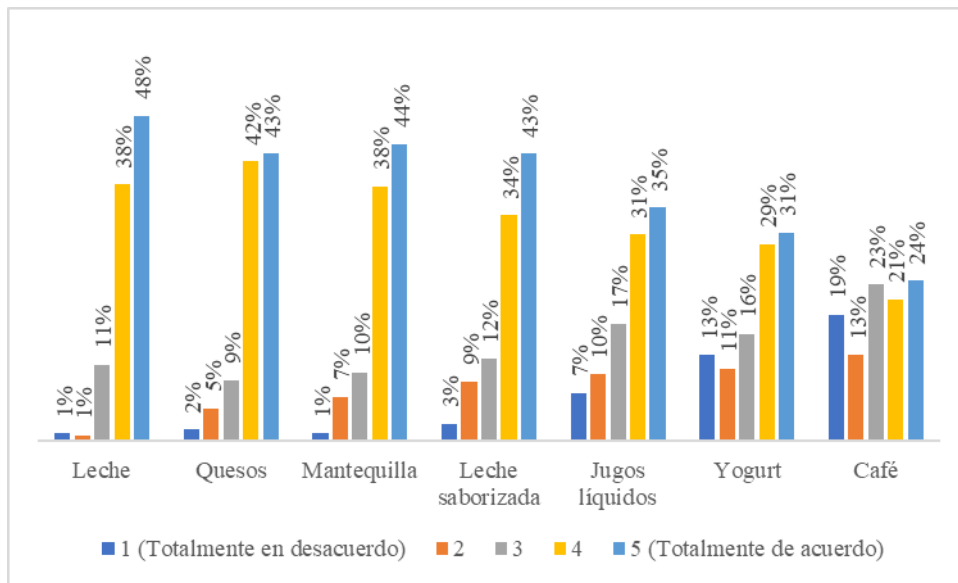


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La marca Vita no es considerada una marca líder en innovación, incluso tiene un 35% de encuestados que mencionan que es menor o que no están seguros.

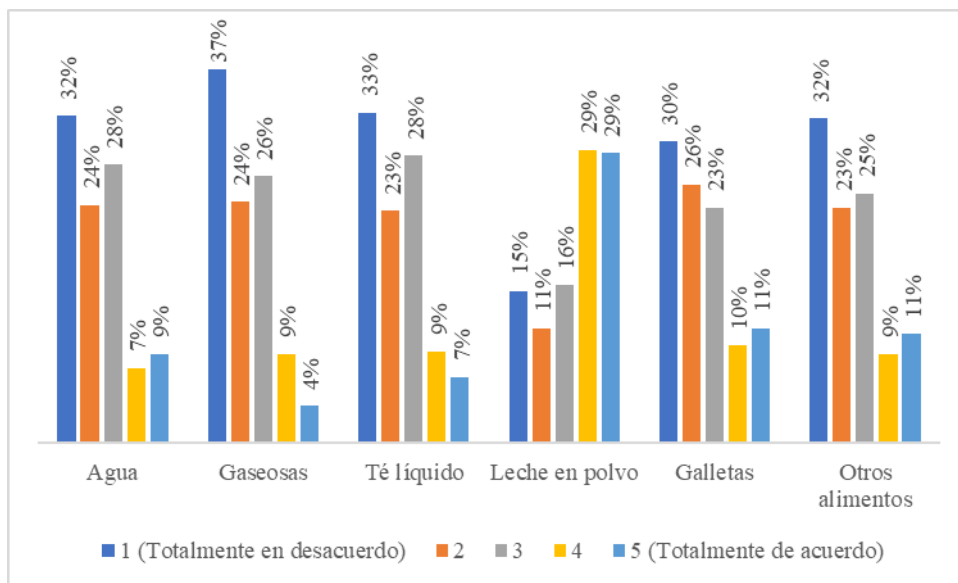
### Aceptación de extensión hacia otras categorías

Figura 17. Resultados de la aceptación de extensión hacia otras categoría -1



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Figura 18. Resultados de la aceptación de extensión hacia otras categoría -2

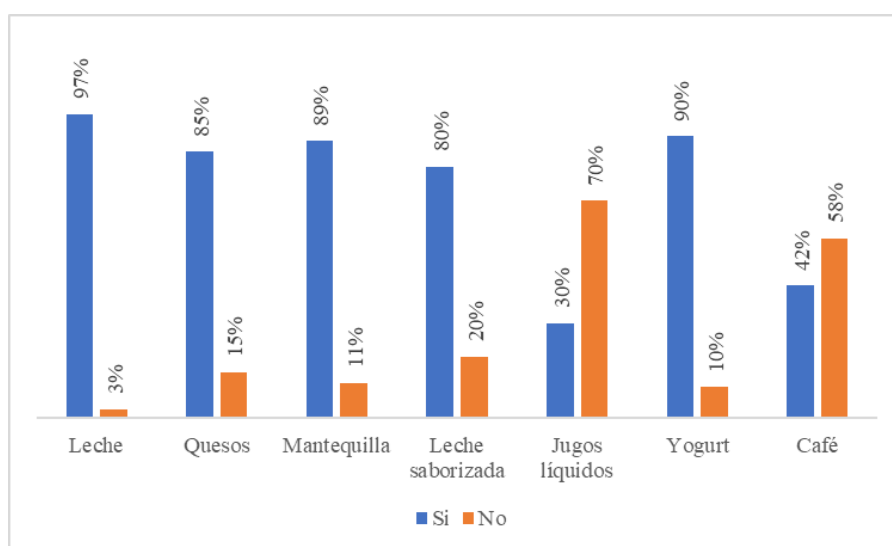


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La extensión hacia otras categorías se concentra en las que tienen relación con la industria láctea, categoría que tienen un distanciamiento importante como té Líquido, agua, gaseosas, y galletas son categorías que tienen un porcentaje superior al 30% de encuestados que están totalmente en desacuerdo en tenerlas bajo la marca Vita.

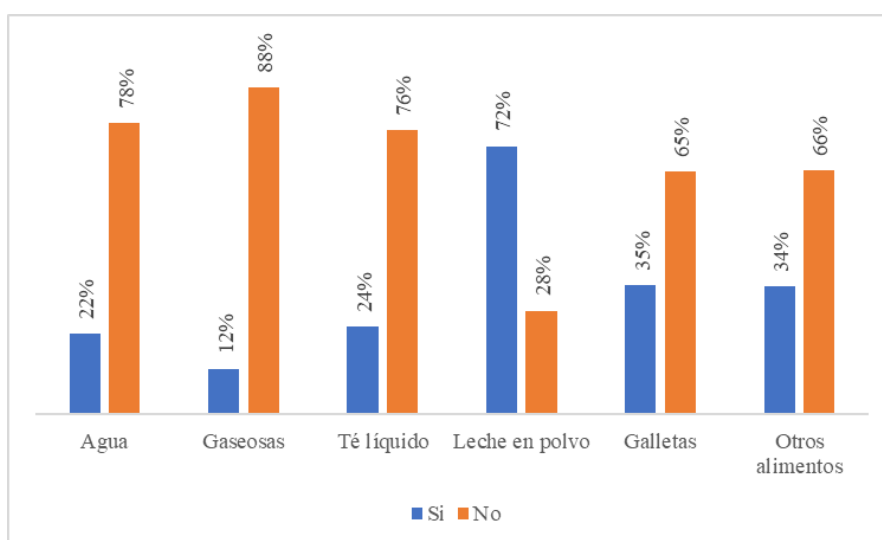
### Disposición a comprar la marca en nuevas categorías

Figura 19. Resultados de la disposición a comprar en nuevas categorías -1



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Figura 20. Resultados de la disposición a comprar en nuevas categorías -2

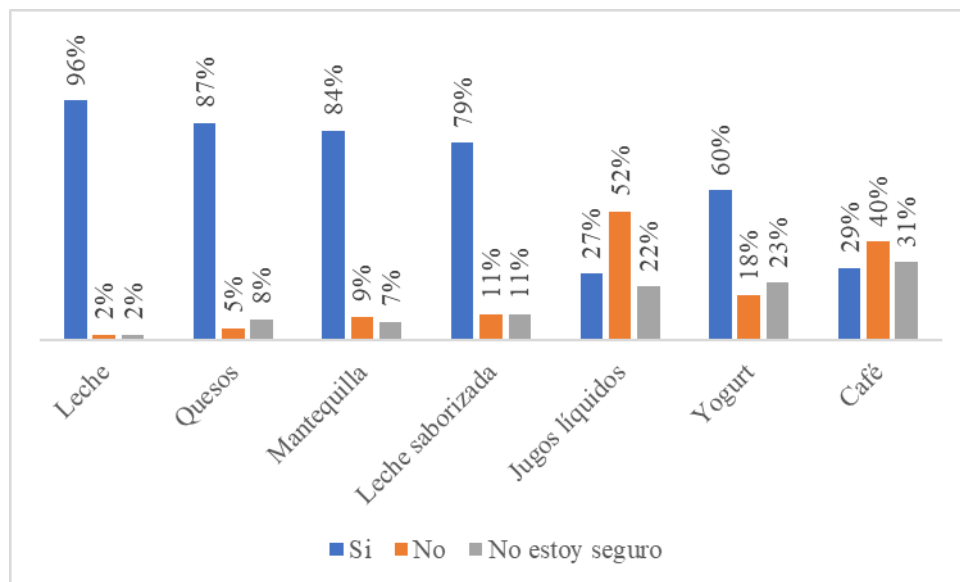


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Existe una relación entre estos resultados y los otros, pues en las categorías lácteas se tiene un porcentaje superior al 70% de respuestas afirmando que si comprarán los productos con la marca Vita.

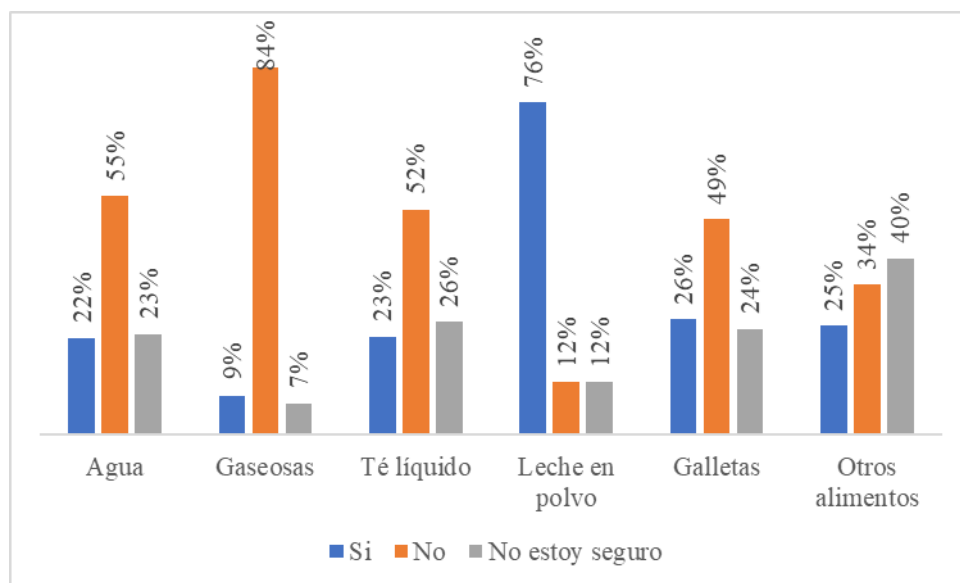
### Percepción de imagen en otras categorías

Figura 21. Resultados de la percepción de imagen en otras categorías -1



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Figura 22. Resultados de la percepción de imagen en otras categorías -2



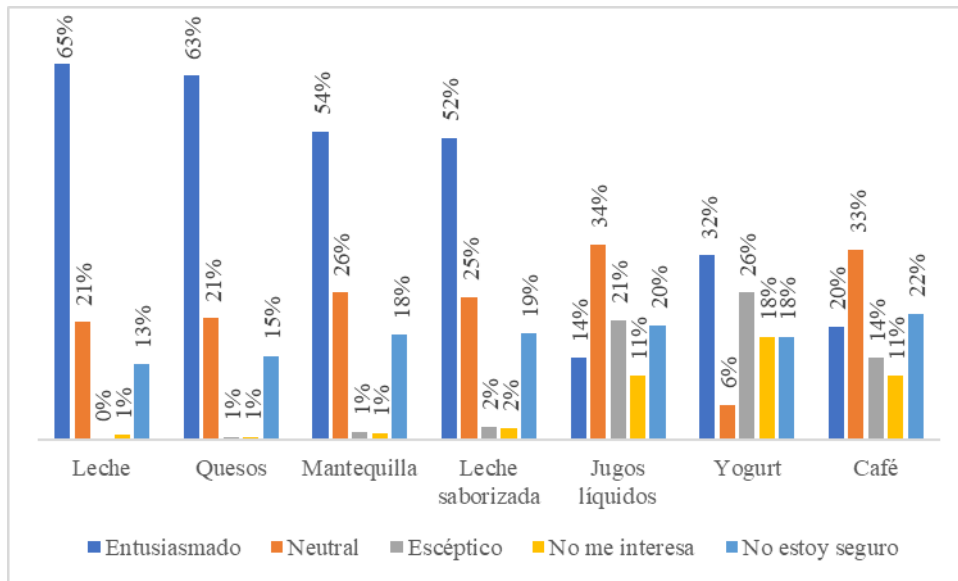
Nota: Tomado de los resultados de la encuesta



La percepción de imagen está muy relacionada con la percepción de la marca dentro de otras categorías, aquellas que se encuentran dentro del mundo lácteo sí son percibidas como nexos entre la imagen de Vita y ellas, mientras que las demás no.

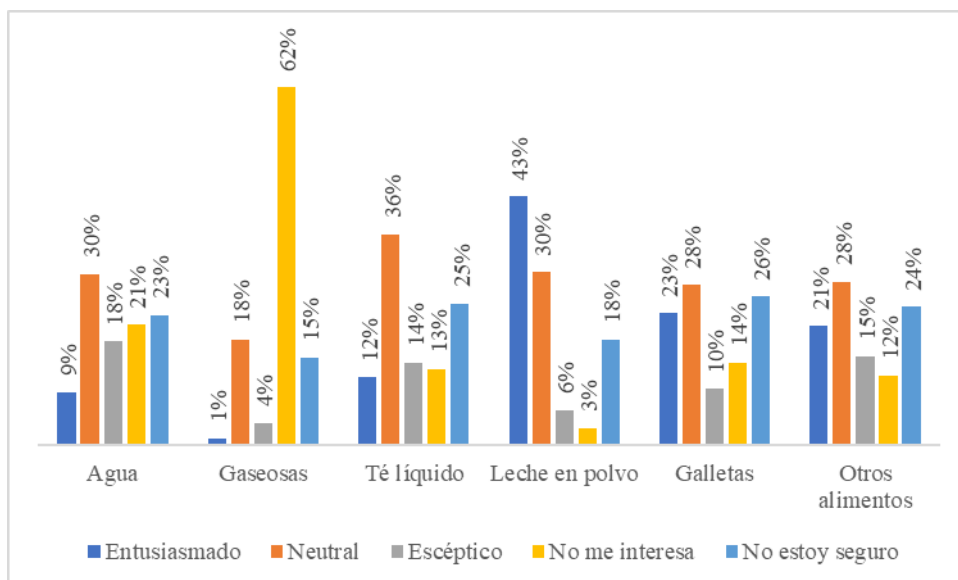
### Actitud frente a la expansión a otras categorías

Figura 23. Resultados de la actitud frente a la expansión a otras categorías -1



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Figura 24. Resultados de la actitud frente a la expansión a otras categorías -2

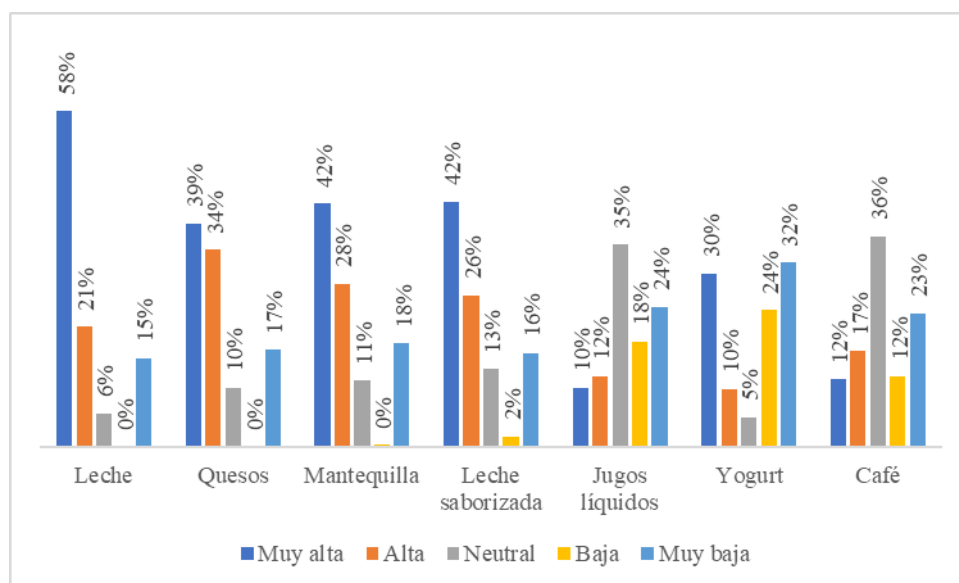


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La actitud frente a la expansión de categorías sigue el mismo patrón de respuestas de las anteriores, donde la actitud de entusiasmo se ve reflejado en categorías lácteas como: leche, quesos, mantequilla, leche saborizada, yogurt y leche en polvo.

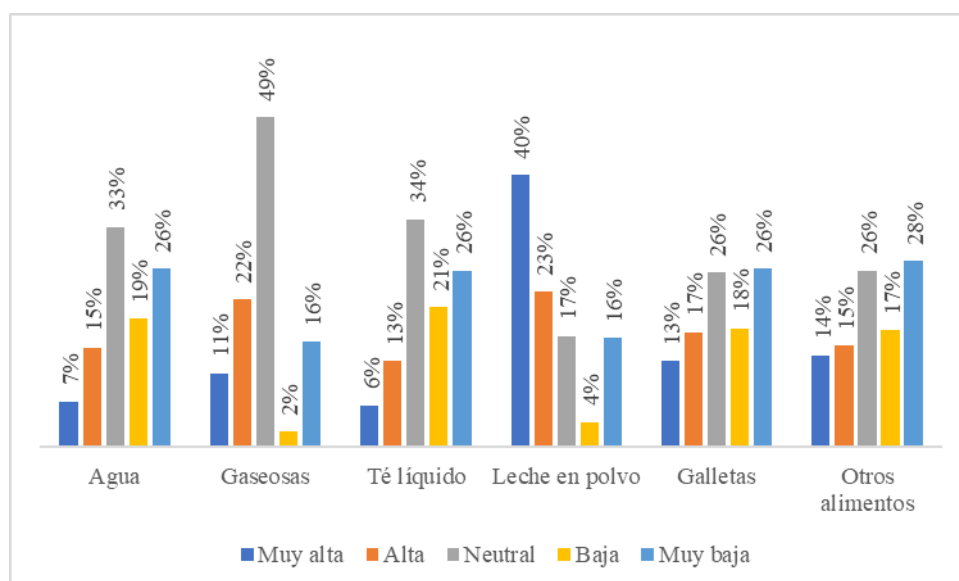
### Percepción de confianza en ofrecer calidad en nuevas categorías

Figura 25. Resultados de la percepción de calidad en otras categorías -1



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Figura 26. Resultados de la percepción de calidad en otras categorías -2

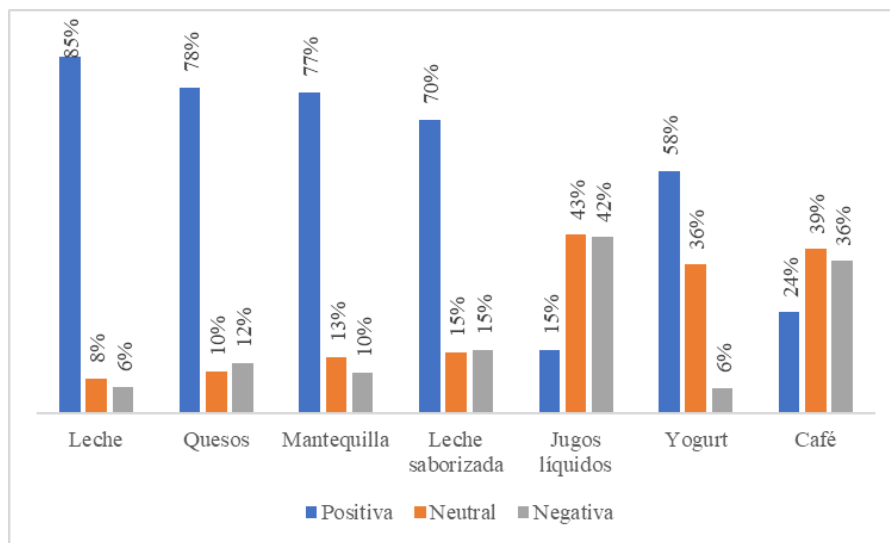


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La confianza en que Vita pueda realizar productos de otras categorías también se ve afectada dentro de aquellas que no son parte de la canasta láctea, el ejemplo más marcado es en gaseosas, donde el 49% de los encuestados menciona que la confianza en realizar productos de esa categoría es neutral.

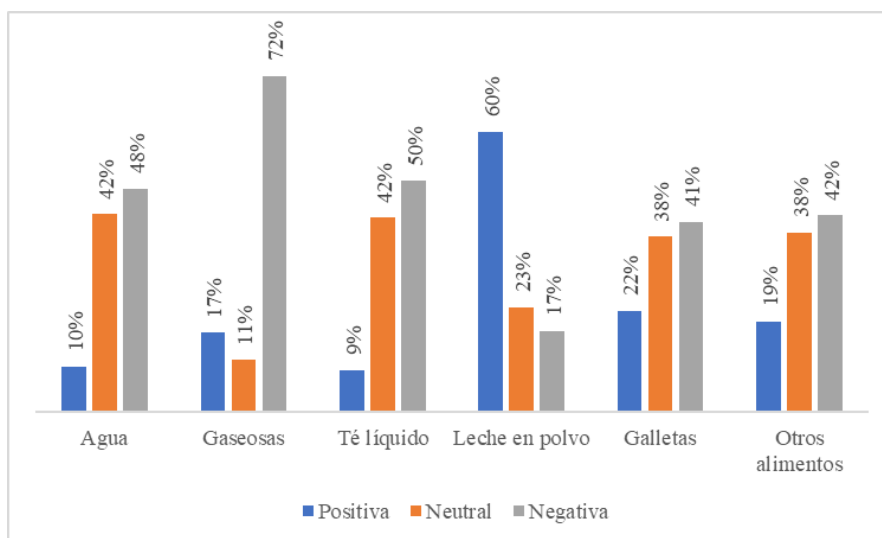
### Percepción de la marca tras la expansión a nuevas categorías

Figura 27. Resultados de la percepción de marca tras la expansión categorías - 1



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Figura 28. Resultados de la percepción de marca tras la expansión categorías - 2

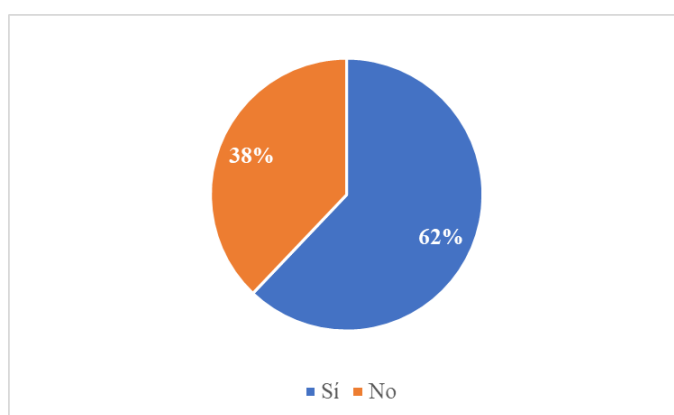


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

La percepción hacia la marca se ve afectada dentro de categorías que no son parte de la canasta láctea, una de ellas es el caso de las gaseosas. El 72% de los encuestados menciona que su percepción frente a esta categoría sería negativa si la marca Vita participaría dentro de ella.

### **Mantener la identidad de marca en las nuevas categorías**

Figura 29. *Resultados de mantener la identidad de marca para nuevas categorías*

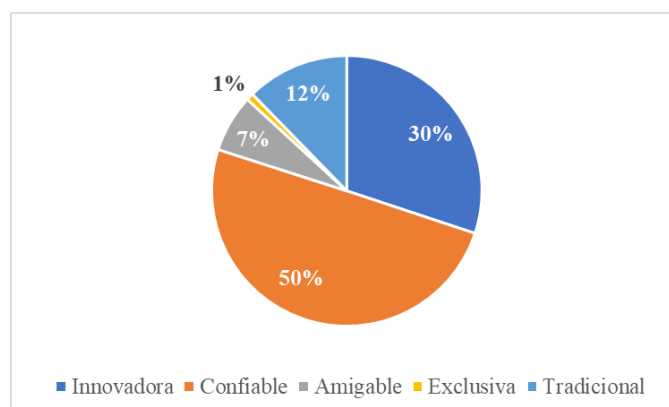


Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

El 62% de los encuestados considera que la identidad de marca si se desea participar en otras categorías que estén por fuera de la canasta láctea no debería ser la misma que se mantiene al momento.

### **Sugerencia de personalidad de marca en nuevas categorías**

Figura 30. *Resultados de la personalidad de nueva marca para nuevas categorías*



Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

A partir de que los encuestados mencionan que se requiere otra identidad de marca para participar en otras categorías, el 50% prefiere que la marca sea confiable, 30% que sea innovadora y el 12% que sea tradicional. Dos de estos atributos, la marca Vita ya posee, por lo que el atributo a desarrollar dentro de una nueva marca debería ser el de innovación.

### 6.5.3. Resultados fuente secundaria

El ingresar a nuevas categorías lácteas fuera de la leche líquida le permitiría a la marca competir en mercados de mayor valor agregado. De acuerdo con el reporte de resultados de la categoría de leche blanca elaborado por Kantar Worldpanel (2022), el desembolso por ocasión de la categoría de leche es de \$0,94 para el 2022. Otras categorías lácteas como queso y yogurt en las que podría incursionar la marca Vita tienen un desembolso por ocasión de \$3,01 y \$2,18 (Kantar Worldpanel, 2022). Al ser categorías de mayor valor agregado se puede pelear por un mayor ingreso por transacción lo cual lo vuelve más atractivo que mercados como la leche que son regulados gubernamentalmente.

Figura 31. Resultados de información de hábitos en otras categorías lácteas



Nota: Las categorías de productos lácteos fuera del mercado de leche líquida blanca tienen un tamaño interesante y además un desembolso por ocasión mayor (Kantar Worldpanel, 2022).

### 6.6. Comprobación de hipótesis

A continuación, se evidencian los resultados de comprobación de hipótesis en la Tabla 2.

Tabla 2. *Comprobación de hipótesis tras la investigación de mercados*

No	Hipótesis	Resultado	Decisión
1	EL 50% de los consumidores reconoce a la marca Vita.	93%	Aceptar
2	El 80% de los consumidores relaciona a la marca Vita en la categoría de leches.	86%	Aceptar
3	El 80% reconoce atributos de calidad y accesibilidad en la marca Vita	96%	Aceptar
4	El 60% se relaciona en otras categorías derivadas de la leche.	60%	Aceptar
5	El 80% no relaciona Vita con categorías fuera de lácteos	80%	Aceptar
6	El 60% quisiera una marca diferente para productos fuera de lácteos.	62%	Aceptar

Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

### 6.7. Conclusiones generales del estudio

El perfil etario de edades identificado es superior a los 18 años, con una mayor concentración entre 25 y 60 años. La mayoría de los encuestados relacionó a la marca con productos lácteos, mientras que presentó un rechazo hacia la incursión de la marca dentro de otras categorías que no estén relacionadas con la canasta láctea; incluso más del 60% considera que se debe tener otra marca para estas categorías y que la personalidad de esta marca debe ser mucho más innovadora, de tal manera para que Vita Alimentos se convierta en una *Masterbrand* posee a la marca Vita para participar en categorías de lácteos y debe configurar nuevas marcas que soporte nuevas credenciales dentro de nuevas categorías.

### 7. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing del presente proyecto se establecen en base a los resultados de la investigación de mercados y buscando que la propuesta de valor se estructure a partir del desarrollo de una *Masterbrand*:

1. Desarrollar la identidad de marca a partir de una *Masterbrand* para Vita y homologar las submarcas existentes.
2. Destacar características únicas y la propuesta de valor diferenciada de la *Masterbrand* en comparación con la competencia.
3. Determinar el mix de marketing para ingresar a la categoría de mayor oportunidad.

#### **8. Definición del modelo *Masterbrand* y propuesta de valor**

El mercado ecuatoriano en la actualidad es más competitivo, motivado por consumidores más racionales y guiados por un mayor acceso a la información, así como por el incremento de oferta dentro de las categorías de consumo masivo (Kantar Insights Ecuador, 2023). Este contexto impacta en las marcas puesto que se enfrentan a entornos más complejos en donde, el consumidor visita 16% más canales entre 2022 y 2023 generando desafíos en la ejecución, reducción en las unidades por ocasión de compra y pérdida de lealtad por incremento en la convivencia de marcas (Kantar Worldpanel, 2023). Esta dinámica exige que las marcas reflejen una imagen sólida, única y diferenciadora de manera ágil (Brujo, 2014).

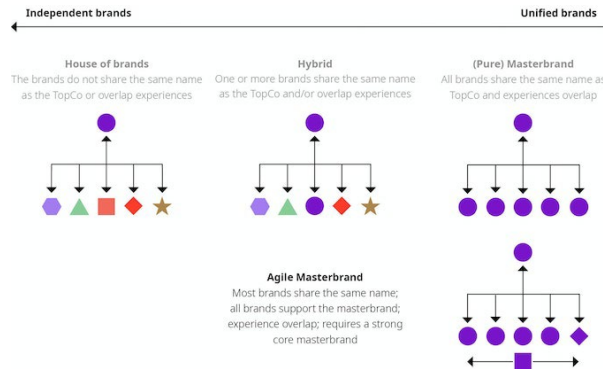
De acuerdo con la divulgación de estrategias de crecimiento empresarial de BBVA Spark (2023) existen cinco estrategias eficaces para impulsar el desarrollo de una empresa:

- ✓ Penetración de mercado.
- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Desarrollo de producto
- ✓ Diversificación
- ✓ Integración

Tres de las cinco estrategias anteriormente descritas, pueden generarse con más de una marca, lo que exige que las empresas definan una estrategia de arquitectura de marca (Le, Nital, & Muenck, 2021). La arquitectura de marca consiste en el conjunto de estrategias a través del cual una compañía idea y construye el portafolio de sus marcas (Muelle, 2019). De esta forma, es importante destacar que la construcción armónica e integrada de las marcas contribuyen para que los objetivos de la compañía y las expectativas del buyer persona tengan coherencia y se cumplan (Muelle, 2019). Estas marcas pueden

ser independientes entre sí o pueden estar unificadas, lo que resulta en tres diferentes estructuras como se muestra en la Figura 32.

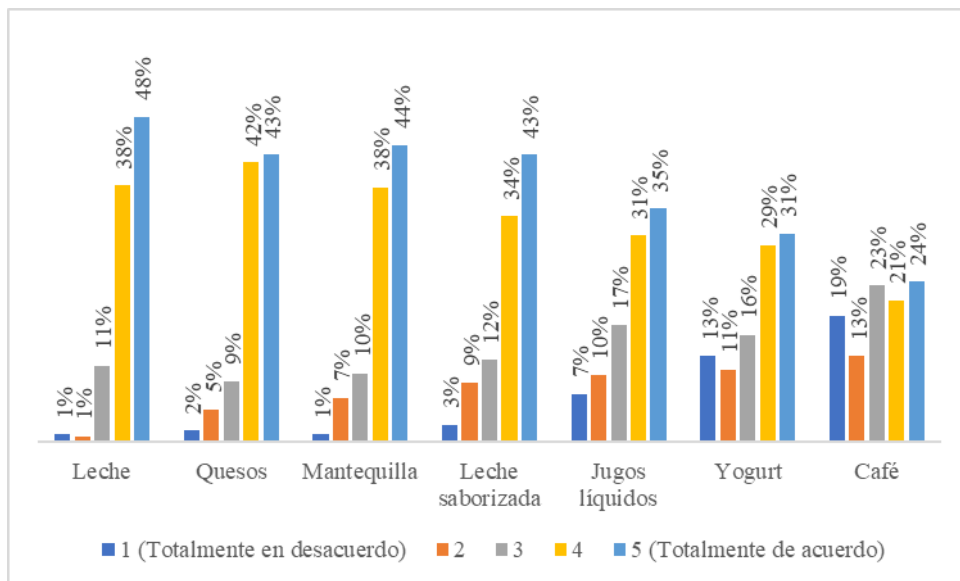
Figura 32. *Masterbrand ágil a la familia de estrategias de arquitectura de marca*



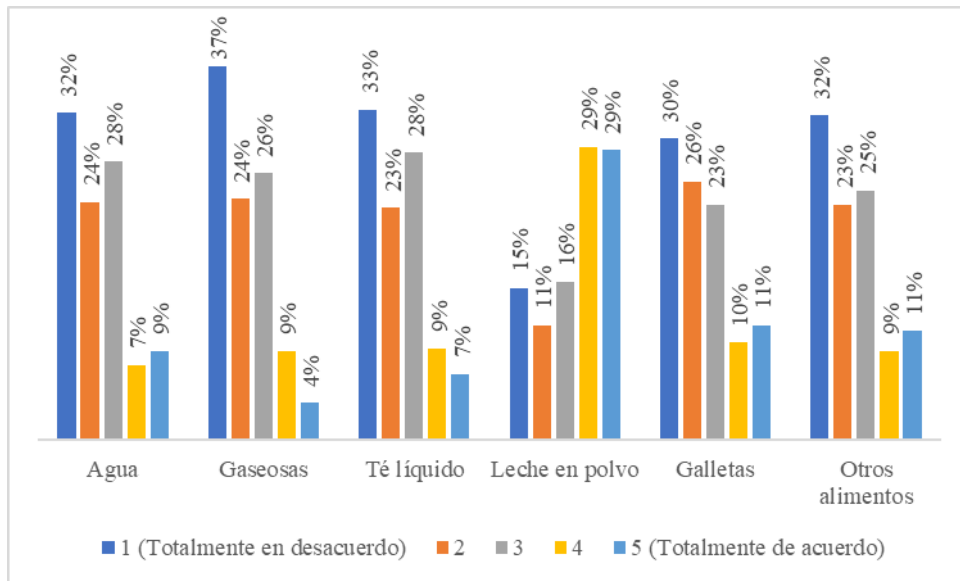
Nota: The Agile Masterbrand (Le, Nital, & Muenck, 2021)

Según la investigación de mercados, la marca Vita tiene la capacidad de extenderse hacia categorías de producto pertenecientes a la canasta de lácteos, pero tiene un rechazo para el ingreso a otras categorías de alimentos y bebidas como se ve en la Figura 33. Con base a estos hallazgos y al contexto del mercado ecuatoriano, una forma de crecimiento consiste en la implementación de una *Masterbrand* o marca monolítica que sea un referente de partida y vincular las líneas de producto (Waka, 2020).

Figura 33. *Resultados de la aceptación extensión otras categorías*





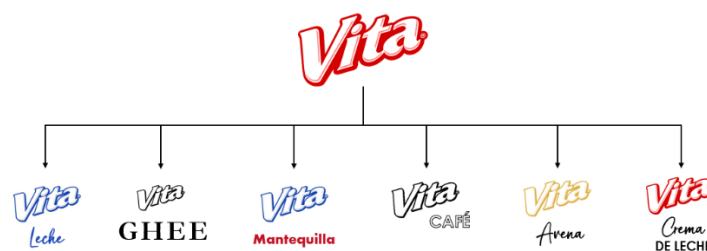


Nota: Elaborado por los autores

### 8.1. Arquitectura *Masterbrand* Vita

Una *Masterbrand* es aquella que el punto más alto coloca a una única marca como marca madre, ya sea corporativa o comercial, y es aplicada a todas las áreas y productos de la empresa. La principal cualidad es que los logotipos tienen al logo principal complementándose con alguna simbología que caracterice a la submarca (Álvarez, 2022). En el caso de Vita, el crear una marca monolítica para un portafolio de productos lácteos le permite compartir las credenciales de la marca de manera transversal. La Figura 34, indica la estructura actual de las marcas de Vita, en donde se puede evidenciar que no se utiliza adecuadamente al logo de la marca como patrón unificador de las submarcas. Las diferencias en colores y tipografías generan que no exista un patrón unificador.

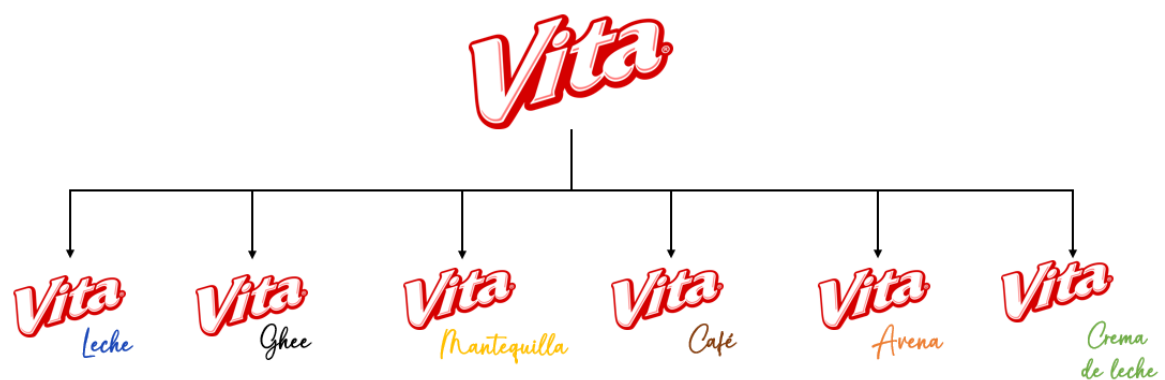
Figura 34. *Arquitectura actual de marcas Vita*



Nota: Elaborado por el autor los autores.

Para la construcción de una marca monolítica con Vita, se sugiere homologar los colores al de la marca madre y utilizar tipografías distintivas que puedan diferenciar a las diferentes submarcas. El color de la marca será el rojo ya que estimula el apetito y transmite energía y amor, además de ser el color preferido por los pequeños del hogar (La Mafia se sienta a la mesa, 2023). Por otra parte, el color rojo provoca la creación de un sentido de urgencia (Mejía, 2020), lo que genera vinculación a la naturaleza de la categoría de lácteos que se repone cada tres días en los hogares ecuatorianos (Kantar Worldpanel, 2023). Este color debe aplicarse de manera integral a las diferentes categorías para mantener la esencia de la marca maestra como se puede evidenciar en la Figura 35.

Figura 35. *Propuesta Arquitectura Masterbrand Vita*



Nota: Elaborado por los autores.

Así como se puede apreciar en la figura anterior se propone diferenciar las submarcas tras utilizar la tipografía Rastanty Cortez. Al ser una tipografía Script se caracteriza por estar escrita en cursiva o ser caligráfica. Estas usualmente son ideales para proyectos de alto nivel o premium por la calidad y la tradición que transmite (Pérez, 2018). En la Figura 36, el nombre de las categorías con el empleo de la tipografía ayudará a la diferenciación del portafolio de productos.

## 8.2. Identidad de la marca

Para que Vita sea una marca monolítica exitosa es importante definir claramente la identidad de la marca madre ya que de ella se reflejarán las submarcas. La identidad de una marca se define como la forma en la cual se proyecta y cómo quiere que el mundo la perciba (Deulofeu, 2022), por lo que, el punto de partida para desarrollar la marca maestra es determinar la identidad que Vita quiere transmitir y que la perciban de tal manera. De las herramientas empleadas para el desarrollo de la identidad de marca es el prisma de identidad de Kapferer elaborada en 1996. La identidad de marca de Jean-Noël Kapferer emplea características humanas como metáfora de una marca (Gurrea, 2020). En 1996 Kapferer, creó un prisma hexagonal para la representación de la identidad marca combinando de la perspectiva externa e interna. En la externa se encuentran elementos como aspecto físico, relación y reflejo mientras que en la perspectiva interna la personalidad, cultura y auto-imagen como se evidencia en la Figura 36.

Figura 36. Prisma de identidad de marca de Kapferer



Nota: Prisma de identidad de marca por Kapferer (Deulofeu, 2022).

Para desarrollar el prisma de Kapferer para la marca Vita se abordará la perspectiva interna y externa que se resume en la Tabla 3 y 4.

## Perspectiva interna

Tabla 3. Descripción de perspectiva interna

<b>Personalidad</b>	Corresponda a un arquetipo cuidador. Este se representa protección y crianza. Se asocia con el instinto humano de preocupación por otras personas (Brito, 2023).
<b>Cultura</b>	<p>Crear un lugar de trabajo seguro, saludable y diverso, que garantice el desarrollo de los colaboradores en el ámbito personal y profesional con el objetivo de brindar la pureza del campo hacia los hogares ecuatorianos.</p> <p><b>Misión:</b> Procesar y comercializar alimentos y bebidas de alta calidad para garantizar el bienestar y la salud de los ecuatorianos optimizando los procesos productivos, contribuyendo a los proveedores, respetando nuestro entorno y creando valor para todos los grupos de interés.</p> <p><b>Visión:</b> Ser la empresa líder en la oferta de productos nutritivos y saludables que generen valor económico, aporten a la sociedad, amigables con el medio ambiente a través de modelos de negocio innovadores y ganadores.</p> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar en función de un objetivo común.</li><li>• Comportamiento ético con todas las partes interesadas.</li><li>• Respeto hacia las personas y el medio ambiente.</li><li>• Sentido de urgencia.</li><li>• Humildad.</li></ul>
<b>Auto-imagen</b>	Persona familiar preocupada de entregar lo mejor a sus seres queridos para garantizar su salud y bienestar.

Nota: Elaborado por los autores.

## Perspectiva externa

Tabla 4. Descripción perspectiva externa

<b>Físico</b>	<p>Portafolio de productos lácteos y sus derivados de alta calidad. Actualmente se encuentra en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leche blanca</li><li>• Leche saborizada</li><li>• Crema de leche</li><li>• Avena RTD</li><li>• Café RTD</li><li>• Mantequilla</li></ul>
<b>Relaciones</b>	<p>Cercano a la familia al traer la pureza del campo al hogar para cuidar de la salud y nutrición garantizando presencia en los principales canales de autoservicios y tiendas con su amplio portafolio de productos.</p>
<b>Reflejo</b>	<p>Comprador hogareño que demuestra el cariño hacia su familia por medio de brindarles productos que sean de calidad y les brinden atributos que garanticen su salud y bienestar.</p>

Nota: Elaborado por los autores

Las perspectivas se trasladan a la Figura 37 como el prisma de identidad de la marca, en donde se visualizan de forma transversal cómo construyen la marca desde el emisor hacia el receptor.

Figura 37. *Prisma identidad de marca Vita*



Nota: Elaborado por los autores

### 8.3. Estrategia Corporativa

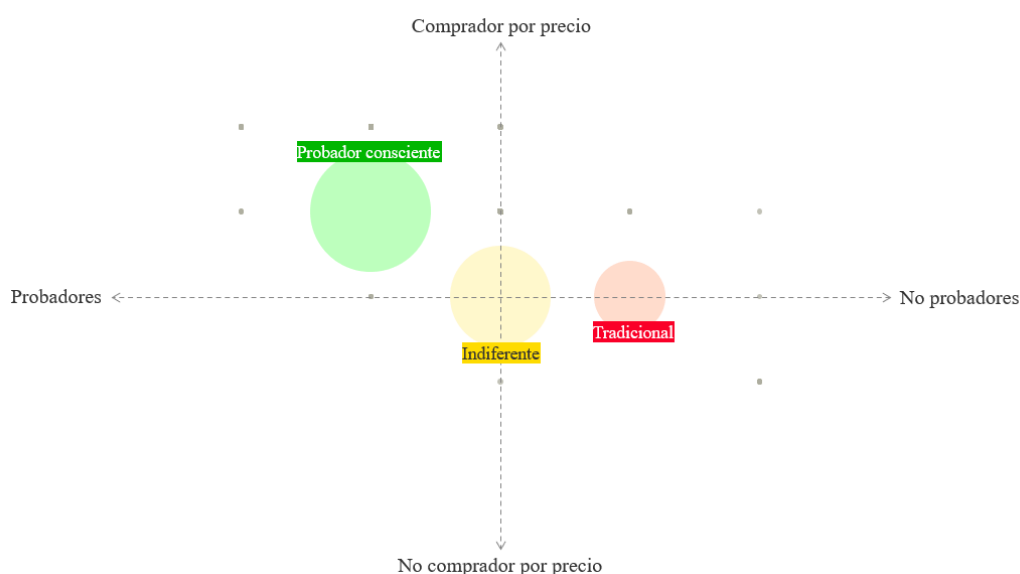
La estrategia para continuar con el desarrollo de la *Masterbrand*, radica en la diversificación del portafolio de Vita, es decir, ampliar el mercado potencial con la finalidad de expandirse y lograr un crecimiento mayor (Torreblanca, 2020), manteniendo la promesa de traer la pureza del campo al hogar en diferentes categorías de lácteos y derivados en las que actualmente la marca no participa, debido a que los resultados obtenidos por el estudio de mercado evidencian que los consumidores sí ven a la marca Vita dentro de estas categorías.

### 9. Segmentación y elección del segmento objetivo

Los consumidores en su generalidad son numerosos, dispersos y con diferentes exigencias entre ellos, por lo tanto, es fundamental dividirlos en grupo homogéneos en cuanto a deseos, situación de compra, actitudes y hábitos de vida, con el afán de tener una mejor atención al grupo elegido (Munuera & Rodríguez, 2020).

Para poder segmentar se ocupa preguntas de la investigación de mercados centradas en características de las personas sobre su disposición a probar nuevas categorías y su actitud frente al precio. Como resultado se encuentran tres segmentos de mercado, los cuales se han denominado: Probador Consciente, Indiferente y Tradicional, matriz representada en la Figura 38.

Figura 38. *Matriz de segmentos de consumidores y posición de la marca Vita*



Nota: Elaborado por los autores

Al profundizar en cada uno de los segmentos se puede evaluar el potencial de ellos encontrando que el segmento Probador Consciente corresponden al 49% de las personas encuestadas, mientras que el segmento Indiferente es un 34% y aquellos que son Tradicionales un 17%.

La segmentación prioritaria correspondería hacia los hogares Probadores Conscientes, ya que estos hogares están más alineados a buscar nuevas categorías y conocen la marca Vita, incluso la reconocen como una marca de calidad y tradición.

Los consumidores que son Probadores Conscientes se encuentran principalmente en el Norte de Quito, seguidos de una similar concentración en Cumbayá y Valle de los Chillos, regiones destacadas en la investigación de mercados. La edad etaria de ellos perfila en el rango de 45 a 60 años, denotando

que no solo los jóvenes buscan nuevos productos. Estos son tanto hombres como mujeres, con una mayor concentración en mujeres y con presencia de hijos en sus hogares, donde la mayoría de los consumidores menciona que estos tienen más de 12 años.

### 9.1. Customer Journey

El customer journey o recorrido del cliente, es el proceso al cuál se enfrenta el consumidor partiendo desde el conocimiento de la marca por primera vez hasta finalizar en la compra (Banco Central del Ecuador, 2023). Es importante entender la ruta del consumidor a la compra de lácteos y sus derivados para que Vita pueda ser una opción para escoger en el proceso de compra, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Descripción del customer journey de Vita

<b>Customer Journey</b>	<b>Vita</b>
<b>Target</b>	Ana Massache “La Cuidadora”
<b>¿Qué le duele?</b>	No poder cuidar su familia y brindarles productos de gran calidad que le entreguen salud y bienestar.
<b>¿Qué necesita?</b>	Necesita proveer a su familia de bienestar y salud a su familia en todo momento.
<b>¿Qué desea?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar presente en momentos importantes de su familia.</li> <li>• Productos de calidad que poseen beneficios que promuevan la salud y bienestar.</li> </ul>

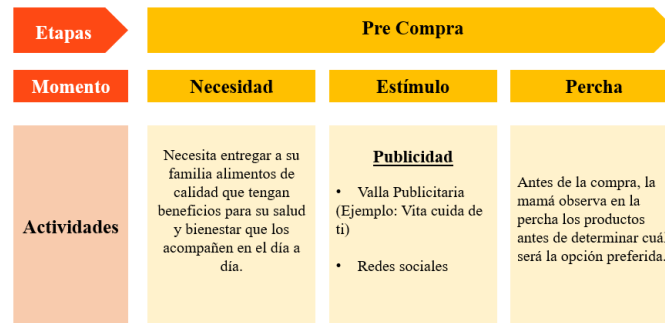
Nota: Elaborado por los autores.

Para determinar de mejor manera el journey de compra de Vita se plasmarán tres momentos fundamentales: precompra, compra y post compra, descritos en Figura 39, Figura 40 y Figura 41.



## Precompra:

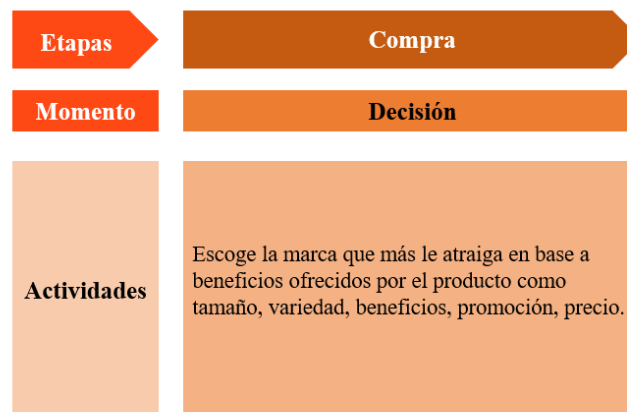
Figura 39. *Customer Journey proceso precompra*



Nota: Elaborado por los autores

## Compra:

Figura 40. *Customer Journey proceso compra*



Nota: Elaborado por los autores

## Postcompra:

Figura 41. *Customer Journey* proceso postcompra



Nota: Elaborado por los autores

### 9.2. Buyer Persona

El buyer persona se conoce como una herramienta de gran fuerza para ejemplificar el perfil que representa al cliente objetivo construido individualmente, también conocido como el consumidor final de la marca que podría considerarse el cliente ideal o perfecto (Paniagua & Rodés, 2022), tal como se plasma en la Tabla 6.

Tabla 6. *Descripción del buyer persona*

<b>Nombre:</b>	Ana Daniela Massache Díaz
<b>Edad:</b>	50 años
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Dolores:</b>	No entregar alimentos nutritivos que contribuyan al desarrollo de su familia, y que sean novedosos, sin descuidar la calidad.
<b>Necesidades:</b>	Necesita proveer bienestar a su familia en todo momento y el ritual del desayuno es clave para ello.
<b>Deseos:</b>	Estar presente en momentos importantes del desarrollo de su familia físicamente como a través de productos que tengan un beneficio.
<b>Hijos:</b>	Tiene hijos mayores a 12 años.

---

**Canales:** Supermercados, Tiendas y Panaderías.

---

Nota: Elaborado por los autores

### **10. Declaración de posicionamiento deseado versus actual**

El posicionamiento hace referencia a las actividades que hace una empresa para situarse en el mercado y los efectos que ellas tienen en los consumidores (Cuadrado, 2011), lo importante es identificar el posicionamiento que se tiene en el segmento prioritario y contrastarlo con lo deseado por la organización (Cuadrado, 2011).

Para identificar el posicionamiento actual se utiliza la investigación de mercados, evaluando los factores por los cuales es reconocido la marca Vita dentro del segmento objetivo, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. *Descripción de atributos*

<b>Atributo</b>	<b>% de consumidores</b>
<b>Calidad</b>	44%
<b>Confiabilidad</b>	41%
<b>Conjunto de calidad/producto/precio</b>	0%
<b>Innovación</b>	2%
<b>Mezcla entre calidad/confianza</b>	1%
<b>Precio</b>	9%
<b>Servicio al cliente</b>	2%
<b>Tradicición</b>	2%

Nota: Elaborado por los autores

En la pregunta de atributos destaca la marca Vita por Calidad y Confiabilidad, esto denota que las actividades realizadas por la empresa y los años en el mercado ecuatoriano le permiten posicionarse en la mente del consumidor con dichos atributos. Sin embargo, al evaluar el nivel de innovación y diferenciación se evidencia que no son atributos que destacan versus la competencia como se observa en la Tabla 8.

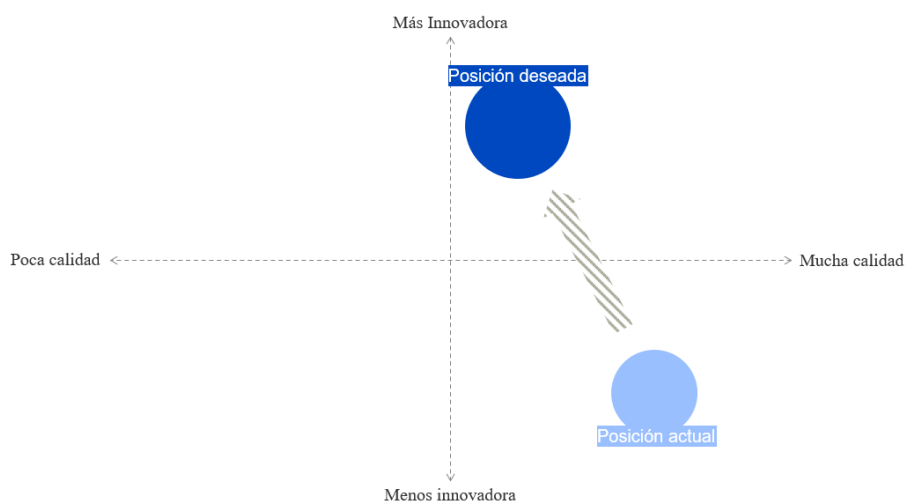
Tabla 8. Descripción de comparación versus la competencia

Comparación versus la competencia	% de consumidores
Igual que la competencia	49%
Líder en innovación	14%
Menos innovadora que la competencia	17%
No estoy seguro	19%

Nota: Información de la investigación de mercados

Al relacionar las dos preguntas de la investigación se puede visualizar el posicionamiento de la marca a través de un mapa de posicionamiento donde el cuadrante actual es mucha calidad, pero menos innovadora, mientras que la posición deseada es en el cuadrante de mucha calidad y más innovadora, gráficamente se observa en la Figura 42.

Figura 42. Matriz de posicionamiento actual vs deseado



Nota: Elaborado por los autores

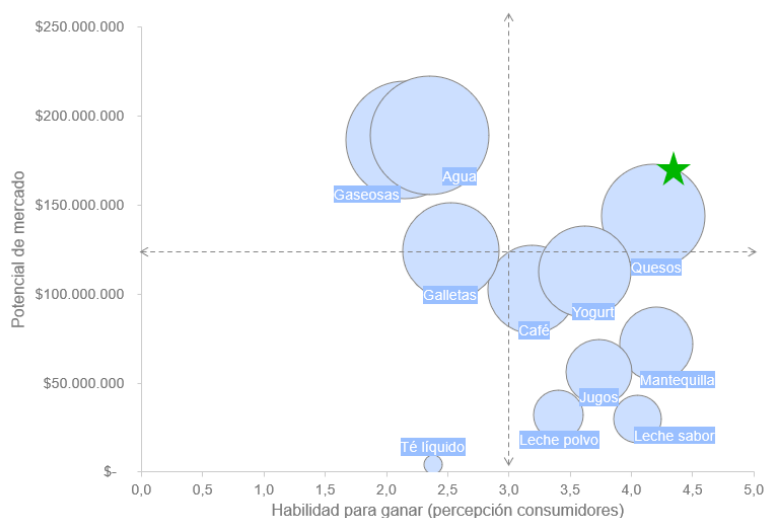
Los esfuerzos para generar el movimiento de posicionamiento van a estar orientados en la estrategia central del mercado que se define a continuación y la estrategia de marca en la categoría de mayor potencial.

## 11. Estrategia central de mercado

Actualmente la empresa se ha concentrado en el desarrollo del liderazgo en una sola categoría siendo esta leche. La concentración de mercado que logra tener en Quito la empresa Vita con la categoría de leche le permite convertirse en la empresa líder (Kantar División Worldpanel, 2022) de este mercado. Según las estrategias genéricas de Porter, una empresa puede mantener liderazgo en costos, diferenciación o segmentación de mercado (Porter, 2015). Hasta la fecha, el liderazgo en costos ha sido la estrategia central del mercado para Vita; sin embargo, dado el posicionamiento deseado que se requiere es momento de desarrollar una estrategia de diferenciación con la incorporación de nuevas categorías al portafolio de la empresa, la generación de marcas bajo el paraguas de Vita y la implementación de esfuerzos para capturar un mayor desembolso por parte del segmento prioritario.

Con base a la investigación de mercados y el valor de las categorías en dólares se ha desarrollado una matriz de oportunidades. El eje X de la matriz considera la habilidad de la empresa para tener una mejor posición de tener éxito en la categoría y en el eje Y los dólares de compra de los hogares que reporta Kantar División Worldpanel. La mayor oportunidad se evidencia en la categoría de Quesos donde se tiene una mejor oportunidad de tener éxito y es la categoría de mayor valor en los hogares, tal como se evidencia en la Figura 43.

Figura 43. *Matriz de oportunidad de categorías*



Nota: Elaborado por los autores

## 12. Estrategia de marca

En línea con la estrategia central de mercado que se propone para Vita Alimentos, se plantea generar una marca para la categoría de Quesos que le permita desarrollar su diversificación de negocios, tomando como referencia el esquema de *Masterbrand*.

Para esto se plantea la marca Vita Quesos siguiendo la estructura propuesta, atributos y lineamientos del *Masterbrand*, como se observa en la Figura 44.

Figura 44. *Propuesta de marca para categoría de oportunidad*

Nota: Elaborado por los autores

## 13. Mix de mercado

### 13.1. Portafolio de productos

Para definir el portafolio de productos es importante tener en cuenta que existen dos enfoques: el interno y externo. El primero hace referencia al producto en sí mismo, y el segundo, se centra en las necesidades del consumidor (Godas, 2006).

Siguiendo estas líneas de enfoque se plantea desarrollar quesos con base a la estructura de compra (necesidad) de los hogares ecuatorianos. La dinámica de compra de quesos en los hogares se concentra principalmente en dos tipos: fresco y mozzarella. La participación en dólares de los segmentos en la categoría es: 51%, 29%, 12% y 9% para segmentos fresco, mozzarella, untable y maduros respectivamente (Kantar División Worldpanel, 2022).

Dentro de quesos frescos, los gramajes de mayor importancia son los que se encuentran en el rango de 201gr a 500gr con una participación en dólares

dentro del segmento del 61%. Este rango de gramajes se mantiene como el más relevante en el segmento Mozzarella, aunque tiene una participación ligeramente menor, con el 55% (Kantar División Worldpanel, 2022). Asimismo, la Figura 45 hace referencia a la propuesta de productos de la categoría.

Figura 45. Propuesta de referencia de producto



Nota: Elaborado por el autor.

Dentro del portafolio de productos se puede identificar amplitud, profundidad y longitud, donde la primera hace referencia al número de líneas de productos, la segunda sobre el número de tipos de productos y la última es la suma de todas las referencias (Godas, 2006).

Por lo tanto, el portafolio de productos al ser una nueva línea de negocio tendrá una amplitud hacia dos tipos: fresco y mozzarella, mientras que su profundidad será baja porque los tipos de productos que se manejarán es uno solo para cada segmento, esto aplicará también para la longitud del portafolio, ya que solo se tendrá una referencia por cada segmento: 500gr.

### 13.2. Estrategia de precios

Las estrategias de precio que se pueden aplicar van atadas al objetivo propuesto en el plan de marketing y a la investigación de mercados, estos pueden ser: introducirse en el mercado, conseguir rentabilidad, posicionar un producto, promocionar el producto, etc (Bolívar, 2009).

Siguiendo con la propuesta del plan de marketing se establece que el objetivo es la introducción al mercado de Vita Quesos y se implementará una estrategia de 10% por debajo del líder durante el primer año y en los siguientes estar a la par del líder.

En este caso se observa la participación de marcas para el segmento Fresco y Mozzarella, donde La Chonta es la marca líder en el primero y Kiosko en el segundo, según Tabla 9 y Tabla 10.

Tabla 9. Descripción del mercado de quesos del segmento Fresco

<b>Marcas Queso Fresco</b>	<b>Participación</b>	<b>PVP por unidad</b>	<b>PVP por 500gr</b>	<b>Index al líder</b>
<b>La Chonta</b>	24%	\$4,48	\$4,48	100%
<b>Marcas Propias</b>	17%	\$3,31	\$3,70	83%
<b>Zuu...</b>	15%	\$3,26	\$3,60	80%
<b>La Holandesa</b>	13%	\$3,97	\$4,88	109%
<b>Tuti</b>	7%	\$1,96	\$2,55	57%
<b>Cayambe</b>	7%	\$1,51	\$2,13	48%
<b>Gonzalez</b>	6%	\$3,81	\$3,81	85%
<b>Kiosko</b>	4%	\$3,08	\$3,49	78%
<b>La Finca</b>	3%	\$4,76	\$4,76	106%
<b>Floralp</b>	2%	\$4,29	\$4,57	102%
<b>Rey Queso</b>	1%	\$3,35	\$4,18	93%
<b>Salinerito</b>	0%	\$4,17	\$4,17	93%

Nota: Reporte de mercado Kantar división Worldpanel (2022)

Tabla 10. Descripción del mercado de quesos del segmento Mozzarella

<b>Marcas Queso Mozzarella</b>	<b>Participación</b>	<b>PVP por unidad</b>	<b>PVP por 500gr</b>	<b>Index al líder</b>
<b>Kiosko</b>	30%	\$4,91	\$5,50	100%
<b>Marcas Propias</b>	25%	\$4,26	\$4,70	86%
<b>Tuti</b>	17%	\$3,41	\$3,41	62%
<b>La Holandesa</b>	14%	\$5,18	\$5,37	98%
<b>Rey Queso</b>	4%	\$3,80	\$4,83	88%
<b>Salinerito</b>	3%	\$4,90	\$5,60	102%
<b>Floralp</b>	2%	\$4,71	\$5,49	100%
<b>Gonzalez</b>	2%	\$4,23	\$4,23	77%
<b>Cayambe</b>	2%	\$4,42	\$4,42	80%



<b>La Finca</b>	1%	\$4,63	\$6,65	121%
<b>Zuu...</b>	0%	\$1,50	\$3,00	55%

Nota: Reporte de mercado Kantar División Worldpanel (2022)

Por lo tanto, los precios que se manejarán para Vita quesos se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. *Tabla de precios por referencia*

<b>Referencia</b>	<b>Cliente</b>	<b>PVP</b>	<b>P. Lista*</b>	<b>Año</b>
<b>Vita Queso Fresco 500gr</b>	Tradicional	\$4,00	\$ 2,72	Primer año
<b>Vita Queso Mozzarella 500gr</b>	Tradicional	\$5,00	\$ 3,40	Primer año
<b>Vita Queso Fresco 500gr</b>	Tradicional	\$4,50	\$ 3,06	En adelante
<b>Vita Queso Mozzarella 500gr</b>	Tradicional	\$5,50	\$ 3,74	En adelante
<b>Vita Queso Fresco 500gr</b>	Moderno	\$3,80	\$ 2,66	Primer año
<b>Vita Queso Mozzarella 500gr</b>	Moderno	\$4,75	\$ 3,33	Primer año
<b>Vita Queso Fresco 500gr</b>	Moderno	\$4,28	\$ 2,99	En adelante
<b>Vita Queso Mozzarella 500gr</b>	Moderno	\$5,23	\$ 3,66	En adelante

\*P. Lista es el valor al que se vende a los clientes

Nota: Elaborado por los autores

### **13.3. Diseño del canal de distribución**

El canal de distribución se alinea a lo que actualmente tiene la empresa Vita Alimentos, atendiendo directamente al canal moderno y a través de distribuidores al canal tradicional, este último considera principalmente panaderías y tiendas de barrio. Esta distribución de canales es adecuada para la categoría de quesos, ya que en el caso de tipo fresco el 31% de los dólares se generan a través del canal moderno y cerca del 40% a través del canal tradicional; por otra parte, para el tipo mozzarella se tiene un 64% de participación en dólares en el canal moderno (Kantar División Worldpanel, 2022).

Por lo tanto, se define que para el tipo fresco tendrá una distribución de 60% a través de canal tradicional y 40% a través de canal moderno, mientras que para el tipo mozzarella será al revés, donde el 60% es a través del canal moderno y el restante para el canal tradicional.

#### 13.4. Fuerza de ventas

Actualmente se tiene 271 personas en la empresa Vita Alimentos, de las cuales el 30% cumplen con actividades para el área comercial (Calderón, 2022). Al ser la propuesta de este plan de marketing una nueva categoría, pero con poca profundidad y longitud se utilizará la misma fuerza de ventas que se tiene a la fecha.

#### 13.5. Acciones de comunicación

Las acciones de comunicación serán las que estén orientadas a la divulgación de las nuevas referencias del mercado y se concentrarán principalmente en comunicación interna y externa, como se observa en la Tabla 12 y Figura 46.

Tabla 12. Descripción de las actividades de comunicación

<b>Comunicación</b>	<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Comunicación interna</b>	Renovación cartelera de noticias	Divulgar mediante la cartelera las nuevas referencias que se ofertarán al mercado ecuatoriano.	12 meses
	Socialización de producto	Entrega de producto gratis a colaboradores para su consumo.	3 meses
<b>Comunicación externa</b>	Actualización de página web	Ajuste en la página de Vita Alimentos la nueva línea y sus referencias.	1 mes
	Campaña de lanzamiento en RRSS	Desarrollo e implementación de una campaña de expectativa y nuevos productos en redes sociales.	3 meses
	Campaña de impulso en RRSS	Desarrollo e implementación de refuerzo a los nuevos productos en redes sociales.	3 meses
	Vallas	Adquisición de espacios para comunicación masiva alineada a las campañas en redes sociales.	3 meses

Nota: Elaborado por los autores

Figura 46. Ejemplo de valla publicitaria



Nota: Elaborado por los autores

### 13.6. Planificación de promociones

Las promociones son todos los esfuerzos personales e impersonales para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo sobre los productos que la empresa oferta (Cordova, 2019) y las dimensiones de la promoción son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo (Kotler & Armstrong, 2012).

Por lo tanto, las principales actividades de promoción para la introducción en la categoría de quesos se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13. Descripción de actividades de promoción

Promoción	Acción	Descripción	Tiempo
<b>Publicidad</b>	Pauta en redes sociales	Inversión para la divulgación de información a través de redes sociales.	6 meses
	Material POP para canal tradicional	Desarrollo de vibrines para colocarlos en los puntos de venta del canal tradicional.	3 meses
<b>Promoción de ventas</b>	Canje virtual por compra de leche de leche	Por la compra de 12 leches de 1ltr Vita Leche se le entrega un queso Vita Queso de 500gr.	2 meses

<b>Relaciones públicas</b>	Comunicación en los principales periódicos	Divulgación de campaña "Vita cuida de ti" y ahora con una nueva categoría.	3 meses
<b>Venta personal</b>	Participación en ferias de ganaderos	Tener presencia en las 2 principales ferias de ganaderos del país.	2 meses

Nota: Elaborado por los autores

### 13.7. Acciones de fidelización

Se plantea tener la campaña "Vita cuida de ti" donde se tendrá una campaña en redes sociales cuya mecánica será que los hogares envíen sus preparaciones a partir de los productos de la empresa Vita Alimentos. Las personas que más votos tengan de esta campaña se ganarán una canasta de productos gratis.

A esa acción se sumará también cupones en el canal moderno donde se tendrán descuentos de hasta el 5% por la compra de productos Vita Quesos.

## 14. Viabilidad financiera del proyecto

### 14.1. Proyección de ingresos

La categoría de quesos en el tipo fresco tiene 13 millones de unidades vendidas, mientras que el tipo mozzarella tiene 4,2 millones de unidades vendidas (Kantar División Worldpanel, 2022). Bajo el supuesto de llegar a tener el 3% de participación en esas unidades y alcanzar el 5% en cinco años, la proyección de ingresos se desglosa en la Tabla 14.

Tabla 14. *Proyección de unidades*

Cliente	Referencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tradicional</b>	Vita Queso Fresco 500gr	158.350	193.820	237.235	241.979	246.818
<b>Tradicional</b>	Vita Queso Mozzarella 500gr	75.605	92.540	113.268	115.533	117.843
<b>Moderno</b>	Vita Queso Fresco 500gr	237.526	290.731	355.854	362.971	370.230
<b>Moderno</b>	Vita Queso Mozzarella 500gr	50.403	61.693	75.512	77.022	78.562
<b>Total Unidades</b>		<b>521.884</b>	<b>638.784</b>	<b>781.869</b>	<b>797.505</b>	<b>813.453</b>

% Participación segmento Fresco	3%	4%	4%	5%	5%
% Participación segmento Mozzarella	3%	4%	4%	5%	5%

Nota: Elaborado por los autores

Una vez proyectadas las unidades que se tendrán para cada segmento, se construye la proyección de ingresos basados en la estrategia de precios establecida, según la Tabla 15.

Tabla 15. *Proyección de dólares por cliente*

Cliente	Referencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tradicional</b>	Vita Queso Fresco 500gr	\$430.712	\$593.089	\$725.939	\$740.456	\$755.263
<b>Tradicional</b>	Vita Queso Mozzarella 500gr	\$257.057	\$346.100	\$423.622	\$432.093	\$440.733
<b>Moderno</b>	Vita Queso Fresco 500gr	\$631.819	\$870.013	\$1.064.893	\$1.086.191	\$1.107.913
<b>Moderno</b>	Vita Queso Mozzarella 500gr	\$167.590	\$225.642	\$276.185	\$281.708	\$287.341
Total Ingresos		\$1.487.178	\$2.034.843	\$2.490.640	\$2.540.448	\$2.591.250

Nota: Elaborado por los autores

#### 14.2. Proyección de costos y gastos

La materia prima más importante de los quesos es la leche y se estima que el valor de este se mantenga regulado por políticas públicas, lo que permite que la proyección de costos incremente anualmente a un valor muy similar al de la inflación del país. Por otra parte, los gastos se calculan en base las propuestas de acciones de comunicación, promoción y fidelización, estos gastos proyectan mantenerse sin incrementos en tiempo salvo los que están relacionados a entregar un descuento por ventas. Esto se puede contrastar en la Tabla 16.

Tabla 16. *Proyección de costos y gastos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos</b>					
<b>Vita Queso Fresco 500gr</b>	\$1.234.712	\$1.541.513	\$1.886.808	\$1.924.542	\$1.963.030
<b>Vita Queso Mozzarella 500gr</b>	\$491.267	\$613.332	\$750.714	\$765.725	\$781.034
<b>Total Costos</b>	\$1.725.979	\$2.154.845	\$2.637.522	\$2.690.267	\$2.744.064
<b>Gastos</b>					
<b>Promoción en ventas</b>	\$198.291	\$271.313	\$332.087	\$338.728	\$345.501
<b>Ferías</b>	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
<b>Producto gratis</b>	\$17.116	\$17.116	\$17.116	\$17.116	\$17.116

<b>Material POP</b>	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
<b>Vallas</b>	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
<b>Pauta en RRSS</b>	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
<b>Innovación y desarrollo</b>	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
<b>Total Gastos</b>	\$290.407	\$363.429	\$424.203	\$430.844	\$437.617
<b>Total Costos y Gastos</b>	\$2.016.386	\$2.518.274	\$3.061.724	\$3.121.110	\$3.181.681

Nota: Elaborado por los autores

### 14.3. Inversión y capital de trabajo

Después de analizar las capacidades actuales de la empresa para el desarrollo de los nuevos productos propuestos se ha determinado que se requiere los siguientes valores para viabilizar el proyecto de acuerdo a la Tabla 17.

Tabla 17. *Desglose de inversión y capital de trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
<b>Adecuación de planta y maquinaria</b>	\$ 600.000
<b>Inventario inicial MP (empaques, materiales, etc)</b>	\$ 237.322
<b>Total inversión y capital de trabajo</b>	\$ 837.322

Nota: Elaborado por los autores

### 14.4. Análisis del flujo de efectivo diferencial

Para analizar el flujo de efectivo de proyectos en empresas que se encuentran ya en funcionamiento, la evaluación financiera se debe trabajar a partir de los valores diferenciales, tanto de egreso como de ingreso. Los valores diferenciales se consideran a todos aquellos que se generan tras la ejecución del proyecto, puesto que los valores no diferenciales se tienen que incurrir siempre, sin importar si el proyecto se ejecuta o no (González, 2012), este flujo se observa en la Tabla 18.

Tabla 18. *Proyección de flujos de efectivo*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso diferencial</b>		\$1.982.910	\$2.713.134	\$3.320.866	\$3.387.277	\$3.455.012
<b>Costo diferencial</b>		\$-1.725.979	\$-2.154.845	\$-2.637.522	\$-2.690.267	\$-2.744.064
<b>Margen bruto diferencial</b>		\$256.931	\$558.290	\$683.344	\$697.010	\$710.948
<b>Gastos diferenciales</b>		\$-290.407	\$-363.429	\$-424.203	\$-430.844	\$-437.617
<b>Margen operativo diferencial</b>		\$-33.476	\$194.860	\$259.142	\$266.166	\$273.331

<b>Impuesto a participación trabajadores</b>	\$5.021	\$-29.229	\$-38.871	\$-39.925	\$-41.000	
<b>Margen diferencial antes de impuesto</b>	\$-28.455	\$165.631	\$220.271	\$226.241	\$232.331	
<b>Impuesto a la renta</b>	\$6.260	\$-36.439	\$-48.460	\$-49.773	\$-51.113	
<b>Margen diferencial después de impuestos</b>	\$-22.195	\$129.192	\$171.811	\$176.468	\$181.218	
<b>Perpetuidad marginal después de impuestos</b>					\$1.837.915	
<b>Inversión y capital de trabajo</b>	-\$837.322					
<b>Flujo de efectivo</b>	\$-837.322	\$-22.195	\$129.192	\$171.811	\$176.468	\$2.019.134

Nota: Elaborado por los autores

#### 14.5. Cálculo de Van, TIR y periodo de recuperación

Para el análisis y cálculo de indicadores de viabilidad de proyectos es necesario considerar principios financieros como lo es el valor del dinero en el tiempo, una de las formas de tener este principio dentro de los cálculos es estimado una tasa de descuento (GBM Academy, 2022). La tasa de descuento es importante, ya que este valor puede influir de forma directa en la evaluación de un proyecto, una de las formas de estimar esta tasa es el costo promedio ponderado del capital (Fernández, 2011) cuya fórmula es:

$$WACC = Ke * \frac{E}{E + D} + Kd * (1 - t) * \frac{D}{E + D}$$

Donde:

- Ke es la rentabilidad exigida a las acciones.
- Kd es el costo de la deuda.
- t es la tasa impositiva.
- E es el patrimonio (equity en inglés)
- D es la deuda (debt en inglés)

Para este caso se conoce que la rentabilidad exigida a las acciones en el mercado ecuatoriano de grandes empresa es del 12% (La Hora, 2022), asimismo el costo de deuda para el segmento corporativo máxima establecida es del 10% (Tapia, 2023), la tasa impositiva en el Ecuador se tiene un 22% de impuesto hacia la renta (Servicio de Rentas Internas, 2023) y por último, se conoce según

los balances de situación que la participación de deuda y patrimonio son 51% y 49% respectivamente (Vita Alimentos C.A., 2022).

Al remplazar los valores en el cálculo se puede obtener que el Costo Promedio Ponderado del Capital de Vita es del 9,86%, valor que utilizará para los indicadores de viabilidad calculados en la Tabla 19.

Tabla 19. *Cálculo de indicadores de evaluación financiera de proyecto*

<b>Tasa de descuento</b>		<b>9,86%</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Flujos</b>	<b>Flujos descontados</b>	<b>Flujo descontado acumulado</b>
<b>Año 0</b>	\$-837.322	\$-837.322	\$-837.322
<b>Año 1</b>	\$-22.195	\$-20.203	\$-857.525
<b>Año 2</b>	\$129.192	\$107.043	\$-750.482
<b>Año 3</b>	\$171.811	\$129.578	\$-620.904
<b>Año 4</b>	\$176.468	\$121.146	\$-499.758
<b>Año 5</b>	\$2.019.134	\$1.261.732	\$761.974
<b>VAN</b>	\$761.974		
<b>TIR</b>	27%		
<b>PAYBACK</b>	4,4 años		
<b>PTO. EQUILIBRIO</b>	548.310 unidades		

Nota: Elaborado por los autores

## **15. Conclusiones**

Tras la investigación de mercados que se ha llevado a cabo en este trabajo se puede concluir sobre el reconocimiento de la marca Vita y el impacto que tiene sobre su capacidad de extenderse a categorías asociadas o no al mundo lácteo, todo ello con el fin de sostener el desarrollo de la empresa Vita Alimentos C.A. en el largo plazo.

La marca Vita es reconocida por ser tradicional, de calidad y asequible, puesto que tiene una buena relación entre costo y beneficio percibido por sus principales consumidores gracias a su alta asociación con la categoría de leche blanca. Actualmente, la marca participa en categorías como leche, avena líquida, café líquido, mantequilla y crema de leche sin una homologación de imagen que permita un fácil reconocimiento y asociación.



La marca Vita como *Masterbrand* no tiene la capacidad, ni el reconocimiento de los consumidores para ingresar en categorías fuera de la línea de lácteos. Por lo tanto, cualquier intento de desarrollar otra categoría bajo ese nombre podría generar un rechazo de los consumidores y por ende perder recursos. En caso de querer ingresar a categorías que se encuentren fuera de la línea de lácteos la compañía debería desarrollar una nueva marca que le permita trabajar otras credenciales que no afecten a la marca Vita.

La categoría de mayor concentración para Vita es leche blanca, esta categoría es poco diferenciable y tiene una alta competencia, siendo un mercado muy competitivo genera presión sobre la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.

La categoría de mayor oportunidad, considerando el valor de esta y la habilidad de la compañía para ganar en ella, es quesos. La misma que destaca por encima del resto de productos lácteos evaluados en la investigación de mercados y como se revisó en la información secundaria esta posee un desembolso por ocasión más elevado que el resto generando mayores ingresos por ocasión de compra.

## **16. Recomendaciones**

Es importante reconocer las fortalezas y oportunidades que tiene Vita Alimentos para plantear actividades que le permitan sostener su desarrollo en el largo plazo y seguir siendo un referente en la industria ecuatoriana. Por lo tanto, se proponen las siguientes recomendaciones para aportar a la compañía.

Construir una *Masterbrand* que permita homologar a la marca madre en las diferentes categorías que actualmente participa y adaptar a los desarrollos a la misma para integrar los valores e identidad corporativos para facilitar el reconocimiento de la marca y adoptar las credenciales desarrolladas principalmente en la categoría de leche blanca.

Para ingresar en categorías lejanas a los lácteos, se debe crear una nueva identidad con credenciales independientes a la marca Vita pero que mantengan la misión, visión y valores corporativos de la compañía, de modo que no se afecten los atributos construidos durante 60 años.

Siendo leche una categoría muy competitiva y de baja diferenciación es importante que Vita Alimentos C.A. ingrese a categorías que permitan la diferenciación y con ello capturar un mayor desembolso por acto de sus consumidores, construyendo credenciales de valor e innovación asociadas a la *Masterbrand* y a la submarca generada para cada categoría en la que ingrese.

Una primera categoría de oportunidad es quesos cuya relación entre potencial de valor y habilidad de la compañía para ganar destaca por encima del resto de categorías lácteas. El ingreso a esta categoría se recomienda sea con variedades tradicionales: mozzarella y fresco, con una estrategia de precios de seguir al líder y distribuir los productos a los consumidores a través de canales moderno y tradicionales en dos presentaciones principales: 200gr y 500gr.

Evaluar el modelo de *Masterbrand* propuesta para robustecerlo en el tiempo y asegurar que la construcción de marca y submarcas sigan siendo coherentes con la misión, visión y principios corporativos de Vita Alimentos C.A.

## Referencias

- Alvarado, R. (2016). *Estudio de Mercado "Sector de la leche en el Ecuador"*. Portoviejo: Superintendencia del control del poder del mercado.
- Álvarez, K. (12 de Septiembre de 2022). *Arquitectura de marca: construye y organiza tus marcas*. Obtenido de Brouo: <https://brouo.com/arquitectura-de-marca/>
- Amador-Mercado, C. (05 de Enero de 2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1*, 1-2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- APD. (2019). Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas. *APD*.
- Astudillo, G. (6 de Enero de 2023). Ecuador registró la inflación anual más alta de la década en diciembre de 2022. *El Comercio*.
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Programación Macroeconómica. Sector Real 2022-2026*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Cuentas Nacionales. Resultados Cuarto Trimestre 2022*. Quito.
- BBC News Mundo. (17 de Mayo de 2023). El presidente Guillermo Lasso decreta la disolución de la Asamblea Nacional de Ecuador y solicita la convocatoria de elecciones. *BBC News Mundo*.

- BBVA Spark. (20 de Septiembre de 2023). *Estrategias de crecimiento empresarial*. Obtenido de BBVA Spark:  
<https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/estrategias-de-crecimiento-empresarial/#:~:text=Entre%20las%20estrategias%20de%20crecimiento,la%20competitividad%20de%20la%20empresa>
- Berg, A., & Borensztein, E. (2000). *Plena dolarización. Ventas e inconvenientes*. Washington: International Monetary Fund.
- Bolivar, M. R. (2009). El precio en el marketing. *Profesionales de la enseñanza*, 5-7.
- Branzai. (Agosto de 2012). *Brand Life Cycle: ¿Las Marcas Mueren?* Obtenido de <http://www.branzai.com/2012/10/brand-life-cycle-las-marcas-mueren.html>
- Brito, M. (18 de Abril de 2023). *El arquetipo del cuidador: la columna vertebral de la sociedad*. Obtenido de BRITOPIAN:  
<https://www.britopian.com/content/caregiver-archetype/>
- Brujo, G. (2014). *LANMARQ*. Córdoba: Editorial Almuzara.
- Calderón, P. (2022). *Informe de gerencia*. Quito: Vita Alimentos C.A.
- Calderón, P. (2022). *Informe de gerencia*. Quito: Vita Alimentos C.A.
- Clínica Universidad de Navarra. (2023). *La importancia de consumir leche*. Obtenido de Clínica Universidad de Navarra:  
<https://www.cun.es/chequeos-salud/vida-sana/nutricion/importancia-consumir-leche>
- Cordova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 13-14.
- Cuadrado, M. (2011). *Mercados culturales. Doce estudios de marketing*. Catalunya: Editorial UOC, S.L.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. España: Pearson Education.
- Deulofeu, J. (1 de Junio de 2022). *Prisma de identidad de marca por Kapferer*. Obtenido de JD: <https://www.josepdeulofeu.com/creacion-de-marca/prisma-identidad-marca-kapferer/>
- Dirección general de comunicación e información diplomática. (2021). *República del Ecuador*.
- El Universo. (25 de Octubre de 2019). Cuántas nacionalidades y pueblos indígenas hay en Ecuador. *El Universo*.
- El Universo. (12 de Octubre de 2021). *Grupo peruano Gloria busca expandir inversiones en Ecuador en proyectos de agroindustria y energía renovable*. Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/grupo-peruano-gloria-busca-expandir-inversiones-en-ecuador-en-proyectos-de-agroindustria-y-energia-renovable-nota/>

- El Universo. (20 de Marzo de 2023). Riesgo país se colocó en 1.950 puntos, el peor desde la llegada del gobierno de Guillermo Lasso. *El Universo*.
- EMIS. (15 de Abril de 2023). *EMIS*. Obtenido de <http://www.emis.com>
- Fernández, P. (2011). WACC: Definición, interpretaciones equivocadas y errores. *IESE Business School*, 1-5.
- GBM Academy. (12 de Junio de 2022). *Valor del dinero en el tiempo: Importancia para tus inversiones*. Obtenido de GBM Academy: <https://gbm.com/academy/valor-del-dinero-en-el-tiempo-importancia-para-tus-inversiones/#:~:text=El%20valor%20del%20dinero%20en%20el%20tiempo%20hace%20referencia%20a,el%20funcionamiento%20de%20la%20inflaci%C3%B3n>
- Godas, L. (2006). El Producto. Tipos, atributos y diferenciación. *ELSERVIER*, 116-120.
- González, D. (2020). Pasteurizadora Quito amplía su capacidad de producción. *América Retail*.
- González, R. (2012). Elementos para el análisis de proyectos de inversión en activos fijos en las pequeñas y medianas empresas. *Ciencia Administrativa IIESCA*, 96-99.
- Gurrea, M. (7 de Julio de 2020). *El prisma de Kapferer*. Obtenido de MARIAGURREA: <https://mariagurrea.com/el-prisma-de-kapferer-de-identidad-de-marca/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill Education.
- Instituto Nacional de estadística y censos. (2020). *¿Cómo crecerá la población en Ecuador?* Quito.
- Instituto Nacional de estadística y censos. (2022). *Boletín Técnico N°12-2022-IPC*. Quito.
- Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica del Ecuador. (1966). *El desarrollo industrial del Ecuador*. Chile.
- Kantar División Insights. (2019). *Brand Health Tracking Leche Blanca*. Quito.
- Kantar División Worldpanel. (2021). *Leche Líquida Blanca*. Quito: Kantar División Worldpanel.
- Kantar División Worldpanel. (2022). *Consumo de leche en el Ecuador*. Quito: Kantar.

- Kantar División Worldpanel. (2022). *Mercado lácteo*. Quito.
- Kantar Insights Ecuador. (2023). *Tendencias en la gente, para las marcas que vienen*. Quito: Kantar Insights Ecuador.
- Kantar Worldpanel. (2022). *Reporte Resultados Leche Líquida 4Q22*. Quito: Kantar Worldpanel.
- Kantar Worldpanel. (2022). *Reporte Resultados Leche Líquida 4Q22 [Fotografía]*. Quito: Kantar Worldpanel.
- Kantar Worldpanel. (2023). *Consumer Insights Latam 2Q23*. Buenos Aires: Kantar Worldpanel.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Concepto de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- La Hora. (20 de Septiembre de 2022). La inversión en acciones permite participar de las ganancias de las más grandes empresas del Ecuador. *La Hora*, pág. 1.
- La Mafia se sienta a la mesa. (29 de Agosto de 2023). *Psicología del color: cómo influyen los colores en la comida*. Obtenido de La Mafia se sienta a la mesa: <https://lamafia.es/los-colores-la-comida-cuales-nos-parecen-mas-atractivos/#:~:text=El%20rojo%20estimula%20el%20apetito,este%20color%20en%20los%20restaurantes>.
- Le, B., Nital, P., & Muenck, K. (2021). The Agile Masterbrand. *Lippincott*, 3-17. Obtenido de Lippincott.
- Lucca, N., Berrios, R., & González, E. (2009). *Investigación cualitativa : fundamentos, diseños y estrategias*. Cataño: Ediciones S.M.
- Malhotra, N. (2017). *Investigación de mercados*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Martínez, A. (26 de Agosto de 2022). *Leche Gloria Ecuador presenta sus nuevas leches saborizadas*. Obtenido de Metro World News: <https://www.metroecuador.com.ec/comercial/2022/08/26/leche-gloria-ecuador-presenta-sus-nuevas-leches-saborizadas/>
- Martin-Mayoral, F. (2009). Estado y mercado en la historia de Ecuador. *Nueva Sociedad*, 123-124.
- Mata Solís, L. D. (4 de Febrero de 2020). *La entrevista en la investigación cualitativa*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

- Mejía, J. (28 de Marzo de 2020). *PSICOLOGÍA DEL COLOR EN MARKETING: USE LOS COLORES PARA NEGOCIOS, ATRAER CLIENTES Y AUMENTAR LAS VENTAS + VIDEO + INFOGRAFÍAS*. Obtenido de Juan Carlos Mejía Llanos: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/psicologia-del-color-utilice-los-colores-para-aumentar-sus-ventas-online-y-offline/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Reporte mensual de precios de leche cruda adquirida por las industrias lácteas en cumplimiento al Acuerdo Ministerial No. 394*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/acuerdo-ministerial-no-394/>
- Muente, G. (23 de Octubre de 2019). *¿Qué es la arquitectura de marca y por qué es tan importante en las empresas?* Obtenido de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/arquitectura-de-marca/>
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2020). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC Editorial.
- Ortega, D. (1 de Agosto de 2021). *Ecuador: de la economía del petróleo a la bioeconomía*. Obtenido de The Conversation: <https://theconversation.com/ecuador-de-la-economia-del-petroleo-a-la-bioeconomia-164975>
- Palencia Mendoza, Y. (2001). Los alimentos lácteos y sus limitaciones. *Medicina Naturista*, 137-139.
- Paniagua, F., & Rodés, A. (2022). *Marketing digital*. Madrid: Paraninfo.
- Pérez, P. (8 de Junio de 2018). *Las tipografías y su personalidad ¿Qué transmite cada una?* Obtenido de Pao Pérez: <https://paoperez.com/tipografias-personalidad-transmite/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria: México.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la ocmpetencia* (Segunda ed.). México: Patria.
- Porto, A., & Drake, R. (2022). *Alternativas a la leche de vaca: preguntas frecuentes de los padres*. Obtenido de American Academy of Pediatrics: <https://www.healthychildren.org/spanish/healthy-living/nutrition/paginas/milk-allergy-foods-and-ingredients-to-avoid.aspx>
- Servicio de Rentas Internas. (29 de Octubre de 2023). *Declaración de impuesto a la renta 2023*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/declaracion-impuesto-a-la-renta-2023>
- Tapia, E. (4 de Julio de 2023). Suben las tasas de interés máximas para crédito empresarial y corporativo. *Primicias*, pág. 1.
- Torreblanca, F. (1 de Octubre de 2020). *Estrategias de diversificación: definición y tipos*. Obtenido de ESIC BUSINESS & MARKETING

SCHOOL: <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

TRÜ. (2022). *Generación TRÜ*. Obtenido de TRÜ:  
<https://trualimentos.com/generacion-tru>

Universidad Europea. (12 de Diciembre de 2022). *¿Qué son los commodities?*  
Obtenido de Universidad Europea:  
<https://universidadeuropea.com/blog/que-son-los-commodities/>

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 5-12.

Vita Alimentos C.A. (2022). *Nuestra Historia*. Obtenido de Vita Alimentos:  
<https://vita.com.ec/nuestra-historia/>

Vita Alimentos C.A. (2022). *Estado de situación financiera 2022*. Quito: Superintendencia de Compañías.

Vita Alimentos C.A. (2023). *Nuestra historia*. Obtenido de Vita Alimentos C.A.:  
<https://vita.com.ec/nuestra-historia/>

Waka. (1 de Junio de 2020). *Qué es: Masterbrand*. Obtenido de Waka:  
<https://www.somoswaka.com/blog/2020/06/masterbrand/>

### Anexo 1. Descripción de alternativas de solución

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativa de solución
Vita no tiene suficiente elasticidad de marca para extenderse hacia otras categorías	Marca tradicional con más de 60 años en el mercado ecuatoriano.	Fuerte posicionamiento arraigado a la categoría de Leche.	Cambiar el posicionamiento de la empresa como una <i>Masterbrand</i> .	Plan de marketing que permita sostener el crecimiento de la empresa a partir de una <i>Masterbrand</i>
	Concentración de ventas en una sola categoría.	Crecimiento asociado únicamente a la categoría.	Ingresar a nuevas categorías	Plan de extensión de portfolio con

	Leche.	categoría de un mejor performance.	de un mejor performance.	para nuevas categorías.
Capacidad productiva limitada para otras categorías.	Dificultad reaccionar a cambios en la demanda nuevas categorías.	de Inversión para incrementar la capacidad de instaladas nuevas categorías.	para inversión para el incremento de capacidad instalada.	Plan de inversión para el incremento de capacidad instalada.
Marca no reconocida como una que marque tendencias.	Lanzamientos no exitosos bajo la misma marca.	Mejorar la estrategia de lanzamientos.	la Revisión y ajuste de los procesos de lanzamiento de nuevos productos.	Revisión y ajuste de los procesos de lanzamiento de nuevos productos.

## Anexo 2. Evaluación de alternativas de solución

Alternativas de solución	Plan de marketing que permita sostener el crecimiento de la empresa a partir de una <i>Masterbrand</i>	Plan de extensión de portafolio para nuevas categorías.	Plan de inversión para el incremento de capacidad instalada.	Revisión y ajuste de los procesos de lanzamiento de nuevos productos.	Nota evaluación
Plan de marketing que permita sostener el		1	1	1	3



crecimiento de la empresa a partir de una <i>Masterbrand</i>					
Plan de extensión de portafolio para nuevas categorías.	0		1	1	<b>2</b>
Plan de inversión para el incremento de capacidad instalada.	0	0		0	<b>0</b>
Revisión y ajuste de los procesos de lanzamiento de nuevos productos.	0	0	1		<b>1</b>

Criterios de ventaja de alternativa: Mayor impacto en la empresa, Alcanzable con un ligero ajuste en los *capabilites* actuales, Mejor relación beneficios-inversión.

**1: La alternativa tiene ventaja sobre la otra**

**0: La alternativa no tiene ventaja sobre la otra**

### Anexo 3. Cuestionario Entrevistas

1. ¿Eres consumidor de productos lácteos?

1.1. ¿Qué productos compras? ¿Cuáles son las marcas que vienen a tu mente?

2. ¿Conoces la marca Vita?

2.1. ¿Cuál es tu opinión sobre la marca?

2.2. ¿Cuáles consideras que son los principales atributos de la marca?

2.3. ¿Qué productos de la marca conoces?

2.4. ¿Los compras habitualmente? ¿Por qué si/no?

2.5 ¿En qué canal lo encuentras principalmente?

2.6. ¿Tiene un rango de precios adecuado?

3. ¿Estarías dispuesto/a a probar otras marcas si ofrecen beneficios adicionales o un precio más bajo?

3.1. ¿Qué atributos serían los que te atraería a comprar otra marca?

3.2. ¿En qué categorías tendrías mayor sensibilidad al cambio?

4. ¿Qué otros productos relacionados con Vita consumes regularmente?

Contexto: Entendiendo que categoría es un conjunto de productos que comparten unas mismas características o satisfacen una misma necesidad.

5. ¿Qué opinas si la marca Vita lanzara nuevos productos en categorías distintas? Ejemplo: Vita en jugo, gaseosas, etc.

5.1. ¿Qué categorías serían de tu agrado?

5.2. ¿Qué atributos buscarías que tenga?

5.3. ¿En qué canales te gustaría encontrarlo?

5.4. ¿En qué punto de precio?

5.5. ¿Crees que la marca debería ser Vita?

5.6. ¿Qué identidad le darías a la marca?

6. ¿Cuáles serían las categorías de productos en las que considerarías más probablemente comprar productos de esta marca?

7. ¿Consideras que la marca Vita en cuestión ofrece algún valor diferenciado o único en comparación con otras marcas? Si es así, ¿cuál?

8. ¿Qué mejoras o innovaciones te gustaría ver en la marca Vita en el futuro?
9. ¿Sabes qué empresa es la fabricante de la marca Vita?
10. ¿Estás familiarizado con la empresa Vita Alimentos? Si es así, ¿cuánto sabes sobre ella? ¿Cuál es tu opinión general sobre la empresa? ¿La consideras confiable? ¿La consideras que fabrica productos de alta calidad?
11. Para otras categorías fuera de lácteos, ¿Qué nombre le darías a la marca? ¿Qué credenciales buscas que comunique?

#### **Anexo 4. Descripción de perfiles entrevistados**

<b>N</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Lugar de residencia</b>
1	Agadir Paredes	29	Veterinario	Quito
2	Sebastián Utreras	27	Asistente	Quito
3	Patricia Larrea	44	Asesor comercial	Valle de los Chillos
4	Camila Sevilla	27	Diseñadora	Valle de los Chillos
5	Martín Cabezas	28	Consultor	Quito
6	Fanny Troya	67	Secretaria	Quito
7	Gladys Brito	65	Ama de casa	Cumbayá
8	Sergio Acosta	34	Director comercial	Quito

#### **Anexo 5. Herramienta de recolección de información cuantitativa**

1. ¿Cuál es su rango de edad?

✓ 18 – 24

✓ 25 – 35

✓ 35 – 45

✓ 45 – 60

✓ Más de 60 años

2. ¿Cuál es su sexo?

✓ Masculino

✓ Femenino

3. ¿Cuál es su nivel de académico?

✓ Secundario

✓ Universitario (Incluido tecnologías)

✓ Post Grado

4. Sector de vivienda

✓ Norte

✓ Sur

✓ Centro

✓ Valle de los Chillos

✓ Cumbayá

5. ¿Tienes hijos?

✓ Si, mayores de 12 años

✓ Si, menores de 12 años

✓ No

6. ¿Eres comprador de categorías de alimentos y bebidas? (Considerando que una categoría es el conjunto de productos que tienen características similares)

✓ Si (Avanzar a la siguiente)

✓ No (Terminar encuesta)

7. ¿Conoces a la marca Vita?

✓ Si (Avanzar a la siguiente)

✓ No (Terminar encuesta)

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "muy negativa" y 5 significa "muy positiva", ¿cómo calificarías tu impresión general de nuestra marca?

1	2	3	4	5

9. ¿Cómo describirías la calidad de los productos de nuestra marca en comparación con la competencia?

✓ Superior

✓ Igual

✓ Inferior

✓ No estoy seguro

10. ¿Con qué palabra describirías la personalidad de nuestra marca?

✓ Innovadora

✓ Confiable

✓ Amigable

✓ Exclusiva

- ✓ Tradición
- ✓ Popular
- ✓ Normal

11. ¿Cómo calificarías la relación calidad-precio de nuestros productos?

- ✓ Excelente
- ✓ Buena
- ✓ Aceptable
- ✓ Mala
- ✓ No estoy seguro

12. ¿Has recomendado nuestra marca a amigos o familiares en el pasado?

- ✓ Si
- ✓ No

13. ¿Cuál es la característica más importante que valoras en una marca cuando tomas decisiones de compra?

- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Innovación
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Tradición
- ✓ Es una mezcla entre calidad, confiabilidad y precio

14. ¿Cómo crees que nuestra marca se compara con la competencia en términos de innovación?

- ✓ Líder en innovación
- ✓ Igual que la competencia
- ✓ Menos innovadora que la competencia
- ✓ No estoy seguro

15. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 significa "totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo estás con la idea de que la marca VITA se expanda hacia las siguientes categorías?

	1	2	3	4	5
Leche Líquida					
Quesos					
Mantequilla					
Leche Saborizada					
Jugos					
Gaseosas					
Café para tomar					
Agua					
Yogurt					
Té líquido					
Leche en polvo					

Galletas					
Otros Alimentos					

16. ¿Considerarías la compra de productos la marca VITA en las siguientes categorías?

	Si	No
Leche Líquida		
Quesos		
Mantequilla		
Leche Saborizada		
Jugos		
Gaseosas		
Café para tomar		
Agua		
Yogurt		
Té líquido		
Leche en polvo		
Galletas		
Otros Alimentos		

17. ¿Crees que la expansión de nuestra marca a las siguientes categorías sería coherente con la imagen actual de la marca?



	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No estoy seguro</b>
Leche Líquida			
Quesos			
Mantequilla			
Leche Saborizada			
Jugos			
Gaseosas			
Café para tomar			
Agua			
Yogurt			
Té líquido			
Leche en polvo			
Galletas			
Otros Alimentos			

18. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu actitud hacia la expansión de la marca VITA a las siguientes categorías?

	<b>Entusiasmado</b>	<b>Neutra</b>	<b>Escéptico</b>	<b>No estoy seguro</b>	<b>No me interesa</b>
Leche Líquida					
Quesos					
Mantequilla					

Leche Saborizada					
Jugos					
Gaseosas					
Café para tomar					
Agua					
Yogurt					
Té líquido					
Leche en polvo					
Galletas					
Otros Alimentos					

19. ¿Cómo calificarías tu nivel de confianza en la capacidad de la marca VITA para ofrecer productos de alta calidad en las siguientes categorías?

	<b>Muy alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Neutral</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy baja</b>
Leche Líquida					
Quesos					
Mantequilla					
Leche Saborizada					
Jugos					
Gaseosas					

Café para tomar					
Agua					
Yogurt					
Té líquido					
Leche en polvo					
Galletas					
Otros Alimentos					

20. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu percepción actual de la marca VITA en relación con la expansión a las siguientes categorías?

	<b>Positiva</b>	<b>Neutral</b>	<b>Negativa</b>
Leche Líquida			
Quesos			
Mantequilla			
Leche Saborizada			
Jugos			
Gaseosas			
Café para tomar			
Agua			
Yogurt			

Té líquido			
Leche en polvo			
Galletas			
Otros Alimentos			

21. ¿Consideras que la identidad de la marca para nuevas categorías debería ser la misma?

- ✓ Si
- ✓ No
- ✓ No estoy seguro

22. ¿Cuál de las siguientes palabras describiría mejor a la identidad de la marca para nuevas categorías?

- ✓ Innovadora
- ✓ Confiable
- ✓ Amigable
- ✓ Exclusiva
- ✓ Tradicional
- ✓ Alternativa
- ✓ Inexperta